

## **Análise de Manuais: Uma Reflexão Necessária ao Ensino de Recursos Humanos**

**Autoria:** Daniel Paulino Teixeira Lopes, Maria Celia Vilela Ribeiro, Bruno Vidigal Coscarelli, Renato Lima Salgado, Marcelo Aureliano Monteiro de Andrade

### **RESUMO**

Como meio de iniciação em um campo do conhecimento ou como texto de caráter prático, os manuais na área de Administração vêm sendo amplamente adotados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. Este artigo tem por objetivo analisar as abordagens em recursos humanos presentes nos manuais de Administração de Recursos Humanos adotados pelas IES localizadas no estado de Minas Gerais cujos cursos de Administração obtiveram conceito máximo no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes realizado em 2006. O percurso metodológico está fundamentado em uma categorização didática e simplificada dos livros analisados, que se vale da identificação e mensuração de temas e subtemas abordados para verificar seu alinhamento às premissas governamentais em relação ao perfil dos graduandos em Administração. Os resultados da análise apontam para uma possível falência desses textos em relação à oferta de uma base conceitual consistente e privilegiadora da diversidade.

### **1 Introdução**

A partir de 2001, o Conselho Nacional de Educação passou a aprovar e a instituir as diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação. A resolução da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação – CNE / CES nº 4, de 13 de julho de 2005 – foi responsável pela definição do perfil dos egressos em Administração. O pensar estratégico, a capacidade de reflexão e a atuação crítica, ao lado das características de iniciativa, criatividade, determinação e consciência ética passaram a constituir alguns dos pré-requisitos desejados dos graduandos (BRASIL, 2005):

[...] refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; [...] ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; [...] (BRASIL, 2005, p. 2).

Segundo Nunes (2005), as reformas recentes experimentadas pela educação nacional alinham-se às tendências internacionais da educação para o século XXI e a noção de competências aparece como norteadora da organização de currículos e de projetos pedagógicos nos vários níveis educacionais.

O art. 5º da resolução CNE/CES 4/2005 dispõe, ainda, que os cursos de graduação em Administração devem contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, “[...] conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações” (BRASIL, 2005, p. 2).

Embora os campos de formação que devem abranger os conteúdos curriculares do ensino superior sejam definidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), é possível verificar, a partir da implementação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), um incentivo à maior flexibilidade programática e à maior diversificação da educação superior. Nesse contexto, é essencial que se façam algumas reflexões, sobretudo em função da recente proliferação no Brasil de cursos de graduação e pós-graduação na área de Administração.

- De que forma as Instituições de Ensino Superior (IES) têm atuado no sentido de

formar profissionais portadores das competências desejadas pelo MEC para os formandos em Administração?

- A diversidade de formações, possibilitada pela flexibilização curricular, tem sido uma realidade no ensino da Administração?
- No caso da área de Recursos Humanos, os programas de disciplina têm refletido essas mudanças?
- **As referências bibliográficas indicadas são capazes de atender às necessidades de formação dos alunos?**

É no sentido de se compreender essa última questão que a análise dos manuais de Administração de Recursos Humanos apresenta-se relevante.

Apesar do desenvolvimento das tecnologias digitais para armazenamento e consulta de conteúdos, o livro permanece, reconhecidamente, como uma forma importante de transmissão de conhecimentos e como um meio singular de documentação histórica e de referência. Isso também acontece em relação aos livros-texto e manuais: a produção editorial reflete de diversas formas o conteúdo desenvolvido por um determinado campo do saber e as ideologias presentes no momento de sua concepção.

Os manuais caracterizam-se, especificamente, por seu aspecto prático: são livros de mão, que podem ser utilizados com relativa facilidade e de forma recorrente (FARIA, 1962). Essa feição torna-os objeto de uso por profissionais, que se pautam pelas informações reunidas nesses textos para o desempenho de suas práticas de trabalho. O conteúdo dos manuais pode ser considerado como fator determinante das práticas implementadas em uma determinada área profissional.

Enquanto referência inicial para os discentes, os manuais são responsáveis por delinear os contornos de um determinado tema, oferecendo conceitos e chamando a atenção para a relevância de algumas questões. Nesse sentido, é razoável atribuir a esses textos um caráter de iniciação, na medida em que é possível que a formação e a produção científica dos estudantes sejam influenciadas pelas perspectivas que lhes foram, em um primeiro momento, apresentadas pelos manuais.

Apesar de portadores de uma pretensa objetividade, os textos de alguns manuais podem não abordar de forma neutra os conhecimentos de uma determinada área. Alguns autores pautam-se, por exemplo, por suas próprias perspectivas, vez que frequentemente oferecem orientações e procuram condensar uma concepção de um tema. A análise dos manuais pode, portanto, servir aos propósitos tanto de demonstrar o estado da arte de uma área de conhecimento quanto de identificar abordagens predominantes.

Este artigo tem o objetivo específico de identificar as abordagens utilizadas pelos manuais de Administração de Recursos Humanos adotados pelos melhores cursos de Administração do estado de Minas Gerais segundo o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) realizado em 2006, a partir de um diagnóstico de seu alinhamento às necessidades de formação dos alunos. Para tanto, faz-se necessário compreender com maior profundidade a importância desse tipo de material didático para o ensino e, de forma particular, para a área de Recursos Humanos, conforme se discute na seção seguinte.

