

Avaliação dos múltiplos papéis na gestão de pessoas: ferramenta para a melhoria das ações em organizações públicas

Gabriel Adolfo Garcia

Pesquisador da Universidade Federal de Santa Maria (Brasil)

gabriel.garcia@acad.ufsm.br

Patricia Inês Schwantz

Pesquisadora da Universidade Federal de Santa Maria (Brasil)

patyschwantz1991@hotmail.com

Eric Charles Henri Dorion

Professor da Universidade Federal de Santa Maria (Brasil)

echdorion@gmail.com

Ingridi Vargas Bortolaso

Professora na Universidade de Santa Cruz do Sul (Brasil)

ingridi.bortolaso@unilasalle.edu.br

Resumo

Objetivando realizar uma avaliação sobre o cumprimento das funções esperadas em Recursos Humanos, o presente estudo utiliza o modelo de múltiplas funções de Ulrich (1998). Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica nas bases Scopus, Scielo, Portal de Periódicos CAPES e BDTD. Desta forma, o artigo evidencia uma lacuna teórica relacionada à implementação das funções de recursos humanos em organizações públicas. Os trabalhos analisados revelam que as teorias apoiam os aspectos relacionados ao ambiente, processo e pessoas. No entanto, é necessário o desenvolvimento de estratégias mais integradas, que possam considerar as relações conjunturais e contingentes.

Palavras-Chave

Administração pública; Modelo Ulrich (1998) dos múltiplos papéis; Gestão de pessoas

Evaluation of the multiple roles in people management: a tool for improving actions in public organizations

Abstract

Aiming to carry out an evaluation on the fulfillment of the expected functions in Human Resources, the present study uses the multiple functions model of Ulrich (1998). To this end, a bibliographic review was performed in the Scopus, Scielo, CAPES Journal Portal and BDTD databases. Thus, the article highlights a theoretical gap related to the implementation of human resources functions in public organizations. The papers analyzed reveal that the theories support aspects related to the environment, process and people. However, it is necessary to develop more integrated strategies that can take into account cyclical and contingent relations.

Keywords

Public administration; Ulrich (1998) multiple roles model; Human resources

Evaluación de los múltiples roles en la gestión de personas: una herramienta para mejorar la actuación en las organizaciones públicas

Resumen

Con el objetivo de realizar una evaluación sobre el cumplimiento de las funciones esperadas en Recursos Humanos, el presente estudio utiliza el modelo de múltiples funciones de Ulrich (1998). Para ello, se realizó una revisión bibliográfica en las bases Scopus, Scielo, Portal de Revistas CAPES y BDTD. De esta forma, el artículo evidencia una laguna teórica relacionada a la implementación de las funciones de recursos humanos en organizaciones públicas. Los trabajos analizados revelan que las teorías apoyan los aspectos relacionados al ambiente, proceso y personas. Sin embargo, es necesario el desarrollo de estrategias más integradas, que puedan considerar las relaciones coyunturales y contingentes.

Palabras clave

Administración pública; Modelo Ulrich (1998) de varias funciones; Gestión de personas

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Patricia Inês Schwantz - Universidade Federal de Santa Maria. Av. Roraima, 1000 - Cidade Universitária, Santa Maria - RS, 97105-900, Brasil. **URL:** <http://www.ufsm.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 11/06/2021 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 08/10/2022

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v13i1.54564>

INTRODUÇÃO

No contexto das organizações, diversos termos são utilizados para caracterizar a gestão do quadro funcional, dentre os quais destacam-se gestão de recursos humanos e, mais recentemente, gestão de pessoas (GP). Entretanto, a partir da década de 1990, testemunha-se um crescente interesse acadêmico em gestão de pessoas, seus antecedentes e seus efeitos nos resultados organizacionais e no desenvolvimento dos funcionários (KNIES; LEISINK; SCHOOT, 2020).

Segundo Knies e Leisink (2018), a missão é o principal fator que diferencia as organizações públicas das organizações privadas e, o caráter orientado para a missão das organizações públicas é uma característica chave que impacta a gestão de pessoas em combinação com outras características distintivas. Dentre tais características, inclui-se as restrições à discricionariedade gerencial, percepções de burocracia e motivação dos funcionários do serviço público.

Portanto, sugere-se que muitos fatores, como por exemplo, pontos fortes e desafios relacionados à avaliação de papéis como ferramenta de melhoria na gestão de pessoas podem ser contrabalançados por *insights* teóricos e estudos empíricos acerca desta temática. Nesse sentido, os *insights* sobre o tema podem ajudar a entender melhor como a avaliação de papéis é direcionada nas organizações públicas e, conseqüentemente, apresentar como a gestão de pessoas pode fornecer conhecimento sobre as influências contextuais no campo das organizações públicas.

Dito isto, optou-se, neste trabalho, alinhado ao posicionamento de Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017), pela utilização do termo gestão de pessoas, considerando aspectos de valorização da dimensão humana dentro de uma perspectiva estratégica de gestão. Essa opção é reforçada pelo entendimento de Souza, Calbino e Carrieri (2010), que apontam que o termo gestão de recursos humanos desumaniza os trabalhadores, colocando-os em simetria com os demais recursos das organizações.

Para esta pesquisa, opta-se pela perspectiva de Ulrich (1998), que propõe o modelo dos múltiplos papéis como uma proposta que visa contribuir com a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela área de gestão de pessoas. Portanto, para isso, empreendeu-se a leitura de referenciais teórico-metodológicos a partir da perspectiva de trabalhos nacionais e internacionais que sustentam suas construções trazendo esse autor como um dos elementos de base da presente pesquisa.

