

## Modelos de Gestão de Pessoas

### Giorgia Chimara Varzoni

Pesquisadora na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (Brasil)

[gvarzoni@yahoo.com.br](mailto:gvarzoni@yahoo.com.br)

### Wilson Aparecido Amorim

Professor na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (Brasil)

[wamorim@usp.br](mailto:wamorim@usp.br)

### Resumo

Modelos são abstrações que nos ajudam a compreender e a agir sobre a realidade (Fischer, 2001). Gestão de pessoas (GP) caracteriza-se como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo (Dutra, Dutra, & Dutra, 2017). Para compreendermos melhor como estes modelos são caracterizados, apresentaremos as teorias de autores distintos e seus respectivos trabalhos sobre este conceito: Arthur (1992, 1994), Lepak e Snell (1999, 2002), Gondim, Souza e Peixoto (2013) e Fischer (2001, 2002, 2015).

### Palavras-Chave

Gestão de Pessoas; Modelos; Recursos Humanos

## People Management Models

### Abstract

Models are abstractions that help us understand and act on reality (Fischer, 2001). People management is characterized as a set of policies and practices that allow the reconciliation of expectations between the organization and people, so that both can realize them over time (Dutra, Dutra, & Dutra, 2017). To better understand how these models are characterized, we will present the theories of different authors and their respective works on this concept: Arthur (1992, 1994), Lepak and Snell (1999, 2002), Gondim, Souza and Peixoto (2013) and Fischer (2001, 2002, 2015).

### Keywords

People Management; Models; Human Resource

## Modelos de Gestión de Personas

### Resumen

Los modelos son abstracciones que nos ayudan a comprender y actuar sobre la realidad (Fischer, 2001). La gestión de personas (GP) se caracteriza por ser un conjunto de políticas y prácticas que permiten la conciliación de expectativas entre la organización y las personas, para que ambas puedan realizarlas en el tiempo (Dutra, Dutra, & Dutra, 2017). Para comprender mejor cómo se caracterizan estos modelos, presentaremos las teorías de diferentes autores y sus respectivos trabajos sobre este concepto: Arthur (1992, 1994), Lepak y Snell (1999, 2002), Gondim, Souza y Peixoto (2013) y Fischer (2001, 2002, 2015).

### Palabras clave

Gestión de Personas; Modelos; Recursos Humanos

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Giorgia Chimara Varzoni - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Butantã, São Paulo - SP, 05508-010, Brasil. **URL:** <http://www.fea.usp.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 09/06/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 17/06/2021

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i3.54526>

# Introdução

A agenda de pesquisa e a vida prática de Gestão de Pessoas incorporam vários aspectos através do tempo como comprometimento, estratégia, competências, com o objetivo de alinhar as pessoas ao que as organizações precisam. Esse percurso pode ser mais bem compreendido a partir das observações de abordagens e pontos de vista diferentes. As organizações por vezes sobrepõem essas diferentes questões dificultando sua compreensão e mensuração quanto aos seus efeitos sobre o negócio. Sendo assim, compreender uma destas particularidades com distintas perspectivas, pode auxiliar o entendimento das estruturas de GP nas empresas e também como elas podem melhor se adequar à realidade em que estão inseridas.

O objetivo deste artigo é apresentar um referencial teórico sobre o conceito de modelo de gestão de pessoas e suas classificações abordados na literatura nacional e internacional. Este estudo expõe a perspectiva de autores que apresentam trabalhos e estudos que discutem os modelos de gestão de pessoas ao longo do tempo. Nosso objetivo não foi realizar uma revisão sistemática da literatura sobre modelos de gestão de pessoas, mas sim expor algumas publicações mais relevantes sobre o tema. Na literatura internacional, em publicações em revistas de alto fator de impacto, Arthur (1992,1994) foi um dos primeiros autores a classificar tipos de GP e Lepak e Snell (1999,2002) possuem uma linha de pesquisa dedicada a criar modelos de GP e compreender suas ações nas empresas. Devido à escassez de artigos nacionais sobre o tema, optou-se por apresentar os trabalhos sobre o tema aqui discutido, em literatura consolidada, sob a forma de capítulos de livros escritos pelos autores Gondim et al. (2013) e Fischer (2001,2002,2015) que são bem referenciados em obras na área.

## 1. Fundamentação Teórica

Para compreendermos melhor como se apresentam os modelos de gestão de pessoas, primeiramente discutiremos o que são modelos, bem como o que é gestão de pessoas. Os modelos tratam de uma simplificação e uma abstração. Simplificação porque a complexidade do fenômeno real nunca pode ser retratada pelo modelo com total fidelidade e em outras dimensões. E abstração porque resultam sempre de uma representação, de uma explicação a respeito do fenômeno real (Asti Vera, 1976).

Souza e Peixoto (2013) também reforçam que os modelos em Ciências Sociais são considerados ferramentas ou instrumentos do conhecimento, que servem para analisar e compreender melhor a realidade que desejamos conhecer. Assim, os modelos de gestão representam um conjunto de características centrais que envolve as formas de estruturação, organização e funcionamento das

organizações. As características abstraídas da realidade concreta são sintetizadas de forma a simplificar o entendimento de tal realidade.

