

A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Thiago Lima Barreto¹

Joyce Gonçalves Altaf²

Sergio Milton Rincon Munhoz³

Resumo

As organizações em pose do racionalismo dividem os setores, fragmentam os problemas, definem o certo e o errado ignorando que os indivíduos não são racionais como as máquinas tão pouco previsível como uma equação, nós seres humanos, somos a variável. Essa subjetividade vem átona e se depara com um modelo de gestão com alicerces racionalista o que nos acomete dilemas contraditórios. Três transformações da administração de recursos humanos são destacadas nas últimas décadas, como marcos do desenvolvimento da mesma no tempo. São elas: Funcionalismo, estratégica e política. Identificamos, então, oito

¹ Graduando Aluno do oitavo período do curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Vianna Júnior. email: thiagobslima@gmail.com

² Mestre em Administração de Empresas. Professora e Coordenadora do Curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Vianna Júnior. e-mail: jgaltaf@yahoo.com.br.

³ Mestre em Sistema de Gestão Pela Qualidade Total. Professor do Curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Vianna Júnior. e-mail: sergio.munhoz@oi.com.br

dilemas contraditórios na gestão de pessoas. Entendendo o problema apontamos as organizações que apreendem como meio de se alcançar uma solução.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Vantagem Competitiva; Pensamento Sistêmico; Comportamento Humano

INTRODUÇÃO

No atual contexto das organizações as pessoas adquirem importância estratégica. O ambiente exige inovação constante e respostas rápidas que propiciem às empresas competirem globalmente. As organizações adotam, então, estruturas flexíveis e novas formas de organização do trabalho que permitem gerar e manter vantagem competitiva, ficando cada vez mais evidente a importância do capital humano. Neste âmbito, surgem conceitos de gestão de pessoas, sendo esta uma área da administração sujeita a instabilidade frente à cultura que a envolve e se aplica às organizações. Logo o funcionário que antes vendia sua hora de trabalho, torna-se parceiro, contribuindo com o seu recurso intelectual ao desempenhar sua parte no processo de transformação do produto.

Destarte Chiavenato (2006) propõe seis processos básicos da gestão de pessoas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Estes não podem ser entendidos separadamente, faz-se necessário respeitar a reciprocidade de influência entre eles de maneira que qualquer ação tomada em um processo deve ser corroborada pelos demais. Todavia, cada processo factualmente aponta em um único objetivo proposto ao departamento. Este trabalho dedicara sua atenção no desenvolver, logo propõe uma análise da capacitação e desenvolvimento do profissional, salientando a importância de trabalhar a cognição, por ser esta, em sua definição, a matriz da faculdade mental que possibilita ao

indivíduo adquirir novos conhecimentos, a fim de acompanhar o rápido desenvolvimento exigido pelo mercado cada vez mais competitivo. Para superar os atuais desafios surgem novas propostas, como as organizações que apreendem, tema a ser melhor abordada neste artigo.

Somente nos últimos dez anos, a aprendizagem organizacional conquistou seu reconhecimento, o que nos permite categorizá-la como um estudo inovador discutindo a capacidade das organizações de absorverem novos conhecimentos e conceitos, assim como a sua flexibilidade em adequar-se as forças do mercado (CROSSA; GUATTO, 1996). Faz-se necessário a utilização e análise das organizações que aprendem como veículo de valor, através de estudos práticos buscando sintetizar uma organização ideal, a fim de postá-la como figura feita à vista, outrossim, deveriam se pautar às que buscam transformar-se em organizações que aprendem. Conseguindo sob tais aspectos transpor elementos e métodos para veicular às organizações afins.

Dentro desta linha ainda se enquadram os que se fundamentam mais em princípios teóricos e buscam sistemas dinâmicos ou teorias psicológicas da aprendizagem, com ênfase e objetivo de estruturá-las com implementações dos mesmos. Estão entre estes pesquisadores e ou teóricos: Senge (1990), EUA; Pedler et al (1989), Reino unido; Field e Ford (1995), na Austrália. Não podemos, de qualquer forma, cair no pragmatismo de referenciar aprendizagem em uma organização única e integralmente em uma disciplina, a existência de múltiplas áreas afins à idéia de aprendizagem pontua visões diferenciadas, portanto tornam-se uma virtude, mesmo que esta possa tender a perda do foco, cabendo ao pesquisador ou teórico apontar todas as áreas para um único ponto pretendido.