O acolhimento dessa perspectiva de análise, quando aplicada a uma compreensão sobre a avaliação dos papéis na área da gestão pública, sendo de natureza básica, sugere a forma de pesquisa como do tipo qualitativa. Ainda, Chiazzotti (2008) entende que esse tipo de pesquisa não é organizado a partir de um padrão único, pois admite a “realidade” como algo flutuante e até

mesmo contraditória, já que a investigação depende do pesquisador, suas concepções, valores e objetivos.

Posto isso, o estudo parte da premissa de que a gestão de pessoas tem uma função gerencial, que visa à cooperação dos sujeitos que atuam nas organizações, a fim de alcançar objetivos que se constituem como institucionais e pessoais. O presente artigo possui o objetivo de apresentar a importância da avaliação, através da percepção dos trabalhadores, do cumprimento dos papéis esperados para a área de gestão de pessoas. Essa avaliação pode servir como ferramenta de gestão, capaz de orientar a melhoria de ações que reflitam em qualificação do desempenho organizacional, especialmente no setor público, tendo em vista que este é sustentado pela contribuição de toda a sociedade.

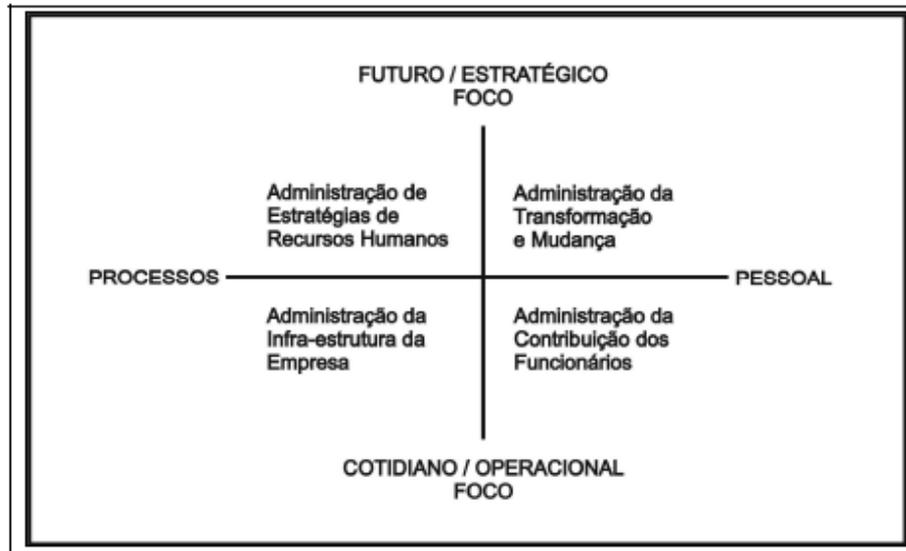
1. GESTÃO DE PESSOAS E O MODELO DE MÚLTIPLOS PAPÉIS

A gestão de pessoas abrange um arcabouço teórico com uma abordagem evolutiva, integrando tipos de liderança autêntica, transformacional e inclusiva. Nesse sentido, Cançado, Duarte e Costa (2002) descrevem que, ao longo da história, a área de Administração de Pessoas passou a responder às necessidades das organizações. Essa resposta perpassa pelo papel burocrático-cartorial, de registro e movimentação de pessoas até o exercício de múltiplos papéis assessorando as gerências no exercício de suas funções e efetivamente contribuindo para agregar valor ao negócio das organizações.

Como objetivo principal, a gestão de pessoas auxilia as organizações no desenvolvimento de competências, da própria organização e dos trabalhadores que nela atuam. Ademais, os ambientes organizacionais estão em constante mudança e isso obriga as organizações a repensarem suas práticas de gestão, a definirem estratégias e a elaborarem planos de ação para atingir os seus objetivos e chegarem à situação futura desejada. Esse trabalho é árduo, demanda tempo, pesquisa e um esforço constante para visualizar o destino da organização no curto e médio prazo (CÔRTEZ; MENESES, 2019).

Assim, para Ulrich (1998), os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas, na busca por resultados, devem definir metas e, com estas definidas, organizarem os papéis dentro dessa área gerencial. De caráter múltiplo, as funções a serem desenvolvidas a partir do modelo de múltiplos papéis (ULRICH, 1998), podem ser divididas em quatro eixos, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Múltiplos Papéis



Fonte: Ulrich (1998, p. 40)

Conforme a proposta de Ulrich (1998), dois eixos representam o foco e as atividades dos profissionais que atuam na gestão de pessoas, sendo que o foco estratégico se constitui a longo prazo e o foco operacional, a curto prazo. A visão de multiplicidade ocorre pelo fato de que o profissional precisa atuar de forma estratégica e operacional. Além disso, o autor propõe as quatro principais atribuições desses profissionais, sendo: administração de estratégias de gestão de pessoas, administração da transformação e mudança, administração da infraestrutura da organização e administração da contribuição dos trabalhadores.