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso. Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais, são encontradas diferentes modalidades de gestão. O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional, dando-lhe identidade própria (Fischer, 2015).

A gestão de pessoas caracteriza-se como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo (Dutra et al., 2017). A mudança da utilização do termo “recurso” para “pessoas” ocorreu porque o papel do homem no trabalho transformou (Fischer, 2001). O saber, a intuição e a criatividade do trabalhador passaram a ser valorizadas. A gestão é feita das relações da empresa com as pessoas e não com os recursos, o que demonstra a transição para uma realidade empresarial diversa. O uso da palavra “pessoas” procura ressaltar o caráter de ação com foco nas pessoas da organização. De acordo com Amorim (2017), na literatura internacional, encontrou-se preponderantemente a utilização do termo “recursos humanos”, portanto, para este trabalho, optou-se por utilizar esta expressão para alinhamento com bibliografia.

Fischer (2002) descreve o histórico desses termos. A administração de recursos humanos é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. O autor relata que o conceito de recursos humanos refletia, antes da década de 1930, a imagem de uma área de trabalho voltada principalmente para as transações processuais e trâmites burocráticos. Após esse período, predominou a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade de Yale, que criou instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas nas empresas. A história da **human resource management** (HRM) nos Estados Unidos iniciou-se em 1890, quando uma Empresa denominada NCR Corporation criou seu **personnel office**. A separação da teoria e da prática começou a ser percebida com o aparecimento de escolas marcadas pela influência da psicologia humanista. Fischer (2002) acrescenta que a partir dos anos de 1920, Elton Mayo e seus seguidores promoveram as primeiras experiências de contato mais intenso entre a administração e a psicologia, determinando uma nova fase na história da administração de recursos humanos. Nos anos 1930, Abraham Maslow iniciou um período em que a psicologia humanista passaria a interferir decisivamente na teoria organizacional.

Fischer (2002) prossegue explicando que a expressão **human resource management** começou a ser utilizada a partir de 1950 nos Estados Unidos para designar uma expansão da tradicional administração de pessoal (Springer & Springer, 1990 citado por Fischer, 2002). Nos anos 1960 e 70, a escola de relações humanas predominou como matriz do conhecimento em gestão de pessoas. O modelo de recursos humanos passou a corresponder a uma nova fase dos processos

de gerenciamento de pessoas, na qual a principal diferença está na postura do gerente na condução das equipes de trabalho. Nas décadas de 1970 e 80 foi introduzido nos sistemas de gestão de recursos humanos o caráter estratégico (Fischer, 2002).

Ulrich et al (2013) também descrevem o desenvolvimento da área de RH sob outro ponto de vista, classificando-o a partir de quatro ondas de evolução. As três primeiras ondas ocorreram a partir da metade do século XX e a quarta onda em meados dos anos 2010 em diante. Conforme os mesmos autores, a primeira onda enfatizou o trabalho administrativo do RH, com o pessoal da área concentrado em termos e condições de trabalho, entrega dos serviços e conformidade regulamentar. O RH era descrito como “utilidade administrativa transacional”. A segunda onda enfatizou o projeto de práticas inovadoras no suprimento, remuneração ou recompensas, aprendizado, comunicação e assim por diante. As práticas de RH inovadoras e agregadoras e a credibilidade do RH demonstraram a eficácia da área durante esta onda. A terceira onda concentrou-se na conexão de práticas de RH individuais e agregadoras com o sucesso do negócio através do RH estratégico. Esse trabalho ampliou as funções de RH de seu foco original em talento para incluir contribuição para cultura e liderança. A quarta onda utilizou práticas de RH que respondam às condições externas do negócio com uma visão de futuro para fora das organizações. A eficácia do RH aparece no **share** de clientes, na confiança do investidor e na reputação na comunidade. A credibilidade do RH será obtida tanto dos que estão fora quanto dentro da empresa.

Ulrich et al. (2013) apontam seis paradoxos nas ondas de evolução do RH. Os autores denominam de paradoxos porque o pessoal e os departamentos de RH somente são eficientes quando entregam vários resultados simultaneamente. O primeiro deles é o de “fora e dentro”, que significa transformar as tendências externas do negócio e as expectativas dos **stakeholders** em práticas e ações internas do RH. O próximo paradoxo é denominado pelos autores como “empresa e pessoas”, tendo como objetivo adquirir a confiança das pessoas na organização e obter uma posição ativa no desempenho da empresa. O terceiro é denominado “organização e indivíduo”, que apontam como sendo importantes para o sucesso da empresa, a maneira como as pessoas trabalham juntas e a cultura da organização. Para atingir positivamente este paradoxo é preciso encontrar a combinação correta de ações de desenvolvimento pessoal e da instituição. O quarto paradoxo se apresenta como “processo e evento” e ocorre quando o RH gera soluções sustentáveis e integradas. A sustentabilidade exige uma visão de longo prazo, uma solução integrada, combinando eventos isolados em soluções coesas. O quinto paradoxo é denominado “futuro e passado”, o que significa que o RH é campeão de mudanças, conectando passado e futuro, antecipando e administrando iniciativas individuais e mudanças institucionais. O sexto e último paradoxo é o “estratégico e administrativo”, em que se reforça a ideia de que o RH precisa se tornar estratégico na adaptação dos futuros cenários do negócio, utilizando-se de tecnologia para processar o trabalho administrativo ao mesmo tempo em que gera informação para um trabalho mais estratégico.