## **2 O papel do manual no ensino de recursos humanos**

Um primeiro aspecto que demonstra a relevância de um manual para o aprendizado é sua forma singular de transmissão do conhecimento, se comparado a outros recursos, como

vídeos. Isso se deve ao fato dele estar no domínio por excelência da escrita, promovendo aos seus leitores acesso à cultura letrada (BRASIL, 2007). Em um mundo em que o conhecimento torna-se moeda de troca cada vez mais valiosa, o livro contribui para o desenvolvimento das competências básicas de leitura e escrita.

De uma forma mais estruturada e cientificamente validada, pesquisadores da área de Educação, como Choppin (2004), argumentam que publicações de caráter didático exercem algumas funções essenciais. Essas funções podem variar de acordo com a época, o ambiente sociocultural, os níveis de ensino, as disciplinas, os métodos e as formas de utilização. Choppin define a função referencial, também chamada de “curricular”, ou “programática”, como aquela que coloca em prática os programas de ensino. A função instrumental, por outro lado, é aquela representada pelos métodos de aprendizagem: exercícios ou atividades que, segundo o contexto, têm o objetivo de facilitar a memorização dos conhecimentos; favorecer a aquisição de competências disciplinares ou transversais; a apropriação de habilidades, de métodos de análise ou de resolução de problemas, dentre outros.

Outra função que normalmente é cumprida pelos textos didáticos diz respeito ao seu cunho ideológico e cultural, a qual está relacionada com a educação ("doutrinação") pela língua, com a cultura e com os valores das classes dirigentes. De forma geral, pode-se afirmar que o livro serviria como um privilegiado instrumento de construção de identidade. Pode-se também atribuir ao livro uma função documental, na medida em que ele fornece uma série de documentos cuja observação ou confrontação podem vir a desenvolver o espírito crítico do aluno. Ressalte-se, contudo, que esta função funda-se nos pressupostos da iniciativa e autonomia do aprendiz e do bom nível de formação dos professores (CHOPPIN, 2004).

A relevância de se realizar uma análise do conteúdo dos manuais da área de Marketing, por exemplo, foi percebida por Richers ainda na década de 80. Mediante a análise de todos os manuais da disciplina disponíveis à época, o autor observou que essas publicações poderiam ser divididas em: manuais básicos, que se destinam aos cursos de graduação (mais descritivos do que analíticos), e aqueles voltados às funções administrativas que um executivo da área pode exercer (RICHERS, 1981).

Além dessa divisão, os manuais de Marketing também se distinguiam quanto a suas abordagens: alguns abrangiam todos os aspectos fundamentais do marketing; outros eram mais simplesmente estruturados, o que facilitava a identificação dos tópicos em termos visuais nas diversas seções. Alguns textos podiam ser caracterizados pelo uso de uma linguagem direta e por uma espécie de “alma autoritária”, para explicar os conceitos e as técnicas da disciplina, ao passo que outros lançavam mão de um esquema mais coeso, que orientava o conjunto do trabalho. Além disso, quase todos os manuais partiam do pressuposto de que o marketing seria uma área isolada no contexto da empresa, o que representava um problema conceitual e prático (RICHERS, 1981).

Problemas conceituais e visão estanque da área ou de seus processos podem ser eventualmente transmitidos por manuais de quaisquer disciplinas, como a de Recursos Humanos. No contexto europeu, manuais de Administração de Recursos Humanos foram publicados na década de 80 em meio a uma incerteza sobre os conceitos e abordagens da disciplina. Losey *et al.* (2005) afirmam que nessa época os temas tradicionalmente tratados concentravam-se em torno de funções ou atividades de RH, como *staffing*, remuneração, treinamento, benefícios, relações de trabalho e comunicação.

Mayrhofer *et al.* (2004) constataram que nos dias de hoje os principais tópicos ou áreas da gestão de recursos humanos nos países dizem respeito ao papel e à estratégia de RH, treinamento e desenvolvimento, medidas e recompensa por desempenho, comunicação com empregados, papel dos sindicatos, organização do trabalho e padrões flexíveis de trabalho.

Alguns autores, no entanto, têm chamado a atenção para uma certa necessidade de adequação dos manuais de Administração de Recursos Humanos ao contexto atual. Losey *et al.* argumentam que os capítulos desses manuais deveriam conter reflexões sobre os desafios futuros desse campo do conhecimento, ao invés de somente descreverem práticas ou atividades. A abordagem proposta por esses autores privilegiaria as conseqüências e os resultados das práticas no âmbito da Administração de Recursos Humanos.

É possível afirmar que um manual na área de recursos humanos deve expor, minimamente, um conjunto de conteúdos que atenda às necessidades dos professores e alunos dos cursos de graduação em Administração. Todavia, a partir de uma breve verificação dos principais títulos nessa linha, pode-se constatar que os manuais também se direcionam ao público que atua nas organizações, ou seja, aos profissionais de recursos humanos. Diante da eventual diversidade do público-alvo de um manual, o escopo maior desse tipo de publicação deveria centrar-se num aprendizado abrangente e que apresentasse não somente teorias e práticas já consolidadas, mas também novas abordagens.

Mayrhofer *et al.* e Losey *et al.* argumentam que qualquer prática, seja na área de Gestão de remuneração ou de aprendizagem e treinamento, deve ser avaliada criticamente no contexto de sua utilização para que o leitor possa então adotá-la, rejeitá-la ou adaptá-la a sua realidade. No caso do Brasil, em que predominam nas organizações as práticas de gestão de recursos humanos inspiradas no modelo norte-americano, seria razoável que os manuais enfocassem teorias e práticas que abrangessem a realidade, a diversidade e as diferenças existentes no próprio país.

