

## MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS *AGENCY-COMMUNITY*: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR<sup>1</sup>

Rogério Castro Destêrro e Silva  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM  
[rogeriodesterro@hotmail.com](mailto:rogeriodesterro@hotmail.com)

Vânia Medianeira Flores Costa  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM  
[vania.costa@ufsm.br](mailto:vania.costa@ufsm.br)

Gean Carlos Tomazzoni  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM  
[gean.tomazzoni@hotmail.com](mailto:gean.tomazzoni@hotmail.com)

Luis Felipe Dias Lopes  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM  
[lflopes67@yahoo.com.br](mailto:lflopes67@yahoo.com.br)

Andressa Schaurich dos Santos  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM  
[dessaschaurich@gmail.com](mailto:dessaschaurich@gmail.com)

### RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar a percepção dos técnico-administrativos em educação acerca dos modelos de gestão de pessoas *agency-community*. A revisão bibliográfica, apoiou-se nas perspectivas teóricas do modelo de gestão de pessoa *agency-community*, propostos por Rousseau e Arthur (1999). Para tal, realizou-se um estudo de caso, de natureza descritiva, com emprego de abordagem metodológica quantitativa, em duas Instituições Federais de Ensino Superior, uma localizada no Estado do Maranhão (IES A) e outra no Estado do Rio Grande do Sul (IES B). Por se tratar de um estudo comparativo, os dados referentes a IES B foram retirados de Segala (2013). Com base na análise dos resultados, identificou-se o predomínio de uma noção *community*, de natureza alta, entre os técnico-administrativos da IES A. Comparando com os resultados da IES B, em relação à noção *community*, observa-se uma similaridade absoluta entre os resultados encontrados na IES A. A noção *agency* apresentou média nas duas instituições, com uma pequena variação entre médio e alto.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelo *Agency*; Modelo *Community*; Gestão de Pessoas.

<sup>1</sup> Recepção: 16/06/2016.

Aprovação: 15/11/2016.

Publicação: 30/06/2017.

---

## MODEL PEOPLE MANAGEMENT AGENCY–COMMUNITY: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN TWO HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

### ABSTRACT

This study aims to analyze the perception of technical and administrative education about the agency-community people management models. The literature review, backed up the theoretical perspectives of human resources model agency-community, proposed by Rousseau and Arthur (1999). To this end, we carried out a case study of a descriptive nature, with employment quantitative approach in two Federal Institutions of Higher Education, one located in the State of Maranhão (IES A) and another in the state of Rio Grande do Sul (IES B). Because it is a comparative study, the data for IES B were taken from Segala (2013). Based on the analysis of the results identified the predominance of a sense community, high, nature between the technical and administrative requirements of IES A. Compared to the results of the IES B, in relation to the notion community, we observe an absolute similarity the results found in the IES A. The notion agency presented average in the two institutions, with a slight variation between medium and high.

**KEYWORDS:** Agency Model; Community Model; People Management.

## INTRODUÇÃO

A volatilidade característica da nova era econômica impõe à gestão de pessoas três grandes desafios: os ambientais, organizacionais e individuais (GRANGEIRO, 2006). Os ambientais dizem respeito às forças externas que possuem significantes consequências para o desempenho das empresas e que não podem ser controladas por elas. Já os organizacionais são aqueles que se encontram inseridos nas empresas, mas que são influenciados por fatores ambientais. Por sua vez, os desafios individuais decorrem de políticas e práticas adotadas pelas organizações em relação a seus empregados. Este último desafio, por referir-se ao fator humano, remete à necessidade de fazer com que as pessoas se identifiquem com a organização e percebam que seu crescimento profissional é, em grande medida, decorrente do desempenho da própria empresa.

Assim, Rousseau e Arthur (1999) conceberam um modelo que articula duas concepções tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações. A primeira concepção refere-se à noção *agency*, que defende a habilidade dos atores de tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses, bem como envolve expressões de autoafirmação e controle direto sobre o meio ambiente. A segunda concepção, a noção *community*, enfatiza uma maior participação e interdependência dos atores, além de desenvolver expressões como suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente. O aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva são, também, características marcantes dessa concepção, que tem como base a ideia do homem comprometido.