Uma vez compreendidos os conceitos de gestão de pessoas e modelos, a partir desses autores abordaremos então como se apresentam os modelos de gestão de pessoas. O modelo de gestão de pessoas é a maneira de compreender como uma organização se estrutura e se organiza para gerenciar o comportamento humano no contexto do trabalho (Fischer, 2002). A estrutura ou modelo organizacional determina as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa. Uma estrutura departamental orientada para a cadeia de comando e controle implica um modelo segmentado e restritivo. No entanto, uma estrutura matricial, por unidades de negócio ou em rede, demanda práticas de recursos humanos que percebam a empresa como uma totalidade. A empresa não tem como criar uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho, mas pode propor um modelo, ou seja, um conjunto organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer (Fischer, 2001).

O modelo de gestão de pessoas de uma empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão (Fischer, 2002). O autor explica três destes aspectos como sendo os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas, os princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações. Princípios são as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa. Destaca-se o significado do homem e do trabalho definidos na cultura da empresa. As políticas estabelecem diretrizes de atuação com objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais. Orientam e entregam os processos especificamente voltados para a gestão de pessoas. Os processos são os elementos mais visíveis do modelo, são as ações previamente determinadas, seguem os princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados por políticas específicas. Exemplos de processos são planos de cargos, salários, capacitação e sucessão, administração de carreiras e as avaliações de desempenho. O autor integra mais um fator ao modelo de gestão que é o estilo de gestão dos gerentes de linha, aqueles que atuam diretamente com as equipes de trabalho. O gerente de linha é o gestor que estabelece limites ou estimula determinados padrões de comportamento. Sendo assim, podem contribuir ou não para a adequação da prática dos modelos adotados pela organização.

Os objetivos e parâmetros dos processos de gestão de pessoas classificam-se em: movimentação, desenvolvimento e valorização (Dutra et al., 2017). Os processos de apoio compreendem interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente: informações, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade. Fischer (2001) acrescenta, aos processos de engenharia que interferem nas formas de organização do trabalho, os programas de qualidade total e os processos de planejamento estratégico compartilhado. Porém, as intervenções dirigidas para orientar o comportamento organizacional também estão presentes, como sistemas de remuneração, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, captação e demissão de pessoas.

Como descrevem Gondim, Souza, e Peixoto (2013), o modelo de gestão de pessoas define como selecionar, treinar, desenvolver, valorizar os trabalhadores, orientar carreiras, recompensar, remunerar, avaliar, promover, garantir o bem-estar e a qualidade de vida e também preparar para a aposentadoria e o desligamento. Os autores sintetizam que o modelo de gestão de pessoas organiza a vida no trabalho e zela pelo melhor equilíbrio entre os interesses da organização e as outras esferas da vida pessoal do trabalhador, tais como lazer, família, religião, política e vida social.

Os elementos que compõem o modelo de gestão de pessoas vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas de RH. Eles abrangem tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre indivíduos e a organização, tais como os procedimentos que a empresa adota para envolver os funcionários com suas definições estratégicas, a maneira pela qual ela estimula determinado tipo de relação com os clientes ou a imagem que ela passa internamente sobre seus produtos, equipamentos utilizados, desenvolvimento tecnológico e sobre outros temas organizacionais de relevância (Fischer, 2001).

Os tipos de modelos de gestão de pessoas podem variar na literatura. Apresentaremos a seguir quatro diferentes autores e como estes classificam os modelos. Arthur (1992) foi um dos primeiros autores a desenvolver uma classificação de modelos de gestão de pessoas que denominou de sistemas de recursos humanos. Agrupou estes sistemas em duas categorias denominadas redutoras de custos e maximizador de comprometimento. Arthur (1994) renomeou esta classificação para sistema de controle e sistema de comprometimento. Controle e comprometimento são duas abordagens diferentes que visam moldar os comportamentos e atitudes dos funcionários no trabalho. O objetivo do sistema de controle de recursos humanos é reduzir custos diretos de mão de obra, melhorar a eficiência, priorizar o cumprimento de regras pelos funcionários e basear as recompensas aos empregados em critérios de produção mensuráveis. O sistema de comprometimento tem como propósito moldar os comportamentos e atitudes desejados, associando as metas dos funcionários e da organização. Ou seja, o foco está em desenvolver funcionários comprometidos em realizar suas tarefas de forma consistente com os objetivos da empresa.

A presença do sistema de controle ou de comprometimento dependem das condições de cada organização. Estudos que utilizam o sistema de comprometimento assumem que uma implementação bem-sucedida depende de determinados comportamentos e atitudes dos funcionários e também de determinadas políticas e práticas de recursos humanos que provoquem esses comportamentos e atitudes. No entanto, a utilização do sistema de controle depende do conhecimento completo dos gerentes sobre o processo de transformação e sua alta capacidade de definir padrões de desempenho e avaliar os resultados dos empregados. Essas condições permitem que a organização monitore e recompense o comportamento do funcionário ou os resultados deste comportamento.