McCourt (2003) afirma que um manual ideal deve permitir o estudo do contexto. Para o autor, os manuais podem ser distinguidos entre aqueles que dizem o que deve acontecer (prescrição) e aqueles que dizem o que realmente acontece (descrição). É nesse sentido que o autor propõe que os manuais de Administração de Recursos Humanos levem em conta as particularidades das organizações e dos países em que a “boa prática” de gestão de recursos humanos é utilizada antes de prescrevê-la de forma geral.

### 3 Percorso metodológico

A condução de um diagnóstico sobre o alinhamento do ferramental didático adotado pelas IES às políticas educacionais vigentes no Brasil é de extrema relevância para a compreensão e a avaliação das práticas de ensino, mas a tentativa de explicitar a proposta para a educação superior brasileira de forma única e objetiva carrega uma conotação pretensiosa. Apesar de tais dificuldades, é seguro apontar o MEC como a maior autoridade no âmbito da educação no Brasil. Dessa forma, são os atos normativos dessa instituição as balizas adotadas para a caracterização dos perfis adequados aos egressos dos cursos de Administração.

Como unidade de análise deste estudo, foi escolhida a disciplina de Recursos Humanos ministrada nos cursos de Administração das IES no estado de Minas Gerais. Uma vez que o ferramental didático pode envolver uma ampla gama de práticas e ferramentas, assume-se que os manuais adotados em tal disciplina sumarizam seu teor e constituem elementos representativos do conteúdo ministrado, sendo considerados neste estudo como as unidades de observação. A proposta desta pesquisa pode ser definida como a de realizar um diagnóstico das abordagens em RH presentes nos manuais adotados pelas IES mineiras.

Segundo Bailey (1992), quando os pesquisadores utilizam sua capacidade de julgamento para selecionar uma amostra intencional, podem escolher itens que lhes pareçam mais adequados para o propósito de seu trabalho, o que é diferente de amostragens por conveniência, nas quais se selecionam os itens mais acessíveis, mas não necessariamente mais adequados. Em função

do grande número de cursos de graduação em Administração em Minas Gerais (172 no ano de 2006, segundo dados do INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, autarquia vinculada ao MEC), foi necessário limitar a pesquisa àqueles mais bem avaliados pelo MEC por meio do ENADE em 2006. O argumento que embasa esta decisão é que, ao se analisar a adequação das IES melhor avaliadas segundo os critérios do próprio MEC, pode-se inferir que os desvios cometidos pelas melhores provavelmente estarão presente nas instituições com avaliações inferiores. Dessa forma, na primeira etapa da pesquisa, foram selecionadas todas as IES de Minas Gerais que ofereceram cursos de graduação em Administração que foram avaliados no referido exame com conceito máximo.

A segunda etapa da pesquisa, que ocorreu entre julho e novembro de 2007, referiu-se à realização de um *survey*, com o objetivo de levantar informações preliminares sobre a disciplina de Recursos Humanos e sobre a atuação dos professores. O *survey* foi realizado por meio de um questionário com perguntas abertas, enviado por e-mail aos professores da disciplina de Recursos Humanos das IES selecionadas, com o intuito de averiguar:

- A carga horária da disciplina inicial de recursos humanos;
- Há quanto tempo o professor lecionava a disciplina;
- A bibliografia efetivamente utilizada na condução da disciplina.

Essa última informação foi confirmada pela verificação dos programas das disciplinas, também solicitado aos professores. Foi possível identificar, a partir da bibliografia básica, os manuais utilizados como base para a formação dos alunos durante a primeira disciplina de Recursos Humanos.

No intuito de realizar uma análise semi-estruturada para avaliar o conteúdo dos manuais, adotou-se a categorização proposta por Barbosa (2005), que expressa de forma objetiva uma segmentação do conteúdo teórico da Administração de Recursos Humanos. Entretanto, como o interesse deste diagnóstico é atemporal, foram omitidas as dimensões tradicional, moderna e contemporânea. Dessa forma, a classificação dos conteúdos ocorreu unicamente com base nos tipos de abordagens: comportamental, funcional e reflexiva / crítica.

ABORDAGENS	TRADICIONAL	INTERMEDIÁRIA	MODERNA
COMPORTAMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança</li> <li>• Motivação</li> <li>• Qualidade de vida</li> <li>• Estresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão do conhecimento</li> <li>• Aprendizagem</li> </ul>
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos e salários</li> <li>• Desempenho</li> <li>• Treinamento</li> <li>• Desenvolvimento</li> <li>• Recrutamento e seleção</li> <li>• Carreiras</li> <li>• Rotinas de pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração variável</li> <li>• Participação dos lucros e Resultados</li> <li>• Novos formatos de carreira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências</li> <li>• Capital humano</li> <li>• Capital intelectual</li> </ul>
REFLEXIVA/CRÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relações de trabalho</b></li> <li>• Negociação coletiva</li> <li>• Poder</li> <li>• Conflitos</li> <li>• Relações sindicais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicopatologia do trabalho</li> <li>• Cultura de empresa</li> <li>• Gerência de empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjetividade no trabalho</li> </ul>

Quadro 1 – Abordagens em Recursos Humanos  
Fonte – Barbosa (2005, p.125).



De acordo com Barbosa (2005), a “abordagem comportamental” refere-se à gestão de recursos humanos, com ênfase no indivíduo e em suas relações inter-pessoais, visando ao desempenho da organização. A “abordagem funcional” é, por sua vez, composta pelas diferentes atividades da prática cotidiana de recursos humanos nas organizações. A “abordagem reflexiva / crítica” é compreendida como aquela que “[...] proporciona uma leitura que incorpora elementos novos na análise sobre gestão de recursos humanos, notadamente aqueles relacionados aos atores sociais em suas interações, e como se avaliam os embates ou controvérsias de interesses dentro de uma perspectiva mais subjetiva” (BARBOSA, 2005, p.124).