Esses papéis exigem o atendimento de três fatores que incluem as metas a serem atingidas, metáfora ou imagem visual que acompanha os papéis e as atividades a serem cumpridas para exercer cada papel (PIMENTEL, 2014). Assim, Ulrich (1998) descreve esses fatores no Quadro 1, apresentado a seguir:

Quadro 1 – Funções versus Fatores

Papel / Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de GP	Execução de estratégias	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de GP à estratégia da organização: ‘Diagnóstico Organizacional’
Administração de infraestrutura da organização	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização: ‘serviços em comum’

Administração da contribuição dos trabalhadores	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'prover recursos aos funcionários'
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'assegurar capacidade para mudança'

Fonte: Ulrich (1998, p. 41)

O modelo de múltiplos papéis, proposto por Ulrich (1998), auxilia na avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos profissionais da área de gestão de pessoas quando aplicado ao conjunto de trabalhadores de uma organização. Sobre o papel de administração de estratégias, no primeiro quadrante, Ulrich (1998) considera que as estratégias e práticas devem ser adaptadas de forma a contribuir para o êxito da instituição no que se refere aos seus objetivos. Sendo assim, essa assertiva alinha-se ao apresentado por Cançado, Duarte e Costa (2002), que indicam que a gestão de pessoas assume o papel de parceiro estratégico, atuando junto à alta administração, no sentido de estar construindo e/ou consolidando uma estratégia baseada em uma vantagem competitiva sustentável para a organização. Essa estratégia competitiva deve ser centrada em atividades que se complementam e se reforçam, porém, de difícil imitação, com políticas que reflitam o grau de autonomia em função da estratégia adotada.

No mesmo sentido, Soares, Silva e Castro (2012) citam casos de atividades desempenhadas quando se assume a metáfora de parceiro estratégico, sendo eles: a formulação de estratégias de recursos humanos alinhadas aos objetivos organizacionais; a contribuição aos processos decisórios da organização; a participação no desenvolvimento da missão, visão, valores e planejamento empresarial; a promoção do pensamento sistêmico com foco na qualidade; participação em força-tarefa da organização nos processos de certificação internacional; e a gestão de programas de planejamento da força de trabalho, avaliação de habilidades, plano de carreira, diversidade e requalificação.

Essas atividades, quando desempenhadas por um profissional estratégico, são percebidas como potencializadoras para a capacidade de atingir objetivos a partir de estratégias definidas (ESTIVALETE et al., 2012). Esta percepção converge, contribuindo com a perspectiva de Ulrich (1998), através da concepção de que o gestor pode ser considerado um parceiro estratégico a partir do momento que coopera durante o processo de definição de estratégias relacionadas a suas práticas.

Nesse sentido, Matoso, Coraiola e Roglio (2016) mencionam que um setor de gestão de pessoas estratégico se estrutura através de seis principais características: (1) foco na estratégia do negócio; (2) alinhamento de medidas de desempenho aos objetivos do negócio; (3) alta competência na análise de causa e efeito; (4) excelência em serviços de relacionamento e competências; (5)

atuação na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades organizacionais; e (6) oferta de gestão de relacionamentos. Os autores identificam ainda que, embora exista uma defesa da função estratégica, também ocorre a execução de papéis variados e, por vezes, distintos da atuação estratégica.

No segundo quadrante, que se refere ao papel da administração da transformação e mudança, Ulrich (1998) defende como potente agregador de valor para uma organização, envolvendo a transformação e a mudança, conduzindo modificação no contexto cultural da organização. Soares, Silva e Castro (2012), ao citar Ulrich (1998), destacam que os agentes de mudança visam preparar as organizações para criar mecanismos de respostas à mudança de iniciativa, mudança de processo e mudanças culturais. Por isso, esse agente tem como atividades essenciais, facilitar os processos de mudanças, realizando diagnósticos da organização, redefinindo sistemas e processos, assim como analisar competências tanto organizacionais quanto individuais (SOARES; SILVA; CASTRO, 2012).

Ao encontro disso, Cançado, Duarte e Costa (2002) reiteram que, na administração da transformação e mudança, a atuação da área de gestão de pessoas deve assumir um papel de agente de mudança. Essa função, quando voltada à análise de uma organização privada, torna-se essencial no período pós-aquisição, momento em que ocorrem as transformações que construirão a nova lógica organizacional, resultante da relação adquirente/adquirida. Além disso, essa lógica poderia ser comparada, no setor público, a um processo de troca de gestão, quando os novos gestores trazem novas abordagens para a administração da organização. Portanto, cabe à gestão de pessoas assessorar a organização durante o processo de mudança, seja na estrutura, estratégia ou na mudança de cultura organizacional.

O terceiro quadrante se refere à administração da contribuição dos funcionários, o que permite inferir a necessidade de envolvimento e compreensão dos problemas cotidianos apontados pelos trabalhadores. Desse modo, o gestor assume um papel de defensor dos funcionários e estabelece políticas e práticas que visam à gestão do talento nessas organizações (ESTIVALETE et al, 2012), o que implica a condição de um processo complexo (CANÇADO; DUARTE; COSTA, 2002).

Ulrich (1998) também defende que promover uma infraestrutura organizacional é papel da gestão de pessoas e requer processos eficientes no que se refere à contratação, treinamento, avaliação e promoção dos trabalhadores da organização. Por isso, o quarto quadrante envolve a administração da infraestrutura, na qual a área responsável pelo gerenciamento da força de trabalho das organizações necessita responder às demandas de eficiência dos processos que passaram por modificações. O papel de analista administrativo é o mais desenvolvido nas organizações, visto que envolve as funções de recrutamento, seleção, treinamento, entre outras (CANÇADO; DUARTE; COSTA, 2002).