Em 1992, Arthur apontou que o sistema de comprometimento demonstrava maiores índices de envolvimento dos empregados em decisões gerenciais, participação em programações formais, treinamentos em resolução de problemas em grupo, atividades de socialização, além de maiores porcentagens de retenção, especialização e remuneração

A segunda classificação de modelos de gestão de pessoas tratada por este artigo é a dos autores Lepak e Snell (1999, 2002) que propuseram uma tipologia de múltiplos sistemas de RH baseados em duas dimensões: especialização do capital humano (especificidade firme das competências) e valor estratégico do capital humano (importância estratégica das competências). Estas classificações se baseiam nas teorias de custos de transação e do capital humano. Definem quatro modelos ou configurações de gestão de pessoas: baseado no comprometimento, baseado na produtividade, baseado na conformidade e baseado na colaboração. Este modelo teórico aponta para a forma como as empresas podem gerenciar estrategicamente o capital humano.

O modelo baseado no comprometimento prioriza o envolvimento do empregado e em maximizar o retorno financeiro da empresa em investimentos no capital humano. O tipo de capital humano neste modelo é valioso e único, possui um conhecimento em torno do qual as empresas podem construir suas estratégias. Este tipo de modo de emprego se estrutura em torno das habilidades e competências dos funcionários, em vez da execução de tarefas programadas. O foco deste modelo está no desenvolvimento interno dos funcionários e alta produtividade. Para maximizar a contribuição do trabalhador, as empresas os capacitam, incentivando a participação na tomada de decisão e discricção no trabalho. Para enfatizar a importância do aprendizado ao longo do tempo, os sistemas de avaliação de desempenho se concentram no desenvolvimento e no feedback. As empresas podem implementar programas de remuneração baseados em conhecimento que recompensem os funcionários por acumularem diferentes habilidades. O compromisso de longo prazo dos funcionários com a empresa pode depender de opções de ações e outras formas de remuneração de longo prazo.

Já o modelo baseado na produtividade, anteriormente em 1999, denominado por Lepak e Snell de baseado no mercado, tem o foco na contratação de pessoas qualificadas, no treinamento em tarefas na empresa, na vida longa na empresa de acordo com a produtividade e o incentivo centrados em metas. Neste modelo o capital humano tem valor estratégico mas limitada especialização. As habilidades destes trabalhadores não são exclusivas do negócio e, portanto, não são uma fonte diferenciadora de competitividade. Os funcionários são contratados para executar tarefas predeterminadas. Desta forma o RH se configura baseado na produtividade, isto é, por remunerar conforme o mercado, focar no desempenho no trabalho e proporcionar a possibilidade de maior rotatividade. As avaliações de desempenho são mais orientadas para os resultados.

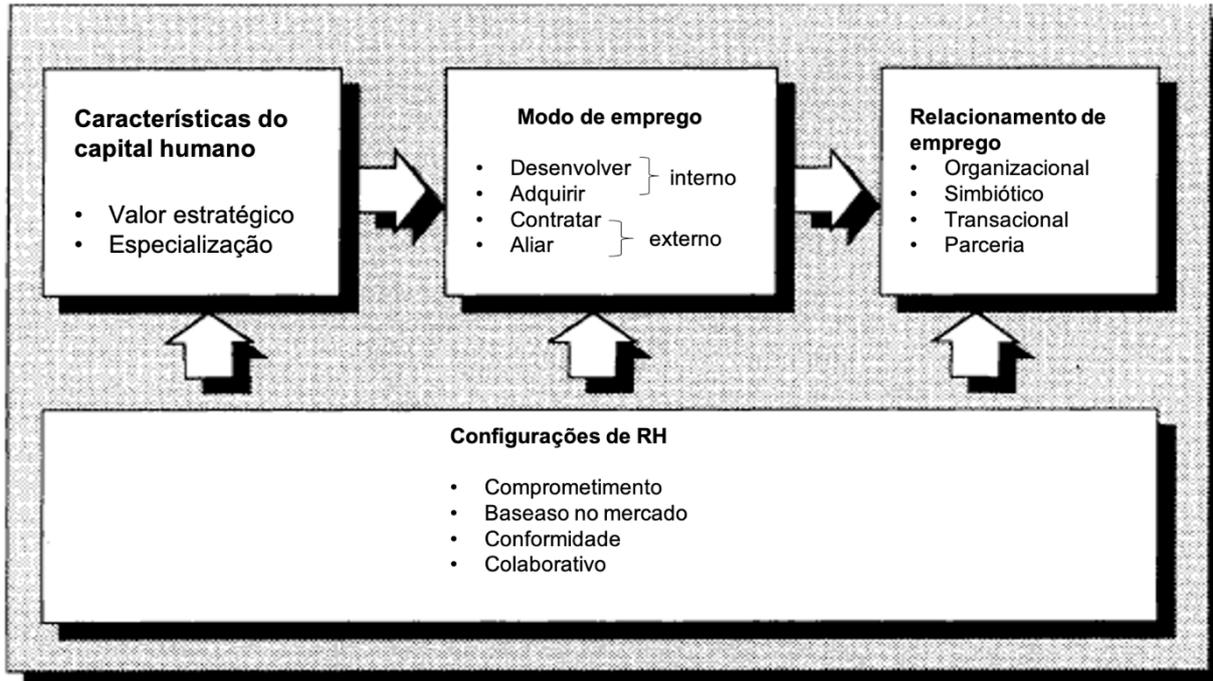
O modelo baseado na conformidade tem seu foco nas tarefas realizadas e treinamentos voltados para os procedimentos e práticas, de acordo com Lepak e Snell (1999,2002). O capital humano