Uma vez estabelecido o quadro de referência para a análise de conteúdo dos manuais, optou-se pelo critério de contagem de páginas como meio de identificação da presença de cada abordagem. De forma simples e objetiva, o volume de páginas permitiu verificar a ênfase que cada autor dá às diferentes abordagens em recursos humanos, estimando em que medida as obras relacionadas abrangiam os principais conteúdos e temas da área.

A fim de evitar distorções na análise, em função dos prefácios e espaçamentos entre capítulos, tomou-se como referência o somatório das páginas efetivamente utilizadas para expressar o conteúdo analisado, não o total de páginas indicado pelo índice. Para uma análise mais clara acerca da forma como as abordagens se faziam presentes nos diversos manuais, normatizou-se a análise a partir da utilização do percentual individual de cada livro para, assim, chegar-se ao resultado do conjunto dos manuais, apresentado na seção seguinte.

#### 4 Resultados e análise

De acordo com os dados disponibilizados pelo INEP, resumidos no quadro 2, foram nove as IES que em 2006 obtiveram a nota máxima na avaliação de seus cursos de graduação em Administração. Estas constituíram, por conseguinte, as componentes da amostra delimitada para a pesquisa.

INSTITUIÇÃO	CIDADE
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO	BELO HORIZONTE
FACULDADE IBMEC	BELO HORIZONTE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	BELO HORIZONTE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBA – UNIFEI	ITAJUBA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	JUIZ DE FORA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS	MONTES CLAROS
FACULDADE DE ADMINISTRACAO MILTON CAMPOS	NOVA LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SAO JOAO DEL REI	SAO JOAO DEL REI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLANDIA	UBERLANDIA

Quadro 2 – Instituições sediadas em Minas Gerais cujos cursos de Administração foram classificados com nota máxima

Fonte – Dados da pesquisa, levantados a partir de consulta ao INEP.

Dos nove professores contatados para a realização da pesquisa, apenas seis se manifestaram, sendo que cinco responderam ao *survey* e seis enviaram o programa da disciplina ofertada por sua instituição. Os dados obtidos a partir da análise das respostas ao questionário permitiram extrair algumas constatações. A primeira diz respeito ao próprio nome da disciplina, que, de acordo com os respondentes, continua a se chamar “Administração de Recursos Humanos”. Apesar disso, dois respondentes indicaram que uma mudança para “Gestão de Pessoas” tem sido discutida no âmbito da graduação. Essa mudança de nomenclatura não implicaria, contudo, modificação no conteúdo, no programa ou, mesmo, na bibliografia utilizada. Outra

constatação a partir das respostas obtidas por meio do *survey* foi a de que a carga horária da disciplina varia entre 60 e 80 horas. A experiência dos professores no ensino de RH, de acordo com os relatos, varia de 5 a 15 anos.

Finalmente, os seguintes manuais apresentados no quadro 3 foram identificados como sendo a bibliografia básica utilizada na disciplina de Recursos Humanos. De acordo com os respondentes, os manuais indicados são efetivamente utilizados na condução da disciplina; ou seja, não apenas figuram no conjunto de referências indicadas.

TÍTULO	AUTORES
Administração de recursos humanos	Gary Dessler
Administração de recursos humanos	George T. Milkovich e John W. Boudreau
As pessoas na organização	Maria Tereza Leme Fleury (Coord.)
Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais	Antonio Carlos Gil
Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional	Luis César G. de Araújo e Adriana A. Garcia
Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas	Joel de Souza Dutra
Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações	Idalberto Chiavenato
Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências	Gustavo e Magdalena Boog (coord.)

Quadro 3 – Manuais utilizados na disciplina de Recursos Humanos  
Fonte – Dados da pesquisa obtidos junto aos respondentes.

#### 4.1 Análise dos manuais de Recursos Humanos

##### Administração de Recursos Humanos – Dessler

Dessler, em “Administração de Recursos Humanos”, publicado em 2003, busca a formação de estudantes e gestores em relação às principais técnicas e conceitos de recursos humanos. No prefácio, o autor afirma: “A pesquisa e os tópicos de todos os capítulos refletem as últimas tendências e pensamentos da área de RH”. O levantamento realizado indica que o texto não apresenta, conforme mostra o gráfico 1, temas relacionados à abordagem comportamental, sendo que a abordagem funcional faz-se presente em 72% do manual, seguida pela reflexiva / crítica (28%).