Conforme Matoso, Coraiola e Roglio (2016), neste papel, os profissionais atuam em dois níveis. O primeiro nível envolve a ajuda à organização no que se refere à reengenharia dos processos organizacionais, através da composição de equipes com o propósito de garantir eficiência e eficácia na organização. O segundo nível envolve a aplicação da reengenharia nos processos de gestão de pessoas. Para os autores, a reengenharia passa por duas fases: a primeira é quando se identificam processos ineficazes e métodos adequados para a execução dos processos. A segunda fase ocorre quando os processos são simplificados e redesenhados objetivando a eficiência.

A aplicação do modelo dos múltiplos papéis em organizações com a mesma configuração, mas que atuam sob diferentes gestores de pessoas, pode indicar quais papéis são mais bem avaliados em cada ponto de realização da pesquisa, abrindo, dessa forma, a possibilidade de troca de experiências exitosas. Além disso, a aplicação de ações e políticas bem-sucedidas aplicadas em outra organização pode qualificar a percepção dos trabalhadores sobre determinado papel, cuja avaliação indica a necessidade de melhoria na atuação da área de gestão de pessoas. Um exemplo dessa possibilidade de pesquisa é a aplicação da avaliação do modelo dos múltiplos papéis em Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia. Dentro do estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, há três dessas instituições públicas de ensino, cada uma com vários **Campi** distribuídos nas diversas regiões geográficas do território estadual. As três instituições possuem áreas de gestão de pessoas localizadas em suas reitorias, bem como em cada um dos seus **Campi**.

Essa configuração é capaz de gerar dados que podem levar em conta diversos fatores, como a cultura local, o perfil dos trabalhadores que atuam nessa área gerencial, o perfil dos próprios trabalhadores em educação, o histórico das instituições, bem como o tempo de existência de cada uma delas. Assim, é possível ser feita uma avaliação da qualidade dos papéis desempenhados pela gestão de pessoas a partir do modelo dos múltiplos papéis, proposto por Ulrich (1998), de forma a compreender um contexto e as necessidades deste a ponto de propor ações para melhorias.

2. METÓDO DE PESQUISA

No refere-se ao enfoque de pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa. Nessa perspectiva, há uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito pesquisador. Cabe observar ainda que esta pesquisa é do tipo bibliográfica, já que essa técnica busca encontrar fontes necessárias para a realização da pesquisa. Desse modo, optou-se pela busca em bases de dados internacionais e nacionais, a fim de localizar o maior número possível de trabalhos dentro dos parâmetros previamente delimitados.

Ao problematizar qual a importância que a avaliação dos papéis desempenhados pela área de administração de pessoal tem no desenvolvimento de ações nas organizações, a partir da

percepção dos trabalhadores, definiu-se os descritores a serem utilizados nos bancos de dados: *human resource; strategic management; roles; change* (língua inglesa) e recursos humanos; gestão estratégica; papéis; mudança (língua portuguesa). Ainda, em ambos os bancos, buscou-se pelo referencial teórico a partir da perspectiva de Ulrich (1998), com esse autor sendo indicado no referencial das obras encontradas.

Estabelecidos os descritores, um segundo passo foi a definição dos bancos de pesquisas a serem utilizados para a localização dos trabalhos. Optou-se pela base Scopus, Scientific Electronic Library Online – Scielo, Portal de Periódicos CAPES/MEC e Biblioteca de Teses e Dissertações – BDTD.

Na base Scopus, pesquisou-se pelos descritores *human resource; strategic management; roles; change* (*article title, abstract, Keywords*) e Ulrich (*references*). Foram encontrados 75 documentos. Além disso, utilizou-se os seguintes filtros: quanto à área – *Business, Management and Accounting* e *Social Sciences*; quanto ao tipo de documento – *Article* e *Review*; e quanto à Linguagem: *English*. Após a aplicação dos filtros, sessenta e três trabalhos foram selecionados para leitura, conforme detalhamento indicado na Tabela 01.

Ao buscar o referencial para o assunto, em trabalhos publicados em língua portuguesa, inicialmente, realizou-se a consulta na base Scopus com os termos recursos humanos e gestão estratégica, somado a qualquer um dos outros três termos (papéis, mudança e Ulrich), nas mesmas categorias de pesquisa utilizadas para os termos em língua inglesa, conforme descrito na Tabela 01.

Como nenhuma combinação proposta resultou em trabalhos indexados na base Scopus, optou-se por proceder pesquisa na base de dados Scielo, com o objetivo de localizar artigos publicados em língua portuguesa em periódicos indexados por essa base. A pesquisa apresentou um único trabalho utilizando os dois termos principais (recursos humanos e gestão estratégica), acrescidos de um dos outros três termos, de forma independente, consultando em todos os índices, conforme descrito na Tabela 01.

Esses achados, sem embargo, não significam que não haja trabalhos em língua portuguesa discutindo o modelo dos múltiplos papéis, proposto por Ulrich, mas sim que não foram localizados dentro dos parâmetros estabelecidos. Aliado a isso, Leal (2018) descreve que existe a indicação de trabalhos sustentados pelo modelo proposto por Ulrich, publicados em periódicos que figuram na lista de revistas do Qualis CAPES, sem que estejam, no entanto, indexadas nas bases utilizadas para as consultas realizadas. Como a pesquisa da autora não apresenta os caminhos percorridos para a localização dos trabalhos que sustentam sua defesa teórica, acredita-se que, assim como já anunciado a respeito da pesquisa qualitativa, o olhar do pesquisador tem influência sobre os achados.