deste modelo não possui valor estratégico alto, nem uma característica singular. Os contratos para este tipo de emprego podem ser de curto prazo para execução de tarefas definidas ou duração limitada. O valor agregado é baixo e as habilidades são genéricas, sendo assim, as decisões de emprego podem reduzir-se a cálculos de custos. As empresas podem se concentrar nos aspectos econômicos dos contratos e se esforçar para garantir a conformidade do trabalhador com regras, regulamentos e procedimentos. As atividades de treinamento e avaliação de desempenho limitam-se a garantir a conformidade com as políticas, sistemas, procedimentos e resultados da empresa. De acordo com as características deste modo de trabalho, a remuneração pode ser baseada por hora e na realização de tarefas específicas.

Conforme Lepak e Snell (1999,2002), o modelo baseado em colaboração prioriza a transferência de informações, treinamentos baseados no fortalecimento das alianças e relações. O capital humano aqui definido apresenta-se com características singulares, porém valor estratégico insuficiente para se empregar internamente. Por exemplo, laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, consultores jurídicos e empresas de sistemas de contabilidade e informação. As empresas obtêm o capital humano sem incorrer em todos os custos do emprego interno através de parcerias, mantendo um relacionamento contínuo necessário para a aplicação de habilidades únicas e especializadas. A configuração de RH colaborativa orienta-se para o compartilhamento de informações e desenvolvimento da confiança entre parceiros. A característica deste modo de emprego é a produção conjunta, de modo a integrar o conhecimento e experiência do funcionário em um ambiente de equipe. As avaliações de desempenho podem enfatizar questões de desenvolvimento, como a extensão do aprendizado e a evolução do relacionamento. As empresas podem estabelecer incentivos coletivos que incentivem ambas as partes a compartilhar e transferir informações.

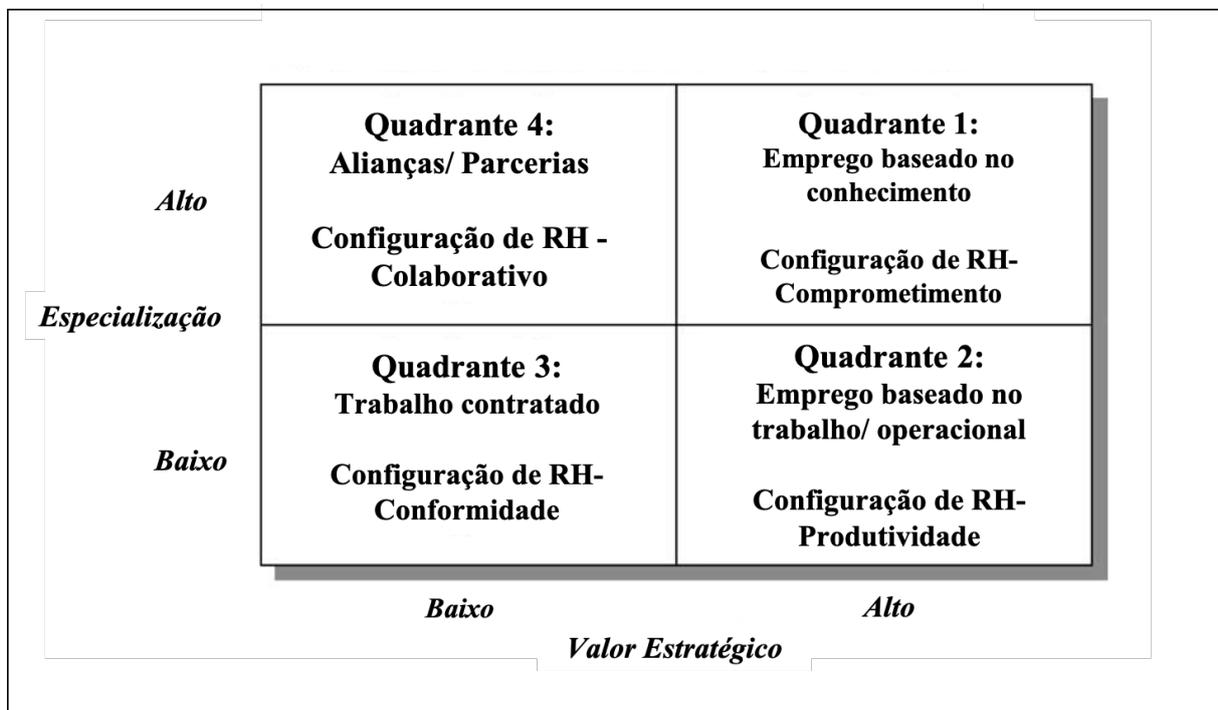
Lepak e Snell (1999,2002) observam que os funcionários terão um valor estratégico mais alto nos modos de emprego baseados no conhecimento e no trabalho do que nas alianças e nos contratos de trabalho. Porém, existe maior especialização dos trabalhadores baseados na aliança e no conhecimento do que nos empregos baseados no contrato de trabalhadores e funcionários operacionais, conforme representado na figura 2. Diante dessas configurações e arquiteturas, cada configuração de RH estabelecida se adequa melhor à um determinado modo de emprego. Por exemplo, para o emprego baseado no conhecimento, a configuração de comprometimento será muito melhor do que a baseada na produtividade, conformidade e colaborativo.