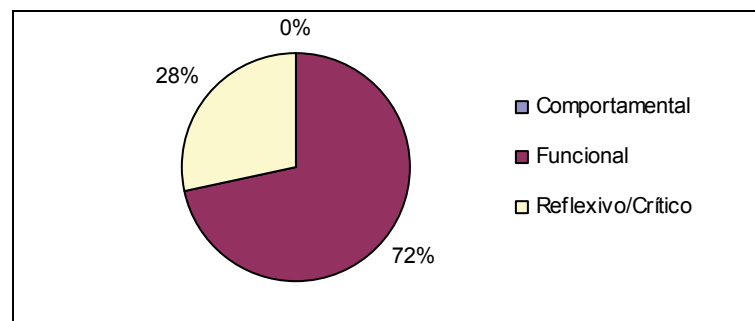


Gráfico 1 – Abordagens presentes em Dessler (2003)  
Fonte – Dados da pesquisa

##### Administração de Recursos Humanos – Milkovich e Boudreau

“Administração de Recursos Humanos”, de George Milkovich e John Boudreau, foi publicado em 2000. Seu público-alvo, segundo os próprios autores, são os estudantes de graduação e profissionais da área de RH. O manual privilegia uma abordagem funcionalista e

pragmática da administração de recursos humanos, como se pode observar pela afirmação do prefácio:

O ponto principal do livro é a discussão sobre como tomar decisões eficazes na área de recursos humanos. Isso se dá pela análise das principais fontes de pressão e dos fatos enfrentados pelos executivos; pela discussão dos conceitos, teorias e pesquisas relacionadas com esses aspectos; e pela descrição das ações escolhidas por empresas líderes para alcançar seus objetivos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 13)

De fato, a abordagem funcional predomina no manual, em torno de 79% de seu conteúdo. A abordagem reflexiva / crítica, por sua vez, faz-se presente em 16% do livro, seguida pela comportamental (5%), conforme pode-se verificar no gráfico 2.

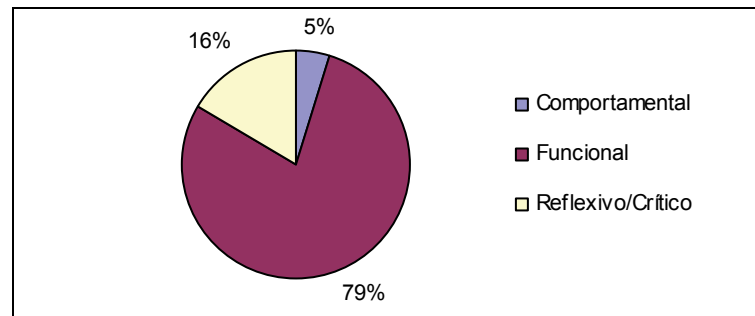


Gráfico 2 – Abordagens presentes em Milkovich e Boudreau (2000)  
Fonte – Dados da pesquisa

#### As Pessoas na Organização –Fleury

O manual “As Pessoas na Organização”, publicado em 2002, é uma coletânea de textos de vários autores, todos pesquisadores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, organizada por Maria Tereza Leme Fleury. Seu público alvo, segundo os próprios autores, são os estudiosos e profissionais da área de RH e seu foco é a formação histórica e as características desse campo no Brasil. O manual pretende debater temas diversos que permeiam o campo dos recursos humanos, especialmente no Brasil:

Nesta coletânea, procuramos reunir temas clássicos, temas polêmicos, temas emergentes na gestão de pessoas, sempre com uma abordagem inovadora não só no que se refere a conceitos, mas também à forma de apresentação (FLEURY, 2002, s. prefácio).

Embora a abordagem funcional esteja presente em 45% do conteúdo, percebe-se, a partir do gráfico 3, que a perspectiva reflexiva / crítica é privilegiada pelo manual, quando o mesmo é comparado aos demais textos analisados.

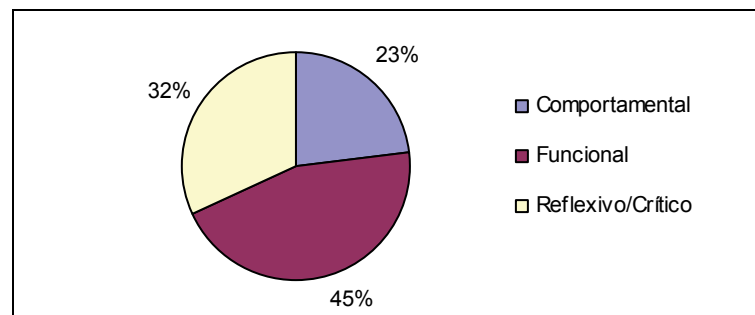


Gráfico 3 – Abordagens presentes em Fleury (2002)  
Fonte – Dados da pesquisa



### Gestão de Pessoas – Gil

O manual “Gestão de Pessoas”, de Antônio Carlos Gil, foi publicado em 2001. Seu público alvo não é especificado no livro. Gil enfatiza “[...] o papel que devem desempenhar atualmente os profissionais de RH” (GIL, 2001, p. 13). O autor considera que a administração de recursos humanos deve visar ao desenvolvimento da organização, paralelamente ao crescimento de seus empregados como indivíduos autônomos e autodeterminados, perspectiva que pode ser percebida pela seguinte colocação, encontrada no prefácio:

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bem-querer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento (GIL, 2001, p. 13).

Observa-se, a partir do gráfico 4, que 48% do conteúdo do manual referem-se à abordagem funcional. As abordagens comportamental e reflexiva / crítica, por sua vez, aparecem em 37% e 15% do texto, respectivamente.