Além desses trabalhos, no intuito de avançar na busca por pesquisas em língua portuguesa, realizou-se uma busca avançada por assunto em todos os campos de busca no Portal de Periódicos CAPES/MEC, utilizando o operador booleano “AND” os termos múltiplos papéis de RH e recursos humanos, no formato de artigos publicados nos últimos 10 anos, quando foram obtidos 23 trabalhos. Destes, somente quatro utilizam Ulrich em seu referencial tal como pode ser percebido na Tabela 01.

Com um olhar direcionado para trabalhos produzidos em programas de pós-graduação brasileiros, realizou-se uma pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD, que apontou para a pouca produção no meio acadêmico de pesquisas direcionadas aos Múltiplos Papéis propostos por Ulrich (1998) quando o assunto é gestão de pessoas. Foram seis trabalhos encontrados, sem limite temporal, como pode ser notado na Tabela 01, sendo apenas dois ligados à esfera pública.

Tabela 01 – Resultados obtidos através de consultas em diferentes bases de dados

Base	Termos utilizados na busca				Produções
	Human resource ^a	Strategic management ^a	Roles ^a	Change ^a	
Scopus				Ulrich ^b	63
Scopus	Recursos humanos ^a		Gestão estratégica ^a	Papéis ^a	0
	Recursos humanos ^a		Gestão estratégica ^a	Mudança ^a	0
	Recursos humanos ^a		Gestão estratégica ^a	Ulrich ^b	0
Scielo ^c	Recursos humanos		Gestão estratégica	Papéis	1
	Recursos humanos		Gestão estratégica	Mudança	0
	Recursos humanos		Gestão estratégica	Ulrich	0
Periódicos CAPES ^d	Múltiplos papéis de RH		Recursos humanos		4
BDTD ^e	Múltiplos papéis		Gestão de pessoas	Ulrich	6

Legenda: a *Article title, Abstract, Keyword*; b *References*; c Pesquisa em todos os índices; d Pesquisa avançada em todos os campos de busca; e Pesquisa em todos os campos de busca, com correspondência em todos os termos

Fonte: Autores (2021)

Os trabalhos encontrados foram lidos integralmente, selecionando-se pontos que possuem relação com o problema e objetivo desta pesquisa.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para avaliar os papéis desempenhados pela gestão de pessoas, Ulrich (1998) propõe uma escala com perguntas nas quais o total de pontuação pode variar entre o mínimo de 40 e o máximo de

200 pontos, em decorrência do modelo se constituir em um questionário de 40 proposições a serem preenchidas observando uma escala do tipo Likert, de cinco pontos (1 a 5). Avaliações com notas globais acima de 160 pontos indicam uma percepção de alta qualidade sobre os serviços prestados. De outro lado, notas globais menores de 90 indicam que os serviços estão sendo identificados como de baixa qualidade.

Ulrich (1998) constatou que a maioria das organizações tem uma pontuação mais elevada quando se avalia os papéis de especialista administrativo e defensor dos trabalhadores, e justifica que essa resposta é passível de identificação por envolver os já tradicionais papéis de administração de pessoal. É comum notas mais baixas serem atribuídas ao papel de agente de mudanças.

Entre os trabalhos identificados nas diferentes plataformas, discutir-se-á como diferentes autores organizaram suas pesquisas a partir da temática do modelo dos múltiplos papéis, proposto por Ulrich (1998), buscando identificar como as diferentes instituições das esferas públicas ou privadas se organizam e são avaliadas quando se trata da gestão de pessoas. Nesse sentido, a autora Lemmergaard (2009) investigou as percepções dos profissionais de administração de pessoas e gerentes de linhas a respeito das respectivas funções em um banco regional e, discute a necessária mudança do caráter meramente administrativo da área. A partir do estudo, a autora entende que essa atividade precisa passar a ter papel estratégico, assumindo espaço no mais alto nível decisório das organizações. Para tanto, a autora identifica que os trabalhadores de gestão de pessoas devem obter novos conhecimentos, aumentando, dessa forma, suas competências. Isso possibilitará a participação construtiva na definição das ações organizacionais para o cumprimento da sua missão e objetivos.

No tocante ao papel de agente de mudanças, Lemmergaard (2009) diz ser importante que uma organização tenha sua identidade consolidada, sem, no entanto, criar raízes que a impeça de avançar no contexto ao qual está inserida. A pesquisadora aponta que o modelo proposto por Ulrich (1998) é capaz de apresentar uma imagem clara das funções que são desempenhadas ou percebidas em relação às atividades desenvolvidas pela área que coordena o quadro funcional dentro das organizações.

Conforme Long, Ismail e Amin (2013), ao analisar a gestão de pessoas em setor manufatureiro, fica evidente que os trabalhadores da área supracitada precisam desenvolver competências específicas, dentre as quais destacam-se a cultura de gestão e o conhecimento da execução das atividades exercidas pela organização, a fim de atuarem de forma eficaz como agentes de mudança. Segundo os autores, a falta de conhecimento que sustente a transformação da forma de atuação, quando necessário, cria barreiras para o exercício do papel de parceiro estratégico, o que prejudica a capacidade de contribuir para que a organização atinja seus objetivos previamente estabelecidos.