Figura 1 - Modelo teórico sobre as configurações de RH



Fonte: Adaptado de Lepak e Snell (1999).(nossa tradução)

Figura 2 - Arquiteturas de RH: Características do capital humano, tipos de emprego e configurações de RH



Fonte: Adaptado de Lepak & Snell (2002). (nossa tradução)

Na literatura sobre a área de gestão de pessoas, Gondim et al. (2013) também apresentam uma categorização de modelos de gestão de pessoas. De acordo com os autores, encontramos três grandes modelos de gestão de pessoas: o instrumental, o político e o estratégico. Apesar de serem apresentados em separado, na prática, eles se influenciam mutuamente, porque possuem elementos de práticas de RH que se complementam, dependendo dos valores da organização, do setor de atuação e das concepções de pessoas que atuam na área de gestão.

O modelo de gestão instrumental alinha-se com as ideias clássicas da teoria organizacional e utiliza conceitos de identidade de interesses, incentivos monetários, racionalidade e maximização dos resultados econômicos (Motta & Vasconcelos, 2002). A relação deste modelo com gestão de pessoas é a busca da eficiência econômica da organização, desta forma, ele assume o papel de definir políticas, objetivos e ações necessárias para responder de forma mais adequada às estratégias da organização. Conforme os autores, apesar das críticas a este modelo, ele trouxe contribuições significativas para a área de gestão de pessoas como a análise de cargos, procedimentos de seleção, treinamento e qualificação.

O modelo político caracteriza-se pela valorização do conflito entre as pessoas e com a organização como uma ação fundamental para o processo de gestão, ao contrário do modelo instrumental apresentado anteriormente. O papel da área de gestão de pessoas está relacionado à definição de políticas e práticas consideradas negociáveis ou contingenciais, buscando um equilíbrio entre interesses diversificados (Gondim et al, 2013).

O modelo estratégico aparece em um contexto marcado por transformações no mundo das organizações e dos processos de trabalho. A competitividade acentuada pela globalização do trabalho, a importância da inovação para se conseguir sustentar no mercado e as transformações são fatores que impulsionaram as empresas a adotarem novas formas de gerenciar pessoas. A principal meta deste modelo é alinhar as funções e práticas da área de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização.

A última classificação de modelos apresentadas neste trabalho é de Fischer (2002) que classificou os modelos de gestão de pessoas em quatro categorias, sendo modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva. O autor retomou esta definição em Fischer (2015), porém alterando a denominação de departamento pessoal para clássico, gestão do comportamento para motivacional e vantagem competitiva para competitivo.

O modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal é um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos com o objetivo de atingir o máximo de eficiência do trabalhador. Produtividade, recompensa e eficiências de custo eram os conceitos articuladores deste tipo de modelo.

O modelo como gestão do comportamento humano aplica a psicologia para apoiar a compreensão e a intervenção na ação da gestão de recursos humanos. Criaram-se instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas. Descobriu-se a importância do gerente de linha na relação entre a empresa e as pessoas, e, assim, ele constituiu a principal preocupação da gestão de recursos humanos. O foco deste modelo é resumido em treinamento gerencial, as relações interpessoais, os processos de avaliação de desempenho e o estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança são conceitos centrais para este modelo.

O modelo estratégico de gestão de pessoas, segundo Fischer (2002), apareceu nas décadas de 1970 e 1980. Os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos são derivados das estratégias corporativas das empresas. Nesse momento, apontou-se uma separação entre o modelo estratégico de pessoas e o modelo comportamental. Indivíduos motivados e bem atendidos das suas necessidades estão prontos para atuar, porém, isto não significa nada para as diretrizes estratégicas da organização. A principal responsabilidade da gestão de recursos humanos é integrar os fatores externos, os fatores internos, os interesses dos *stakeholders* (acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade e governo) e pressões situacionais entre si e com a estratégia corporativa da empresa (Staehle, 1990 apud Fisher, 2002).

O quarto modelo de gestão de pessoas apresentado por Fischer (2002) é o modelo competitivo articulado por competências. Esta nova definição tem origem nas novas mudanças de mercado surgidos na década de 80, como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor. As questões da estratégia e da competitividade readquiriram importância como dimensões essenciais da gestão empresarial. A principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem.