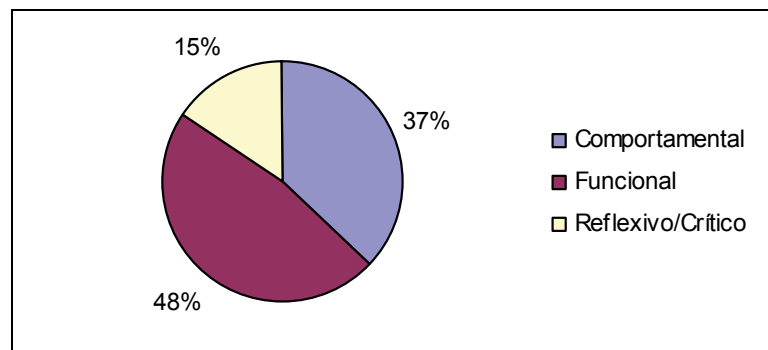


Gráfico 4 – Abordagens presentes em Gil (2001)

Fonte – Dados da pesquisa

### Gestão de Pessoas – Araújo e Garcia

O manual “Gestão de Pessoas”, de Luis César de Araújo e Adriana Amadeu Garcia, foi publicado em 2006 e redigido pelo autor principal e por sua colaboradora. Seu público-alvo, identificado no prefácio, corresponde a alunos de graduação, pós-graduação, a profissionais de RH e, principalmente, docentes de todo o Brasil (ARAÚJO; GARCIA, 2006).

O objetivo do manual é a formação de um profissional completo para a área de Recursos Humanos, que possa atuar de forma estratégica, já que, segundo os autores “[...] para se tornar um excelente gestor, a pessoa terá de agir estrategicamente” (ARAÚJO e GARCIA, 2006, s. prefácio).

No manual, 73% do conteúdo é funcional. As abordagens reflexiva / crítica e comportamental também se fazem presentes, porém em menor proporção, 21% e 6%, respectivamente (gráfico 5).

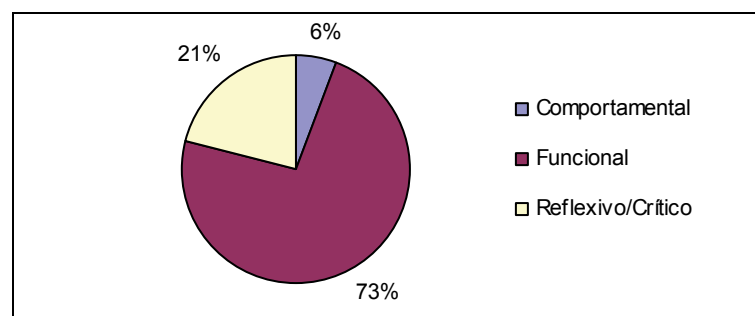


Gráfico 5 – Abordagens presentes em Araújo e Garcia (2006)  
Fonte – Dados da pesquisa

### Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações – Chiavenato

A primeira edição do manual “Gestão de pessoas e equipes: o novo papel dos recursos humanos nas organizações”, publicada em 1999, de autoria de Idalberto Chiavenato, propõe-se a criar uma forma didática de abordagem dos conteúdos, para atingir graduandos em diversas áreas de conhecimento, pós-graduandos em recursos humanos, além de profissionais de RH e de outras áreas que desejam seguir carreira em empresas e se tornarem gestores de pessoas. De acordo com o autor, o objetivo central do livro é “[...] mostrar as novas características e o novo perfil dessa tão gratificante área de atividade” (CHIAVENATO, 1999, s. prefácio).

Ao se analisar o gráfico 6, constata-se que a abordagem funcional encontra-se presente em 79% do manual, seguida pela reflexiva / crítica (16%) e comportamental (5%).

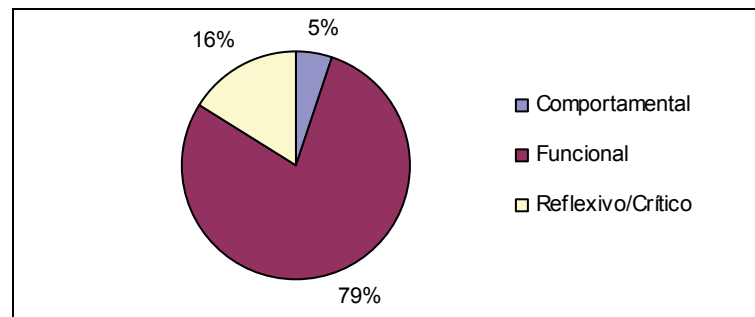


Gráfico 6 – Abordagens presentes em Chiavenato (1999)  
Fonte – Dados da pesquisa

### Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – Boog e Boog

O “Manual de Gestão de Pessoas e Equipes”, organizado por Gustavo e Madalena Boog, divide-se em dois volumes. Publicado em 2002, seu público-alvo são profissionais da área de Recursos Humanos. A qualidade dos autores dos diversos capítulos do manual é ressaltada por seus organizadores, que no prefácio, afirmam:

O Sistema Nacional ABRH, nos seus quarenta anos de vida, sempre se preocupou em buscar referências e oportunidades de desenvolvimento profissional, promovendo a constante evolução na gestão de pessoas. Em consonância com esse compromisso, apresenta este Manual, que conta com contribuições dos mais talentosos e eminentes profissionais da área de Recursos Humanos (BOOG e BOOG, 2002, s. prefácio).

Observa-se que 50% do conteúdo do manual correspondem a uma abordagem funcional. As abordagens reflexiva / crítica e comportamental estão presentes em 24% e 25% do livro, respectivamente (gráfico 7).