Nadiv, Raz e Kuna (2017), ao apresentar as definições de Ulrich (1998) para as atividades esperadas da área de gestão de pessoas, apontam que essas atividades envolvem gestão de processos e de pessoas de forma combinada, o que implica quatro funções distintas, que são a administração de estratégias de gestão de pessoal, a administração da infraestrutura da organização, a administração da contribuição dos trabalhadores e, ainda, a administração da mudança. Dessa forma, o quadro clássico sobre os papéis proposto por Ulrich (1998), é, segundo Nadiv, Raz e Kuna (2017), uma ferramenta viável e com conteúdo apresentado com simplicidade, o que permite a fácil compreensão sobre os quatro papéis significativos dessa área de atuação dentro das organizações. Segundo os autores, as competências pessoais afetam a capacidade das pessoas em cumprir com suas atribuições, ao passo que os papéis esperados direcionam o que deve ser feito, no contexto organizacional.

Nesse sentido, entendem os autores, que a definição desses papéis se reveste de grande relevância, fundamentalmente para aqueles detentores de cargos, servindo como um navegador que direciona o caminho a ser percorrido para o atingimento das metas estabelecidas, oferecendo, inclusive, maneiras de concretizá-las. Os papéis definidos servem como um farol que orienta os trabalhadores da área de Gestão de Pessoas em relação a seus deveres e responsabilidades (NADIV; RAZ; KUNA, 2017).

Nadiv, Raz e Kuna (2017) destacam que trabalhadores da área de gestão de pessoas têm potencial para adaptarem-se às diferentes configurações organizacionais e experiências de trabalho. Quanto aos programas acadêmicos projetados para educar e treinar trabalhadores que atuam nessa atividade, Nadiv, Raz e Kuna (2017) apontam que é preciso prepará-los para atuação em organizações com variadas configurações, construindo a capacidade de adaptação a necessidades organizacionais dinâmicas. Portanto, segundo esses autores, os programas acadêmicos devem fornecer aos alunos a oportunidade de experimentar ações práticas, tanto em ambientes reais quanto virtuais, para que possam desenvolver habilidades com vistas a uma atuação com caráter estratégico.

Para Sarvaiya, Arrowsmith e Eweje (2019), o trabalho que explora o envolvimento da gestão de pessoas na responsabilidade social corporativa através da variação dos papéis propostos de Ulrich (1998), dentro de diferentes contextos organizacionais, ajuda a desenvolver uma agenda de pesquisa. Além disso, demonstra a utilidade do modelo de Ulrich (1998) apontando para a necessidade de realização de pesquisas multinível, capazes de clarear esses papéis dentro da organização e, também, dentro do contexto setorial em que as atividades são exercidas. Ainda, os autores colocam que a responsabilidade social corporativa está cada vez mais em pauta e aceita como uma prática organizacional importante, e que tem impacto, inclusive, sobre os papéis e valores da própria atuação de quem trabalha na área de gestão de pessoas.

Em um estudo impulsionado pela necessidade de consolidar a compreensão textual das funções de gestão de pessoas na responsabilidade social das corporações, Sarvaiya, Eweje e Arrowsmith (2018) concluem que, exceto para aspectos internos, a função administrativa prepondera sobre a estratégica e que, além disso, a intensidade com que cada papel é executado varia entre as organizações estudadas. Esses autores sugerem pesquisas futuras que examinem os papéis de forma mais detalhada, avaliando o seu envolvimento e contribuição para a internalização de ações consideradas estratégicas para as organizações em estudo.

O estudo de Dhanpat et al. (2020) faz uma contribuição importante para a compreensão do papel dos trabalhadores da área de gestão de pessoas, indicando que essa função é essencial para o sucesso das indústrias 4.0. Os achados indicam que essa área desempenha um papel vital e que, ao estabelecer competências, contribui para gerar oportunidades e mitigar desafios que se apresentam no itinerário dessas organizações. Destacam, outrossim, a importância da atuação dos trabalhadores ligados à área de gestão de pessoas para que as demandas por mão de obra sejam atendidas de forma qualificada no cenário de incertezas que esse tipo de indústria frequentemente vivência.

Já a pesquisa desenvolvida por Gollan, Kalfa e Xu (2015) lança luz sobre as práticas de gestão de pessoas de uma empresa australiana bem-sucedida em nível internacional. No trabalho, os autores argumentam que as práticas de gerenciamento de pessoal afetam o desempenho organizacional de forma indireta, indicando que o foco das ações deve estar no desenvolvimento de sistemas de suporte que contribuam para que os gerentes de linha consigam estabelecer práticas equitativas de gestão dentro dessa organização.

Brown et al. (2009), em um estudo australiano que pesquisa a relação entre a atuação da gestão de pessoas centrada nos trabalhadores e no processo estratégico de gestão, com ênfase particular em sua compatibilidade, relatam que a função gerencial cresceu em complexidade diante aumento de papéis atribuídos à área. Segundo essas autoras, a fusão da atuação estratégica com a visão centrada no trabalhador pode ser evidência da flexibilidade dos gestores de pessoas, em sincronismo com as mudanças na dinâmica organizacional; construindo, dessa forma, a relevância da área dentro do ambiente de trabalho.