Retomamos o contexto em que a gestão de pessoas esta inserida aos seis processos básicos e frisando a capacidade de adquirir ou criar, aplicar e disseminar conhecimentos. Pontuamos que a adoção de uma cognição individual lapidada, trabalhando em conjunto com uma cultura facilitadora, dota o individuo de potencial

para representar como ator social, num papel dicotômico voltado a figura exposta das organizações de aprendizagem.

Percebemos a necessidade de um mecanismo capaz de alavancar transformações constantes a fim de acompanhar as mudanças de cenário que envolvem as organizações, esta alavanca pode ser as faculdades corporativas. Utilizado-as como meio de transformação do modelo mental que transponha o saber que se limita a aquisição de informação.

Por derradeiro a definiremos, faculdades corporativas, dentro da realidade de treinamento e desenvolvimento proposto por Milkovich e Boudreau (2000), que consideram o “treinamento um processo sistêmico para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”, enfatizando a idéia de entender os predicativos do treinamento citado, de maneira enredada numa força única, mesmo que discernido por doutrina e aplicação. O grande desafio esta no ato da abstração necessária à concepção da idéia que o define como tal. Dificuldade que vai de encontro ao pensamento sistêmico proposto.

Ademais surgem faculdades corporativas, que em uma definição simples, programa na organização um corpo docente objetivando estreitar conceito e pratica, preparando o profissional a estruturar-se academicamente de forma a assumir uma postura ousada, empreendedora e de risco calculado, doravante racional, que descreve o corpo, da iniciativa, por projeção e agora respaldada não somente na intuição, configurando a compreensão do risco de maneira mais assertiva.

2 Referencial teórico

2.1 Administração de gestão de pessoas

Tendo em vista o patamar ante o universo social no qual a administração se encontra, compreendendo que o ato de administrar é a contribuição de um fenômeno o qual provê ganhos a um sistema maior do que este em que se encontra, partindo do princípio que o ambiente corporativo influencia o indivíduo ante seu posicionamento social como um agente na formação de seu juízo de valor, dotando, desta forma, a organização de responsabilidade para com a consciência moral das esferas sociais em que envolvem *stakeholders* (*verificar grafia correta*). Entendemos que a gestão é um conjunto sistêmico de ciências, consciente em saber fazer, doravante sucessivamente amplia-se a concepção do indivíduo como ator idealizador do fenômeno.

De forma generalizada as organizações são orientadas à objetividade. Pragmaticamente racionais, temos lucratividade a partir da eficiência e eficácia do gestor em conciliar custos de produção e despesas administrativas à lucratividade, deste modo enquadrámos as pessoas como custos e as gerimos como recursos, descaracterizando o indivíduo de conteúdo ético, filosófico e auto-reflexivo.

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. Pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas (WRIGHT, MCMAHAN e MCWILLIAMS, 1994; SPARROW e MARCHINGTON, 1998a). Quando pensamos em recursos nos acometem a idéia de meios para se chegar a um fim então os meios que utilizamos a fim de alcançar um objetivo, a priori, é nossa capacidade intelectual com intuito de realizar uma tarefa.

Enxergando o potencial de aumento de lucro e veiculação de vantagem competitiva proporcionada pela gestão de recursos humanos, as organizações concebem em sua estrutura operacional um novo setor, os recursos humanos. Relativamente novo, tem repercussão a partir da segunda metade do século XIX primeiramente nas instituições financeiras, (DAVEL e VERGARA, 2001) destacam três transformações da administração de recursos humanos nas ultimas décadas, como marcos do desenvolvimento da mesma no tempo. São eles: Funcionalismo, estratégia e política.