Para Rousseau e Arthur (1999), as noções de *agency* e *community*, concebidas juntamente, trazem um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos pode trazer benefícios positivos às pessoas, de modo a considerar suas qualidades como seres humanos, e às organizações, facilitando a criação de vantagem competitiva. É dessa maneira que as postulações desses autores estão voltadas para a necessidade de um modelo híbrido, *agency-community*, que leve em consideração as características tanto de autonomia e auto-regulação quanto de cooperação e suporte mútuos, possibilitando às empresas e aos trabalhadores responderem de maneira flexível às mudanças do mercado, enquanto se busca estabilidade ao recrutar, desenvolver e reter pessoas cujos talentos são essenciais para a organização. Assim, segundo Rousseau e Arthur (1999), esse modelo traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas e dos programas adotados pela organização.

A *agency* se refere a características individualistas, ao passo em que a *community*, como o próprio termo aponta se refere a elementos mais coletivistas. O modelo *agency-community* tem como eixo o fato de que ao mesmo tempo em que a organização necessita e busca indivíduos proativos, isto é, capazes de tomar decisões e que assumem para si a responsabilidade de desenvolver suas carreiras, também procura pessoas que se identifiquem com os objetivos organizacionais e, assim, estejam comprometidos com ela. O modelo de gestão de pessoas *agency-community* tenta estabelecer o equilíbrio entre as características paradoxais da nova ordem socioeconômica.

Genericamente, Lemos *et al.* (2011) se referem ao modelo *agency-community* como uma prática na qual se articulam estratégias que estimulem o comprometimento do trabalhador com a organização (dimensão socializadora, cuja orientação é o polo *community*) com práticas cujo foco é o empreendedorismo na própria carreira (práticas mais individualistas associadas à dimensão *agency*). Nesse contexto, a dimensão *community* se reporta a fatores como retenção, socialização, identificação e carreira, enquanto que a dimensão *agency* implica em fatores como flexibilidade, autonomia e empregabilidade.

Fundamentado no modelo de gestão de pessoas *agency-community* proposto por Rousseau e Arthur (1999), definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos técnico-administrativos em educação acerca dos modelos de gestão de pessoas *agency-community*? Respondendo ao questionamento, este estudo tem por objetivo analisar a percepção dos técnico-administrativos em educação acerca dos modelos de gestão de pessoas *agency-community*.

Identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos quanto ao modelo de gestão de pessoas *agency-community*, fornecendo uma análise comparativa entre duas Instituições de Ensino Superior Brasileiras de regiões e de realidades diferentes do nosso país.

Na sequência explora-se a revisão teórica acerca do modelo de gestão de pessoas *agency-community*.

## 2 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS *AGENCY-COMMUNITY*

Os modelos de gestão são abstrações que nos ajudam a compreender e a agir sobre a realidade, portanto, é uma simplificação, a complexidade do fenômeno real nunca pode ser retratada pelo modelo com total fidelidade e em todas as suas dimensões. Assim, podem ser considerados abstrações, pois resultam sempre de uma representação simplificada do fenômeno real (ASTIVERA, 1989).

De acordo com Janissek de Souza (2007) e Segala (2013), no sentido de atender às necessidades comuns entre indivíduo e organização, visando promover contratos de trabalho que conciliem flexibilidade e estabilidade, Rosseau e Arthur (1999) introduziram na literatura os modelos de gestão *Agency e Communion*. Conforme Grangeiro (2006), os termos *agency e communion* foram desenvolvidos com o objetivo de refletir as duas modalidades fundamentais da existência humana, ou seja, representam os grandes princípios organizadores da vida. Confrontam o *self* e a separação (*agency*) com o foco nos outros e nas relações (*communion*).