Na visão de Brown et al. (2009), gestores de pessoas envolvidos na implantação de estratégias organizacionais podem ter um contato mais regular com os trabalhadores quando comparados com aqueles gestores responsáveis pela formulação dessas estratégias. As autoras indicam que esse contato é importante para o conhecimento das demandas e para o suporte aos trabalhadores, fundamentalmente em pequenas unidades organizacionais, onde apontam a necessidade de concentração de pesquisas.

Na mesma linha, Arrowsmith e Parker (2013) apontam que o engajamento qualitativo por parte dos trabalhadores está intimamente relacionado ao comprometimento político da área de gestão de pessoas, o que implica uma abordagem intencional para consolidar o envolvimento dos trabalhadores, dando-lhes voz nas discussões organizacionais. Em certo ponto, segundo os autores, essa prática pode enfrentar resistências, mas também pavimenta uma forma de aliar aspectos da atuação centrada nos trabalhadores sem desconsiderar fatores ligados ao desempenho destes e da organização. Concluem, Arrowsmith e Parker (2013), que o envolvimento dos trabalhadores não precisa constituir subterfúgio unitarista, mas sim uma nova condição multifacetada nos valores e papéis do gerenciamento de pessoas.

Barros et al. (2019) realizaram uma pesquisa de campo em empresas localizadas em Minas Gerais, a fim de testar e analisar o modelo de Ulrich (1998) nestas empresas. Os autores destacam a dificuldade que muitos gestores encontram ao definir como a gestão de pessoas pode agregar valor à organização. Assim, os pesquisadores concordam com Ulrich (1998) a respeito dessa área exercer múltiplos papéis como uma alternativa para o estabelecimento de metas e definição de objetivos da empresa.

Através da pesquisa, Barros et al. (2019) identificaram resultados relevantes nas empresas testadas e analisadas e um equilíbrio entre os papéis desempenhados. Os autores inferiram a percepção dos gestores sobre gestão de pessoas atuando de forma estratégica. O foco estratégico (ULRICH, 1998) foi identificado como o mais presente nas preocupações para os gestores, tendo em vista a complexidade de alinhar pessoas e necessidades de estratégias.

Almeida et al. (2013) realizaram um estudo de caso em uma organização prestadora de serviços no ramo das telecomunicações situada em Juiz de Fora/MG. Os autores investigaram os papéis adotados pela área de gestão de pessoas da empresa e o desempenho de cada papel. Diferentemente do estudo apresentado anteriormente, de Barros et al. (2019), que perceberam o foco estratégico nas empresas, Almeida et al. (2013) identificaram a necessidade de investimento nos papéis de agente facilitador de mudança e de parceiro estratégico, principalmente por ser uma empresa em expansão, que precisa definir estratégias a longo prazo.

Santos, Nascimento e Oliveira (2018) produziram uma pesquisa em uma empresa de informática, criada em 1989, em Belém/PA e que, atualmente, é referência na região. Dessa forma, “a empresa possui um pensamento estratégico que parte de uma visão mais abrangente da sociedade, na qual a existência de empreendimento só é verdadeira quando alcança o equilíbrio e a harmonia no atendimento de quatro atores [...]” (SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018, p. 421). Esses quatro atores se referem aos acionistas, clientes, colaboradores e comunidade. Os autores identificam que a empresa busca inserir a gestão de pessoas em todos os âmbitos de atuação, e isso deixa os colaboradores satisfeitos.

Diferentemente dos estudos até agora apresentados, a pesquisa de Bianchi, Quishida e Forini (2017) direciona o foco para a atuação dos líderes como elo na gestão estratégica, e os autores identificam que a maioria das pesquisas foca no indivíduo como líder e não no papel desempenhado por este sujeito na organização. Nesse sentido, os pesquisadores destacam os papéis do líder e propõem a utilização do modelo de papéis na gestão de pessoas, compreendendo que os quatro papéis apresentados por Ulrich (1998) também devem ser desempenhados por gestores/líderes e profissionais das organizações. Desse modo, Bianchi, Quishida e Forini (2017) consideram que a proposta de Ulrich pode não ser perfeita, mas pode ser um ponto de partida para ampliar o campo de estudo sobre o papel organizacional do líder como elo na gestão de pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática da gestão estratégica de pessoas tem, nos últimos anos, pautado discussões dentro dos mais variados ambientes organizacionais. Na esfera pública, esse debate contribui para a adoção de práticas gerenciais que qualifiquem a entrega de serviços públicos aos seus usuários, fundamentalmente em tempos em que o serviço público é cada vez mais um alvo de cobranças legítimas da sociedade. Os resultados mostram uma clivagem na literatura relacionada à implementação contemporânea de Gestão de Pessoas em organizações públicas. Por um lado, as teorias apoiam os aspectos relacionados ao seu ambiente, processo e pessoas. Por outro lado, refere-se à dinâmica de seus processos, como estratégias, políticas e práticas. Assim, demonstra a importância do desenvolvimento de estratégias mais integradas, uma vez que as pessoas e suas relações são conjunturais e contingentes.