A abordagem funcionalista institui a estrutura de procedimentos, técnicas e ferramentas à gestão de recursos humanos, a priori, parte da idéia da contribuição do colaborador para organização partindo da otimização do individuo quanto agente dentro desta (entendendo otimização do individuo como aperfeiçoamento das características deste, importantes à organização.

Busca em sua aplicação, funcionários satisfeitos, estáveis, motivados e produtivos.

Nos objetivos de análise do ambiente, planejamento das necessidades dos recursos humanos, avaliação do comportamento, melhoria das condições de trabalho e estabelecimento e manutenção das relações de trabalho (SCHULER, apud VERGARA, 2001. p.34).

Brabet (1993) salienta que tal abordagem esta apoiada no fato de interesses e finalidades das organizações, sociedade e funcionários apontarem numa mesma direção. Assim o universo de atividades promovidas para atingir os resultados competentes à organização é protraído a ações voluntárias induzidas, por intermédio da articulação dos procedimentos, técnicas e ferramentas de recursos humanos, desenvolvimento em termos de atrair, reter, incentivar, treinar e aprimorar os indivíduos.

Na abordagem estratégica temos uma visão ampliada do que se criou na abordagem funcionalista, impulsionada pelas forças dos *stakeholders*, toma foco em tornar os colaboradores parceiros da organização, desta forma tomando como ação

primordialmente a retenção dos talentos, adaptabilidade e flexibilidade dos mesmos, isto, claro, estabelecendo sinergia com as ferramentas apresentadas na abordagem funcionalista. Esse fato visa o aprimoramento no comportamento das pessoas, segundo Albuquerque (2002, p. 39) “na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados”.

Sisson (1989) traça quatro linhas marcantes da administração estratégica dos recursos humanos: a integração das políticas de pessoas com o planejamento estratégico da empresa; o locus de responsabilidade não é mais situado no âmbito dos gerentes de pessoas, mas, sim, nos gerentes de linha; o foco de atuação muda das relações RH sindicatos para RH empregados e, nesses termos, muda de um âmbito coletivista para outro individualista; e o comportamento e o exercício da iniciativa são exaltados em um contexto o qual chefe e supervisores desempenham o papel de facilitadores e de *coaches*.

Em suma a competitividade num âmbito mundial, coloca em pauta questões relativas à ética empresarial e mudanças ambientais, destarte a adaptabilidade da gestão às culturas de variância na mesma amplitude, questões essas que trazem a luz estudos, dentre estes em especial: (AGRH, 2000; POOLE, 1999b) consideram diversidades relacionadas à cultura, à legislação, aos padrões de propriedade, à representação sindical, aos tipos de negociação, aos mercados de trabalho, ao sistema educacional.

Já a abordagem política baseia-se na idéia de que o ambiente harmônico, sem resistências e de elevado grau de conformidade favorece a produtividade, Davel e Vergara (2001) percebem a abordagem política considerando as zonas de convergência entre indivíduo e organização e suas dimensões políticas, tanto quanto entre os interesses pessoais, ciente desta perspectiva Brabet (1993) denomina tal arbitragem como “o modelo de arbitragem administrativa”.

Podemos tomar a figura do arbitro como um indivíduo que guia dor indução baseado em regras, posto que estas sejam submetidas a julgamento ético

situacional do fato arbitrado, de forma que podemos intuir o posicionamento da gestão de pessoas ante este novo paradigma apresentado com uma gestão mais resignada dependente do papel dos funcionários, evidenciando a influencia dos conflitos e divergências, posto os diversos interesses dos atores organizacionais.

Posto por Hendry/Pettingrew (1990) e Story (1992) como versão pesada e versão leve da administração dos recursos humanos. É possível perceber acerca destas visões dos recursos humanos, duas linhas, respectivamente, propostas por Story (1992): um instrumentalismo utilitário e um humanismo desenvolvimentista. Concebendo as linhas como idéia e promovendo-a a um aspecto macro como um todo percebido como entidade, que é concebida como tal pelo consciente coletivo, podemos entender que na sua essência comporta-se como um reflexo do que temos em um âmbito micro e individual a razão e a emoção, estes dois aspectos do indivíduo negam-se reciprocamente, porem devemos tratá-las de maneira semelhante, ademais são duas noções antagônicas, que, no entanto, são complementares à concepção do ser.