Essas noções, concebidas conjuntamente, trazem um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos podem trazer benefícios positivos às pessoas, de modo a considerar suas qualidades como seres humanos, e às organizações, auxiliando-as na criação de vantagem competitiva. Sustentam ainda que o modelo híbrido de gestão *agency-community* traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas adotadas pela organização. Ainda, segundo os autores Rosseau e Arthur (1999), o modelo atende às necessidades de organizações e carreiras cada vez mais sem fronteiras, o que significa emprego e carreira fluindo com o tempo entre múltiplas oportunidades de emprego e empresas empregadoras.

Lemos *et al.* (2013) enfatizam que, no âmbito da gestão de pessoas, a dimensão *agency* refere-se às habilidades dos indivíduos e dos grupos de tomarem decisões e de atuarem em seu próprio interesse. Isso envolve expressões de autodefesa, autoafirmação, autodesenvolvimento e controle direto sobre o ambiente – o protótipo do termo é o empreendedor solitário, o indivíduo auto-suficiente, individualista, ou seja, *self-made man*.

Ser um indivíduo *agency* envolve não somente a habilidade de fazer escolhas ou de planejar ações, mas a de dar formas apropriadas ao curso das ações, assim como motivar e ajustar as respectivas execuções (FEATHER 1982; LOCKE e LATHAM, 1990; BANDURA, 2001; ABELE *et al.*, 2008). Entre os mecanismos pessoais de *agency*, nenhum é mais central do que a crença do indivíduo na sua capacidade de exercer alguma medida de controle sobre seu futuro e sobre eventos do ambiente (BANDURA, 1997).

Com relação à dimensão *community*, aponta-se para a sua relação com foco nos outros, nas relações e na formação de conexões (HELGESON, 1994). Essa dimensão inclui a participação em grupos e a cooperação, bem como enfatiza a criação de uniões. O aspecto *community* está mais relacionado ao suporte mútuo e ao relacionamento interpessoal. Se, por um lado, o aspecto *agency* encoraja a visão e a projeção do indivíduo para o mundo externo à empresa, o *community* reforça o olhar para dentro da empresa, para a associação aos colegas de trabalho. A dimensão *community* inclui as redes familiares e de amigos e refere-se à sensação de ter um lugar na sociedade. Práticas *community* possibilitam que os membros sejam interdependentes, tendo acesso a recursos, normas e costumes comuns (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Tendo como base essas duas dimensões, Rousseau e Arthur (1999) analisam as práticas de gestão de pessoas nas organizações nas últimas décadas. Os autores destacam que, entre o pós-guerra e os anos de 1980, essas práticas propiciavam um maior senso *community*, uma vez que, havia maior estabilidade nas relações de trabalho, aumentando o sentido de pertencimento às organizações. Configurava-se um cenário em que carreira em uma única empresa era a aspiração de gerações de trabalhadores. Esse ideal era encorajado por práticas de recursos humanos que possibilitaram obter os máximos comprometimento e envolvimento de cada empregado com as atividades, buscando os melhores resultados para a organização por meio de políticas que reconheciam o desempenho individual. Ao mesmo tempo, fomentavam as relações interpessoais que favoreciam o trabalho em equipe e o aprendizado em grupo.

A partir da década de 1980, no entanto, as relações de trabalho tornaram-se mais instáveis, em parte como decorrência das pressões competitivas nas empresas, redefinindo os formatos das carreiras, que vão se desenvolvendo e desdobrando ao longo do tempo, através de oportunidades dentro e fora da empresa (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). Para esses autores, é preciso que haja uma visão sinérgica de duas ideias tradicionalmente opostas: *agency* e *community*. Em um sentido mais amplo, o aspecto *agency* implica que indivíduos e organizações exerçam seus direitos de formarem novos contratos, conforme seus interesses, aplicando seus recursos em benefício próprio. Considerando ambientes de negócios altamente instáveis e competitivos, a estratégia de emprego deve proporcionar a máxima flexibilidade aos indivíduos. Enquanto isso, práticas *community* possibilitam que os membros sejam interdependentes, tendo acesso a recursos comuns que propiciem a estabilidade e a redução dos riscos (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Com relação à política de gestão de pessoas, Rousseau e Arthur (1999) descrevem esse modelo híbrido em seis fatores distintos, de acordo com o Quadro 1.