**Tabela 1 - Classificações de modelos de gestão de pessoas.**

<b>Autores</b>	<b>Classificações</b>	<b>Características</b>
Arthur (1992, 1994)	Sistema de controle	Redução de custos, eficiência, regras e recompensas.
	Sistema de comprometimento	Moldar comportamento e associar metas dos funcionários às da organização
Lepak e Snell (1999, 2002)	Comprometimento	Transações processuais, produtividade, recompensa e custos.

	Produtividade	Motivação para atingir objetivos da organização.
	Conformidade	Avaliação, desenvolvimento, treinamento gerencial e relações interpessoais.
	Colaboração	Alinhar estratégia de RH com a estratégia da organização. Integrar fatores internos e externos.
		Estratégia, competitividade e competências essenciais.
Gondim et al. (2013)	Instrumental	Políticas visando a eficiência econômica da organização, evitar conflitos, decisões verticais.
	Político	Valorização do conflito, negociação, equilíbrio de interesses entre organização e funcionários.
	Estratégico	Alinhar políticas e práticas de RH à estratégia da organização, qualidade de vida, gestão de pessoas realizada por todos os gestores da organização.
Fischer (2001, 2002, 2015)	Clássico	Transações processuais, produtividade, recompensa e custos.
	Motivacional	Motivação para atingir objetivos da organização.
		Avaliação, desenvolvimento, treinamento gerencial e relações interpessoais.
	Estratégico	Alinhar estratégia de RH com a estratégia da organização. Integrar fatores internos e externos.
	Competitivo	Estratégia, competitividade e competências essenciais.

**Fonte:** Elaboração dos autores.

## 2. Discussão

As quatro propostas de modelos de gestão de pessoas apresentadas neste trabalho podem ser diferenciadas pelo tempo em que foram formuladas e a presença, ou não, da discussão sobre estratégia em gestão de pessoas. A classificação de Arthur (1992,1994) não discute ainda a

questão da estratégia na atuação da gestão de pessoas, mantendo seu foco no controle e no comportamento dos funcionários. Desta forma, o olhar do autor estava mais voltado à questão operacional da empresa, com objetivo final de melhor capacitar o empregado para se atingir da maneira mais eficiente os objetivos da organização.

Lepak e Snell (1999, 2002) estabelece modelos que buscam uma melhor configuração de RH conforme o modo de trabalho e capital humano. A discussão dos autores relaciona as ações do RH ao capital humano que pode apresentar-se ou não com valores estratégicos, bem como o grau de especialização necessário para o trabalho a ser realizado, conforme Figura 2. A conversa sobre estratégia aparece então com foco no empregado, porém que influencia como a gestão de pessoas irá se configurar. Portanto, Lepak e Snell (1999,2002) em seus trabalhos buscam arquiteturas de RH que estabelecem como o RH pode se operacionalizar melhor diante de diferentes formas de capital humano e modos de trabalho.

No entanto, Gondim et al (2013) e Fischer (2015) destacam em suas classificações o aspecto estratégico de gestão de pessoas, diferenciando dos outros modelos caracterizados pelos autores. Gondim et al (2013) apresenta também a discussão política de gestão de pessoas, que valoriza o conflito entre as pessoas e a organização, sendo necessário a criação de políticas negociáveis para equilibrar os interesses entre as partes. Os autores ressaltam também que os modelos por eles apresentados podem aparecer simultaneamente em uma organização, dependendo das características da mesma, de forma a se complementarem. Assim, verificamos que, ao longo do tempo, a estratégia em gestão de pessoas foi sendo cada vez mais discutida a ponto de se tornar uma caracterização de modelo utilizado pelas organizações e uma maneira mais contemporânea de se gerir a área de gestão de pessoas. Fischer (2001,2002,2015) acrescenta o modelo competitivo aonde a principal tarefa da gestão de pessoas seria desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem, de forma a contribuir para a vantagem competitiva da organização.

Os trabalhos de Arthur (1992,1994) podem auxiliar organizações com foco mais operacional, mão de obra não especializada ou atender aos aspectos operacionais da área de gestão de pessoas. O olhar dos autores está voltado à otimização da produção e do trabalho dos funcionários. Em empresas com a presença de mão de obra mais especializada e conhecimentos intransferíveis, este modelo torna-se limitado, pois não aborda a interação de gestão de pessoas com a estratégia da organização e não diferencia distintos tipos de trabalho. A ponderação sobre GP e formas diversas de trabalho, encontramos nos trabalhos de Lepak e Snell (1999,2002) que adequa a configuração de GP à cada tipo de contratação de trabalho e capital humano. A discussão sobre estratégia em gestão de pessoas ainda não aparece, mas sim com centro no valor estratégico das pessoas. Observa-se um modelo de gestão de pessoas com o ponto no capital humano e não na atuação completa de uma área gestão de pessoas, ou seja, uma discussão em um dos aspectos em que esta gestão abrange.