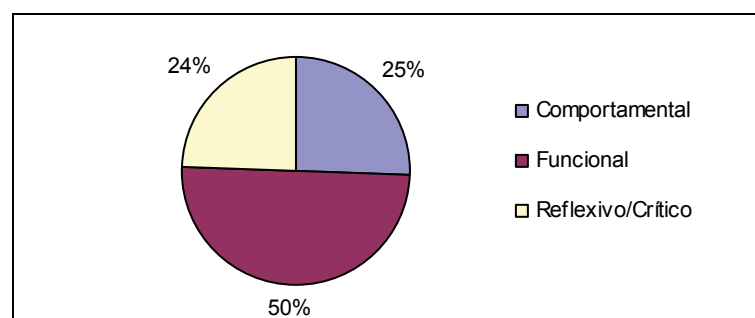


Gráfico 7 – Abordagens presentes em Boog e Boog (2002)  
Fonte – Dados da pesquisa

O quadro 4 sumariza os resultados dos manuais analisados, evidenciando as ênfases dadas a cada abordagem em recursos humanos, com o detalhamento dos subtemas contemplados:

Abordagem	Araújo et al.	Boog et al.	Chiavenato	Dessler	Dutra	França et al.	Gil	Milkovich et al.	Total Normalizado	
Comportamental	Aprendizagem	1.24%	2.24%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.43%	
	Comprometimento	0.00%	5.38%	0.00%	0.00%	0.00%	5.66%	8.58%	2.69%	
	Comunicação	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
	Gestão do conhecimento	0.00%	1.34%	0.00%	0.00%	0.00%	6.60%	0.00%	0.99%	
	Liderança	4.55%	4.70%	0.00%	0.00%	0.00%	5.19%	19.31%	4.22%	
	Motivação	0.00%	8.73%	0.00%	0.00%	0.00%	5.66%	8.15%	2.82%	
	Qualidade de vida	0.00%	3.02%	3.46%	0.00%	0.00%	0.00%	0.86%	1.15%	
	Stress	0.00%	0.00%	1.57%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.31%	
<b>Total</b>	<b>5.79%</b>	<b>25.42%</b>	<b>5.03%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>23.11%</b>	<b>36.91%</b>	<b>4.72%</b>	<b>12.62%</b>	
Funcional	Benefícios	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
	Capital humano	0.00%	2.35%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.29%	
	Capital intelectual	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
	Cargos & Salários	26.03%	5.04%	22.64%	8.56%	18.90%	5.19%	11.16%	9.67%	13.40%
	Carreiras	8.26%	11.53%	0.00%	10.12%	15.24%	7.55%	0.00%	10.14%	7.86%
	Competências	0.00%	6.27%	0.00%	0.00%	10.37%	5.19%	0.00%	0.00%	2.73%
	Desempenho	10.33%	1.34%	8.49%	8.17%	6.10%	6.13%	9.87%	6.13%	7.07%
	Novos formatos de carreira	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	43.90%	0.00%	0.00%	0.00%	5.49%
	PLR	1.24%	0.34%	1.57%	1.17%	0.00%	0.00%	0.00%	0.94%	0.66%
	Recrutamento & Seleção	11.57%	3.70%	16.98%	28.79%	0.00%	4.72%	11.59%	24.06%	12.68%
	Remuneração variável	2.48%	3.92%	6.29%	2.72%	1.83%	0.94%	2.15%	5.90%	3.28%
	Rotinas de pessoal	0.00%	1.90%	7.23%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	12.74%	2.73%
	T & D	13.22%	13.77%	15.72%	12.06%	3.66%	15.09%	12.88%	9.43%	11.98%
<b>Total</b>	<b>73.14%</b>	<b>50.17%</b>	<b>78.93%</b>	<b>71.60%</b>	<b>100.00%</b>	<b>44.81%</b>	<b>47.64%</b>	<b>79.01%</b>	<b>68.16%</b>	
Reflexivo/Crítico	Conflitos	0.00%	0.00%	4.09%	0.00%	0.00%	0.00%	7.73%	4.48%	2.04%
	Cultura de empresa	6.61%	2.02%	6.60%	0.00%	0.00%	8.49%	0.00%	0.00%	2.97%
	Gerência de empresa	0.00%	0.00%	0.94%	0.00%	0.00%	9.43%	7.73%	0.71%	2.35%
	Negociação coletiva	1.24%	12.65%	0.00%	2.33%	0.00%	0.00%	0.00%	1.42%	2.21%
	Poder	5.37%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.67%
	Psicopatologia do trabalho	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Relações de trabalho	4.13%	9.74%	4.40%	17.12%	0.00%	8.49%	0.00%	6.84%	6.34%
	Relações sindicais	3.72%	0.00%	0.00%	8.95%	0.00%	0.00%	0.00%	2.83%	1.94%
	Subjetividade no trabalho	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	5.66%	0.00%	0.00%	0.71%
<b>Total</b>	<b>21.07%</b>	<b>24.41%</b>	<b>16.04%</b>	<b>28.40%</b>	<b>0.00%</b>	<b>32.08%</b>	<b>15.45%</b>	<b>16.27%</b>	<b>19.22%</b>	
<b>Total Geral</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	

Quadro 4 – Resultados das ênfases dos manuais analisados  
Fonte – Dados da pesquisa

O gráfico 80 ilustra os resultados de forma normalizada e permite concluir que a abordagem funcional pode ser constatada em 68% do conteúdo dos manuais adotados pelas IES pesquisadas no âmbito das disciplinas de Recursos Humanos. As abordagens reflexiva / crítica e comportamental foram identificadas, respectivamente, em 19% e 13% do conteúdo dos textos analisados.