Finalmente a administração de recursos humanos, em sua diversidade de abordagens, vem se prostrando como campo teórico e prático social, que por intermédio de modelo normativo e funcionai anseia alçar ferramenta e técnica. Segundo Kamoche (1991) e Legge (1995), trata-se de um projeto no qual a teoria e a prática têm sido orientadas, essencialmente, por uma perspectiva modernista do objetivismo, do funcionalismo e positivismo.

Na atual conjuntura tanto o comportamento organizacional quanto a gestão de pessoas tem se desenvolvido negligenciando os conhecimentos das ciências humanas básicas (CHANLAT, 1994; STEYAERT E JANSSENS, 1999). Numa análise critica atual podemos apontar, ainda, à incerteza, à ambigüidade, à variação e às contradições inerentes às funções atuais da gestão de pessoas. Essas contradições estão salientadas em praticas cotidianas como demandas simultâneas às pessoas: atitudes individualistas, empregabilidade, flexibilidade, adaptabilidade assim como, atitude coletivista para trabalhar em equipe, comprometimento,

adesão a uma forte cultura. Ficando evidente a incoerência entre a teoria e prática de administração de pessoas, constata Legge (1995, 1989).

Louart (1993) apud Davel e Vergara (2001), aponta oito tensões cruciais, que cabem ao gestor em todas as estâncias considerar, destarte Vergara (1999), por sua vez, sugere uma releitura da natureza do trabalho nas organizações do mundo contemporâneo, as oito tensões estão apresentadas na tabela 1.1 a seguir.

Tabela 1.1- Oito dilemas contraditórios na administração de recursos humanos

OITO DILEMAS CONTRADITÓRIOS NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS		
PRÁTICAS DE GESTÃO	Universalidade. Universalidade e possibilidade de transferência internacional dos métodos e técnicas de gestão.	Contingência. Importância dos contextos locais e das particularidades situacionais.
	Individualização. Descentralizada. Desenvolvimento de unidades autônomas, empresas em rede.	Globalização. Gestão coletiva do pessoal. Busca da sinergia coletiva.
	Organização descentralizada. Desenvolvimento de unidades autônomas, empresas em rede	Desenvolvimento do controle. Orientação estratégica em período de crise, controle econômico e financeiro.
	Flexibilidade. Desenvolvimento de formas flexíveis de trabalho, do sistema de emprego precário, recurso aos mercados externos de trabalho.	Planejamento. Implantação de uma gestão provisória do pessoal, gestão de carreira.
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	Comprometimento. Exigência de implicação no trabalho, tomada de iniciativa e de engajamento ao serviço dos objetivos da organização.	Exclusão. Risco de sair do sistema econômico e do tecido social para as pessoas em situações precárias ou no desemprego.
	Nível educacional. Progresso do nível educacional geral da população ativa.	Tipos de emprego oferecidos. Defasagem entre nível de educação

		exigido.
	Detenção de diplomas para validar conhecimentos formalizados.	Expectativa das empresas em termos de competências, fundadas no saber fazer úteis que são acumulados pela experiência.
	Administração de recursos humanos de crescimento. Normas de remuneração de promoção, melhoria das condições de trabalho, políticas de integração do pessoal etc.	Administração de recursos humanos de crise. Formas de trabalho precárias, redução do tempo de trabalho, autonomia na execução de tarefas e polivalência, ausência de controle etc.

Fonte: Louart (1993:182-183).