Gondim et al (2013) demonstra diferentes aspectos extensivos da gestão de pessoas, que podem ou não se apresentar de forma simultânea em uma organização. Pode auxiliar na identificação destas perspectivas na GP da empresa, se há necessidade de desenvolver algum ponto, porém podem faltar um direcionamento específico para diferentes tipos de trabalho e competências das pessoas. Fischer (2001,2002,2015) também apresenta classificações de GP de modo amplo às ações desta área. Da mesma forma que Gondim et al (2013) essas classificações podem aparecer de forma simultânea e auxiliar no diagnóstico da situação em que se apresenta a GP na empresa, assim como seu desenvolvimento e evolução. Os modelos aqui apresentados podem complementar-se, visto que os Gondim et al (2013) e Fisher (2001,2002,2015) compreendem as classificações de gestão de pessoas como um todo, Arthur (1992,1994) especifica-se nos aspectos operacionais, com diferenciação de sistemas de ação e Lepak e Snell (1999,2002) acrescenta diferentes configurações de GP para cada tipo de trabalho. Quando o foco da GP estiver no aspecto operacional ou na gestão de diferentes tipos de trabalho e capital humano, as classificações de Arthur e Lepak e Snell podem auxiliar nas definições das políticas e práticas de GP a se desenvolver. Gondim et al (2013) traz também a questão política que envolve as negociações e equilíbrios de interesse e Fischer (2015) apresenta o aspecto competitivo que a GP pode também estar inserida. Desta forma, pontos de vista ampliados e específicos têm potencial de se acrescentar um ao outro. A utilização de um ou mais classificações por uma organização, pode se dar conforme sua atividade e necessidade, bem como a complexidade do negócio, do trabalho e das competências dos trabalhadores.

## Considerações Finais

O conceito de modelos de gestão de pessoas evoluiu no decorrer do tempo. Neste artigo, apresentaram-se quatro diferentes classificações que foram desenvolvidas pelo estudo e análise de diferentes autores. Inicialmente a gestão de pessoas estava voltada a aumentar a eficiência dos trabalhadores para melhor atender aos propósitos da organização (Arthur,1992,1994), depois um olhar para os tipos de trabalho e capital humano conforme seu valor estratégico e conseqüentemente a adequação da gestão de pessoas em cada configuração (Lepak e Snell, 1999,2002).

As classificações subsequentes começaram a apresentar um foco maior em uma área de gestão de pessoas estratégica de forma a participar das definições estratégicas dos negócios e contribuir para que a organização atinja suas metas (Fisher 2001,2002,2015; Gondim et al. 2013). Gondim et al. (2013) apresentam também a discussão política, que valoriza a negociação entre as partes afins de se obter o equilíbrio dos interesses. Fischer (2001,2002,2015) acrescenta com o modelo competitivo com base no desenvolvimento das competências humanas para favorecer a vantagem competitiva da organização. Observamos também que estas diferentes classificações

podem complementar-se, de forma a uma visão ampla da atuação de GP (Gondim et al,2013; Fischer,2001,2002,2015) e específicas quando o foco estiver no operacional (Arthur,1992,1994) e diferentes configurações de GP diante de cada tipo de trabalho e capital humano (Lepak e Snell,1999,2002).

A utilização do conceito de modelos de gestão de pessoas na prática das empresas pode auxiliar sua compreensão e estimular seu desenvolvimento, da mesma forma que pode melhor adequar as políticas e práticas de GP às particularidades e objetivos da organização. As características de uma empresa e suas demandas podem determinar quais modelos de gestão de pessoas podem ou devem ser adotados. A gestão de pessoas deve buscar a melhor configuração de políticas e práticas no uso da mão de obra dentro da organização (Amorim, 2015). Este trabalho pode contribuir para o conhecimento na área de gestão de pessoas, bem como embasar estudos empíricos sobre os modelos utilizados nas organizações.

## Referências Bibliográficas

Amorim, W. A. C. (2017). *Gestão de recursos humanos e relações de trabalho no Brasil: uma análise sob a ótica da teoria dos custos de transação em um conjunto de empresas privadas*. FEA-USP.

Arthur, J. B. (1992). The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488. <https://doi.org/10.2307/2524274>

Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.

Asti Vera. (1976). Metodologia da pesquisa científica. Porto Alegre: Globo.

Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de pessoas: realidade e desafios futuros*. São Paulo: Atlas.

Fischer, A.L. (2001). O conceito de modelo de gestão de pessoas - Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. (pp. 9–21). São Paulo: Gente.

Fischer, A.L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In *As pessoas na organização* (pp. 11–13). São Paulo: Gente.

Fischer, André Luiz. (2015). Modelo de gestão de pessoas. In P. F. B. & J. E. Borges-Andrade (Ed.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 445–452). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Gondim, S. M. ., Souza, J. J., & Peixoto, A. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In L.O. Borges & L. Mourão (Eds.), *O trabalho e as organizações*. Porto Alegre: Artmed.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, *24*(1), 31–48.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, *28*(4), 517–543. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00142-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3)

Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. . (2002). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira.

Souza, J. J., & Peixoto, A. L. A. (2013). Os novos modelos de gestão. In Livia O. Borges & L. Mourão (Eds.), *O trabalho e as organizações* (pp. 121–149). Porto Alegre: Artmed.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). *RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humanos*. Porto Alegre: Bookman.