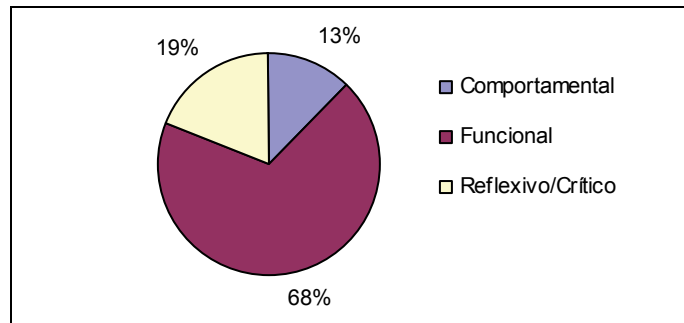


Gráfico 8 – Resultado geral  
Fonte – Dados da pesquisa

#### 4 Considerações finais

Na medida em que, geralmente, constituem o primeiro contato dos alunos com o tema Administração de Recursos Humanos, os manuais analisados nesta pesquisa podem contribuir para uma visão reduzida da disciplina. A apresentação de uma estrutura focada sobretudo em práticas e destituída de uma exploração conceitual sólida torna obscuro o referencial teórico que fundamenta o conhecimento sobre recursos humanos. Essa realidade pode configurar-se como uma limitação para a adoção de uma perspectiva crítica e reflexiva por parte dos discentes e, por conseguinte, refletir-se na produção científica sobre recursos humanos. Diante disso, é possível afirmar que os resultados da pesquisa apontam para uma possível falência dos manuais em relação à oferta de uma base conceitual que é contempladora da diversidade e das competências desejadas pelo MEC para os graduando em Administração.

Por privilegiarem uma perspectiva funcional, que se atém aos instrumentos e práticas da administração de recursos humanos, os manuais analisados podem não permitir a formação conceitual pretendida. A abordagem descritiva de técnicas e um visível descolamento do contexto também podem torná-los inefetivos em relação aos seus objetivos práticos, já que a falta de desenvolvimento de um arcabouço crítico traz consigo a possibilidade de ineficácia da aplicação do ferramental prescrito. Essa se configura como a principal razão pela qual os manuais também podem se apresentar pouco úteis para os profissionais da área. A abordagem meramente descritiva das técnicas de recursos humanos, sem base conceitual ou atenção em relação a questões contextuais, é responsável pela freqüente distorção do escopo do ferramental prescrito, que tende a ser implementado de forma inadequada nas organizações.

É certo que a apresentação de práticas, se esvaziada de uma compreensão prévia das estruturas que as determinam, pode restar em textos de mérito reduzido, cuja aplicabilidade torna-se incerta. O conjunto dos manuais analisados, por outro lado, traz consigo um viés determinista que não se coaduna com a evolução pretendida pela administração de recursos humanos nem com as características desejáveis em relação aos profissionais da área estabelecidas pelo Ministério da Educação.

Uma limitação do estudo diz respeito à utilização da categorização de Barbosa (2005) como referência para a análise efetuada, pois, de acordo com o próprio autor, sua tipologia apresenta as “[...] desvantagens naturais de qualquer tentativa de modelagem e formatação, ainda mais quando não estão presentes todas as abordagens possíveis (e impossíveis)” (BARBOSA, 2005, p. 124). É importante destacar que a análise realizada no bojo desta pesquisa, de natureza essencialmente quantitativa, não se apresenta suficiente para que se sejam quaisquer julgamentos acerca da qualidade dos textos selecionados. Assim, como sugestão para futuras pesquisas, impõe-se a necessidade de se realizar análises qualitativas dos textos utilizados para a formação em recursos humanos.

Por fim, há que se ressaltar que, embora não se possa imaginar que manuais, em função de seu próprio formato, sejam capazes de atender a todas as necessidades de formação de um discente ou às necessidades práticas dos profissionais que deles fazem uso, é de se esperar que ofereçam uma base conceitual mínima, calcada em dados de caráter científico. Nesse sentido, os resultados da análise dos manuais podem ser interpretados como sinalizadores da necessidade de adoção, pelas IES estudadas, de textos básicos que de fato possibilitem a formação de profissionais mais qualificados tanto para a produção científica quanto para a administração de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 428 p.
- BABBIE, Earl. **Método de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BAILEY, Kenneth D. **Methods of social research**. New York: The Free Press, 1992.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. São Paulo: Campus, 2001.
- BRASIL. Guia de livros didáticos PNLD 2008: apresentação. **Ministério da Educação**. Brasília: MEC, 2007. 44 p.
- BRASIL. Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Brasília, DF, 1996.
- BRASIL. Parecer nº 583/2001, de 04 de abril de 2001. Orientação para as diretrizes curriculares dos cursos de graduação. **Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior**, Brasília, DF, 2001.
- BRASIL. Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as diretrizes curriculares do curso de graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. **Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Superior**, Brasília, DF, 2005.
- BREWSTER, C.; LARSEN, H. **Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy**. Oxford: Blackwell, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.
- CHOPPIN, Alain. História dos livros e das edições didáticas: sobre o estado da arte. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 549-566, set./dez. 2004.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 331 p.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.
- FARIA, Ernesto. **Dicionário escolar latino-português**. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura, 1962.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

LOSEY, M. R.; MEISINGER, S.; ULRICH, D. The future of human resources. In: **The future of human resource management**. New Jersey: John Willey & Sons, 2005.

MAYRHOFER, W.; MORLEY, M.; BREWSTER, C. Convergence, stasis, or divergence? In: **Human resource in Europe: evidence of convergence?** Oxford: Elsevier, 2004.

McCOURT, W. Global human resource management: a “crossvergent” approach. In: **Global human resource management: managing people in developing and transitional countries**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

NUNES, Simone C. **A inserção da noção de competências em cursos de graduação em Administração**. 2007. 438 f. Tese (Doutorado em Administração) Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

RICHERS, Raimar. Livros-textos de marketing: um confronto crítico. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 39-46, abr./jun. 1981.