Thévenet (1999) identifica sete mudanças consideráveis na natureza do trabalho que afetam as pessoas. São elas: as interações entre trabalho e tecnologia, as mudanças na definição de cargos, a integração de novas categorias de trabalhadores, a importância crescente de aprendizagem contínua, o controle do trabalho pelos consumidores, a transformação nas funções de liderança e supervisão e a passagem de uma abordagem individual para uma abordagem coletiva de trabalho em equipe. Esta colocação permite prosternar o indivíduo como motriz de todo o processo de gestão além da interpretação simples deste como um ator social no ambiente da empresa; além da visão deste como colaborador dinâmico em sintonia com os objetivos da organização; transpondo em fim o entendimento deste como árbitro e arbitrado num jogo de mutualidade de influências dentro da relação indivíduo e comportamento organizacional.

Estamos entendendo o indivíduo como um ser complexo dotado de razão e emoção e auto-reflexivo, ansiando que este profissional obtenha a qualidade individual de saber ser para que assim possa corroborar na formação de uma identidade coletiva, esta absorpta em si na necessidade de lidar com essência dicotômica de Lourt (1993) e Thévenet (1999) e acompanhar o contínuo progresso

das ciências que formam a gestão, em particular a administração da gestão de pessoas.

2.2 Organizações que aprendem

Organizações que aprendem é a denominação que se dá àquelas que dominam a capacidade de absorção em conjunto de novas informações o que aparentemente é bem simples. Esta prática esbarra no modelo mental predominante, que vem arraigado em todo sistema de aprendizagem em que nos submetemos. Permitindo uma visão total do sistema educacional vigente podemos apontar pontos que corroboram com uma visão fragmentada do todo. Um exemplo simples se dá quando notamos que o desempenho é orientado, principalmente e em geral, por uma avaliação que, quando discursiva, tem o sistema de correção racional, padrão.

O que vemos em estância no sistema predominante de administração é bem pontuado por Senge (1990); gerenciamento por medição: há um tratamento indolente enquanto os intangíveis, as inferências são de curto prazo; cultura baseada na submissão: o progresso profissional é baseado na satisfação do superior o que numa perspectiva reversa gera temor por demissão; gerenciamento de resultados: a administração estabelece objetivos e as metas devem ser alcançados não apenas pela ordem superior, mas também existindo sobre o indivíduo uma pressão social, mesmo que estas sejam impraticáveis; respostas certas contra respostas erradas: existe uma preocupação maior com problemas técnicos problemas diferentes são geralmente considerados normais portanto aceitáveis; uniformidade, acreditamos que a diversidade deva ser abolida e os conflitos são solucionados por uma conveniência de entendimento; previsibilidade e controlabilidade: a consistência da administração e planejar, organizar e controlar; excesso de competitividade e desconfiança: mistifica-se que o progresso só é possível através da competitividade; perda do todo: estamos sobre uma ótica de pensamento cartesiano.

Estes são os paradigmas que inibem a instauração cultural de intermitente aprendizagem organizacional. Se olharmos para estes paradigmas e lembrarmos-nos das tensões cruciais, como uma essência dicotômica, de Lourt (1993) e Thévenet (1999), ao nos depararmos com os alicerces da administração (planejar, organizar e controlar), por exemplo, podemos vislumbrar que estes devem considerar a contingência como um fato que previsivelmente irá ocorrer sem que tenhamos controle. Neste exemplo fica evidenciado a necessidade de aprendizagem contínua como uma vantagem competitiva próxima ao que se pode entender como sustentável.

Senge (1990) também destaca três alicerces que propiciam alçar as capacidades centrais de aprendizagem em grupo: aspirações, conversas reflexivas, entender as complexidades. Estes podem ser compreendidos dentro do que ele mesmo denominou cinco “novas tecnologias”: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada, aprendizagem em equipe.

Pensamento sistêmico é o que temos contrário ao pensamento reducionista fragmentado onde a compreensão se dava dividindo. É natural remontarmos o todo a partir das partes, a fim de tentar entender a forma de pensar sistêmica, o quadro geral, quando deveríamos começar do que entendíamos como objetivo, como diz o físico David Bohm, “a tarefa é inglória - é como tentar montar fragmentos de um espelho quebrado para enxergar um reflexo verdadeiro” (SENGE, 1990, p.12). A saber, segundo Edgar Morin, a organização, esta no sentido de constituir-se um organismo, que se posta como um arranjo, permitindo uma visualização metafórica, em uma forma de teia tridimensional, que se liga e religa de maneira inter-relacionada, elementos, acontecimentos e indivíduos diversos, dando forma no espaço e no tempo em um quadro amplo e complexo.