O modelo proposto por Ulrich (1998) permite avaliar quatro papéis atribuídos à área de gestão de pessoas, sendo uma ferramenta que contempla a capacidade de análise de diversos papéis, levantados em distintos textos da bibliografia, tanto em nível internacional quanto em publicações em periódicos nacionais. Apesar da sua capacidade de diagnosticar a percepção das organizações sobre o papel administrativo e a eficiência com que é executado, sobre a capacidade de promoção de mudanças pelos agentes das organizações, sobre a administração da contribuição dos trabalhadores e o gerenciamento do capital intelectual das organizações e, ainda, sobre a clareza estratégica, que impacta a capacidade de atuação da área de gestão de pessoas como um parceiro estratégico do negócio para que este alcance um diferencial competitivo, o tema tem sido pouco estudado dentro dos programas de pós-graduação, fundamentalmente por aqueles que têm vinculação com estudos ligados à administração pública. Essa lacuna pode e precisa ser explorada em estudos futuros, como forma de contribuir para uma gestão pública mais eficiente, exigência que surge em tempos de restrições orçamentárias com as quais temos nos deparado nos últimos anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, E. S., Costa, D. V. F., Altaf, J. G., de Castro, D. R., & Troccoli, I. R. (2013). Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 3(2), 54-70.

Arrowsmith, J., & Parker, J. (2013). The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function. *The international journal of Human Resource management*, 24(14), 2692-2712.

Barros, F. M. R., Penha, P. X., Silva, C. M. D., Silva, A. K., & de Paula Gomes, A. F. L. (2019). Os múltiplos papéis do RH em empresas da microrregião do Alto Paraopeba/MG. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 9(2), 250-265.

Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.

Brown, M., Metz, I., Cregan, C., & Kulik, C. T. (2009). Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being. *Asia pacific Journal of human resources*, 47(3), 270-294.

Cançado, V. L., Duarte, R. G., & Costa, K. F. (2002). Mudanças no período pós-aquisição e o papel de gestão de pessoas: o caso da ABB/Montes Claros. *Revista Gestão & Tecnologia*, 1(1), 189-205.

Chiazzotti, A. (2008). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas*. Petrópolis: Vozes.

Côrtes, F. G., & Meneses, P. P. M. (2019). Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 657-686.

Dhanpat, N., Buthelezi, Z. P., Joe, M. R., Maphela, T. V., & Shongwe, N. (2020). Industry 4.0: The role of human resource professionals. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.

Estivaleta, V. D. F. B., Löbler, M. L., Visentini, M. S., & de Andrade, T. (2012). O perfil da área de Recursos Humanos de uma empresa brasileira internacionalizada sob a perspectiva de seus colaboradores. *Gestão & Planejamento-G&P*, 13(3), 594-614.

Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2015). Strategic HRM and devolving HR to the line: Cochlear during the shift to lean manufacturing. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(2), 144-162.

Gomes, J. C., Emmendoerfer, M. L., & de Oliveira Fraga, B. (2017). Produção científica no Brasil no período de 1986 a 2013 sobre gestão de pessoas no serviço público. *Desafio Online*, 5(2), 296-311.

Knies, E., & Leisink, P. (2018). People management in the public sector. In HRM in mission driven organizations (pp. 15-46). Palgrave Macmillan, Cham.

Knies, E., Leisink, P., & Van De Schoot, R. (2020). People management: developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705-737.

Silva, T. B. D. (2014). Análise das demandas e dos usos da informação arquivística necessárias à execução das atividades dos servidores da Seção de Benefícios e Vantagens (SBV)/Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade Federal do Espírito Santo (Dissertação de Mestrado).

Leal, L. de S. (2018). Análise dos papéis desempenhados pela gestão de pessoas no Instituto Federal do Espírito Santo. 115 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -- Universidade Federal do Espírito Santo, 2018. Disponível em: http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/6858/1/tese_11240 DISSERT%20FINAL%20LARA%20DE%20SA%20LEAL.pdf. Acesso em: 17 fev. 2021.

Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*. 31(2), 182-196.

Long, CS, Wan Ismail, WK, & Amin, SM (2013). O papel do agente de mudança como mediador na relação entre as competências de RH e o desempenho organizacional. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (10), 2019-2033.

Matoso, J. O., Coraiola, D. M., & Roglio, K. D. D. (2016). Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. *Gestão & Regionalidade*, 32(95), 34-51.

Nadiv, R., Raz, A., & Kuna, S. (2017). What a difference a role makes: Occupational and organizational characteristics related to the HR strategic role among human resource managers. *Employee Relations*. 39(7), 1131-1147.

Pimentel, I. N. (2014). A prática da gestão estratégica de pessoas a luz do modelo de múltiplos papéis: uma análise das percepções dos gestores e servidores das pós-graduações de uma instituição federal de ensino superior. 102 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/11788/1/DISSERTA%c3%87%c3%830%20Isabela%20Nogueira%20Pimentel.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2021.

Santos, R. W., Nascimento, V. M. B., & de Oliveira, M. C. R. (2018). Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 8(3), 413-430.

Sarvaiya, H., Arrowsmith, J., & Eweje, G. (2019). Exploring HRM involvement in CSR: variation of Ulrich's HR roles by organisational context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-34.

Sarvaiya, H., Eweje, G., & Arrowsmith, J. (2018). The roles of HRM in CSR: strategic partnership or operational support? *Journal of Business Ethics*, 153(3), 825-837.

Soares, D. P. S., Silva, C. L. O., & Castro, J. M. (2012). A influência do ambiente e da cultura organizacional no papel da área de recursos humanos: um estudo comparativo de casos em duas empresas de médio porte. *Revista Alcance*, 19(4), 441-460.

de Souza, M. M., Calbino, D. P., & Carrieri, A. (2010). Dos recursos humanos à gestão de pessoas: Reflexões arqueológicas das mudanças conceituais. *Gestão & Planejamento*, 11(1), 104-118.

Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.