O domínio pessoal parte da centralização dos objetivos pessoais, estes completamente relacionados a vontades reais do indivíduo, como a manifestação do ego psicanalista. Exigindo um autoconhecimento elevado e bom senso para

adequar seus objetivos aos da empresa, Senge (1990) diz que “a capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que de seus integrantes”. Não podemos afirmar que se trata exclusivamente de uma pré-disposição livre de efeitos políticos do meio o qual faz parte o indivíduo, pois somos produtos e produtores do coeficiente social.

Edgar Morin (2001) diz que “abrir-se para a vida, quer dizer também abrir-se para nossas vidas”, modelo mental é a forma cognitiva pela qual percebemos o mundo. De maneira computacional é o tratamento de estímulos, de dados, de signos, de símbolos, de mensagens que nos permite agir nos universos, interior e exterior. É natural não nos darmos conta do nosso modelo mental, pois somos seres sociáveis e em constante mudança, entretanto se buscarmos o isolamento posicionando-se no centro do mundo, a fim de alcançar uma definição do sujeito, “eu diria, portanto, que a primeira definição do sujeito seria o egocentrismo, no sentido literal do termo (...). De resto, o “Eu”(...) é o pronome que qualquer um pode dizer, mas ninguém pode dizê-lo em seu lugar”(EDIGAR MORIN, 2001), desta forma conhecemo-nos.

Os modelos mentais devem ser compartilhados entre os colaboradores para que estes tenham um processo de dialogo objetivando compreensão e harmonia para que desta forma as diferenças possam ser uma vantagem, Senge (1990, p.64) diz:

(...) Inclui também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizado, que equilibrem a indagação e argumentação, em que as pessoas exponham, de forma eficaz, seus próprios pensamentos e estejam abertas a influencia dos outro.

Construir uma visão compartilhada é de forma autêntica instituir uma identidade à organização, esta pode ser incentivada por um líder ou uma situação contingencial. O grande problema é que muitas vezes confundimos nossa identidade ao cargo que ocupamos o que trás a sensação de pouca ou sensação alguma de influencia no sistema o qual faz parte, logo o indivíduo toma uma

postura racional de desempenho medíocre não se atendo ao processo como um todo. Para a instituição da organização de aprendizagem o ideal seria superar este desafio de forma duradoura.

O conhecimento é construído a partir dos indivíduos e dos grupos e esta sujeito as interpretações particulares, estas podem servir a alguns e prejudicar outros. O que se da é a configuração de grupos que se organizarão de tal forma a vincular o conhecimento ao propósito comum da organização. Sendo o processo político o grande vilão desta proposta de aprendizagem em equipe, cabe a esta configuração adequar-se a este problema a fim de aproximar sua ameaça à zero.

CONCLUSÃO

Para construir uma visão compartilhada as pessoas devem ressoar em sintonia, seu domínio pessoal dando base à concepção do indivíduo, e seu modelo mental à entidade que o corpo administrativo se transforma, dotado de uma identidade autentica e aprendizagem em equipe, estes aspectos e idéia devem ser tratados de maneira semelhante, pois são complementares a concepção do pensamento sistêmico.

A administração de recursos humanos se depara com um novo paradigma onde é evidenciado a distancia entre suas praticas e teorias, os dilemas contraditórios se eliminam caso não compreendidos mutuamente importantes e parte de uma verdade complexa.

Destarte seria viável vislumbrar as organizações que aprendem, com seu pensamento sistêmico, conduzido por faculdades corporativas em contraponto⁴ para que a administração de recursos humanos gestão de pessoas supere seus novos desafios. Basendo seu modelo mental no âmbito de adquirir conhecimento por intermédio de uma cultura capaz de proporcionarmos um modelo de saber aberto e livre.

⁴ O contraponto é a técnica de condução musical isolada de várias linhas melódicas soando ao mesmo tempo.

Os dilemas e o distanciamento da teoria e prática poderão ser superados quando a organização compreender a medida certa, por exemplo, de quando e quanto deverá ser flexível ou seguir a rigor o planejado. Esta sabedoria só se torna possível frente à aprendizagem contínua, visto que o mundo esta em freqüente mudança. E a aprendizagem tem real valor na organização quando compartilhada entre as pessoas.

Então enquanto a gestão de pessoas traçar como único objetivo resultados diretos, estará limitando-se ao pensamento cartesiano racional e desta forma resolvendo o problema como o mercador, citado por Senge(1990), superficialmente:

Era uma vez um mercador de tapetes que percebeu que havia uma grande ondulação no centro de seu mais belo tapete. Pisou na ondulação para achatá-la – e conseguiu. Mas a ondulação surgiu em um outro lugar. Pisou de novo e ela desapareceu – por um momento, até reaparecer em outro lugar. O mercador continuou a pular sobre o tapete, pisando e achatando, com raiva, as ondulações, até que por fim levantou uma das pontas do tapete e viu uma cobra furiosa sair de debaixo dele.

Se somarmos a seus objetivos resultados indireto como o desenvolver do pensamento sistêmico, tendo em vista que esta atuará como *staff*, auxiliando toda a organização, atuando como agente facilitador de integração a gestão de pessoas poderia transforma-se na grande ferramenta veiculador da transformação da organização em uma organização que aprende.

Bibliografia:

AGRH (association de Gestion dês Ressources Humaines). Internationalisation de La gestion dês ressources humaines? **Actes Du XIe Congrès** (CD Rom), Paris, 2000.

ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas**. In FLEURY, M. T. (Org.)
As

pessoas nas organizações. São Paulo: Gente, 2002.

BRABET, J., **Repenser la Gestion des Ressources Humaines?**, Paris,
Econômica, 1993.

CHANLAT, J.-F.. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma
perspectiva sócio-antropológica. **Organização & Sociedade**, v. 2, nº3, p.7-34,
11994

CHIEVENATO, I. **Gestão de Pessoas o novo papel dos recursos humanos nas
organizações**. 21 ed. campus Rio de Janeiro, 1999.

CROSSAN, M .; GUATTO, T. Organizational learnig reserch profile. **Journal of
Oraganizational change Manegment**, 9 (1): 107112, 1996.

DAVEL, E., VERGARA, S. (Orgs). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São
Paulo: Atlas, 2001.

KAMOCHE, K (1991) Human resource management: a multiparadigmatic analysis.
Personnel Review, v.20, nº4, p 3-14, 1991.

FIELD, L.; FORD, B. **Managing organizational learning: from rhetoric to reality**.
Melbourne: Longman, 1995.

HENFRY, C.; PETTIGREW, A. **Human resoucer management**, v. 1, nº1, p.17-43,
1990.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Hampshire:
Palgrave,1995.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas 2000.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2001

PEPLER, M. Organizational biography and organizational learning: Weldreck: a case study and commentary. In: BURGOYNE, J.; PEDLER, M.; BOYDELL, T. (eds). **Towards the learning company**: concepts and practices. Maidenhead: McGraw-Hill, 1994.

SENGE, P.M. **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. Londres: Century Books, 1990.

SPARROW, P & MARCHINGTON, M. **Human resource management** – the new agenda. Londres: Pitman, 1998.

STEYAERT, G.; JANSSENS, M. **Human and inhuman resoucer managemant**: saving the subejct oj HRM. Organization: the interdisciokinary journal of organization, theory and society, v. 6, nº2, p. 181-198, 1999.

THÉVENET, M. **Le Trravail: que d'émotions!** Revue Française de Gestion, 1999.

WRIGHT, P. M. et al. Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. **Human Resource Management**, v.37, n.1, p.17-29, Spring 1998.