FATORES	DESCRIÇÃO
<b>Processo de Admissão de Funcionários</b>	Focaliza não somente o recrutamento de indivíduos, mas também a construção de relações entre eles.
<b>Processo de Aprendizagem</b>	Enfatiza o treinamento clássico, o desenvolvimento dos funcionários e a socialização, além da criação de relações dentro e fora da empresa.
<b>Avaliação de Desempenho</b>	Focaliza produtos individuais, do grupo e da empresa como um todo.
<b>Empregabilidade</b>	Prevê mobilidade interna e externa, bem como carreira sem limites para os funcionários.
<b>Benefícios</b>	Caracteriza-se pela flexibilidade em responder às necessidades de mudanças, como escolha de parceiros profissionais, de hora de trabalho.
<b>Término da relação formal entre trabalhador e empresa</b>	O foco sinaliza para a continuidade da parceria.

Quadro 1 – Fatores do modelo híbrido de *agency-community*

Fonte: Rousseau e Arthur (1999).

Para Rousseau e Arthur (1999), nesse modelo híbrido de gestão de pessoas (Quadro 1), os elementos que evocam a noção de *community* podem ser pensados como responsáveis pelo desenvolvimento de uma mente coletiva. Os programas de capacitação geral e as políticas de não terceirização favorecem a permanência e a afiliação do funcionário para com a organização, possibilitando a construção de relações e aprendizagem em grupo. O foco no desenvolvimento de equipes de trabalho e a autonomia gerencial também respondem pela criação de relações dentro da empresa. Dessa forma, os autores exemplificam algumas funções-chave da área de recursos humanos, sob a ótica das dimensões *agency* e *community*, em um modelo híbrido, composto pelo entrelaçamento dos dois modelos no que tange à: admissão de funcionários, aprendizagem, avaliação de desempenho, empregabilidade e benefícios.

Esses autores explicam que, em relação à admissão de funcionários, o modelo híbrido combina recrutamento e orientação (*agency*) com construção de relacionamentos (*community*). Quanto à aprendizagem, o modelo busca a união da colaboração entre trabalhadores (*community*), o treinamento (*agency*) e desenvolvimento (*community*), a socialização (*community*), a criação de redes de relacionamentos dentro e fora da empresa (*community*) e o desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades no mercado de trabalho (*agency*).

Para Rousseau e Arthur (1999), no que tange à avaliação de desempenho, o modelo proposto busca avaliar contribuições individuais (*agency*), sucesso do grupo (*community*) e da empresa. Quanto à empregabilidade, relaciona a responsabilidade do trabalhador (*agency*) com os caminhos da carreira interna gerenciados pela organização (*community*). Os autores complementam que os benefícios relacionam a responsabilidade do trabalhador (*agency*) e o fornecimento de recursos para o bem-estar pessoal de familiar (*community*) e no que tange ao término da relação, as questões legais (*agency*), o foco na justiça de procedimentos e o fornecimento de apoio e recolocação (*community*); o modelo híbrido prevê a continuidade da relação, tratando o ex-empregado como ex-discípulo.

No Quadro 2, sintetiza-se as funções de gestão de pessoas no âmbito do modelo híbrido de Rousseau e Arthur (1999).

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	MODELO <i>AGENCY</i>	MODELO <i>COMMUNITY</i>	MODELO HÍBRIDO
<b>Admissão</b>	Recrutamento; Orientação.	Recrutamento; Construção de relacionamentos.	Recrutamento; Construção de relacionamentos.
<b>Aprendizagem</b>	Treinamento	Desenvolvimento; Socialização; Criação de relacionamentos com colegas (internamente).	Colaboração com os trabalhadores no planejamento do próprio desenvolvimento; Treinamento/Desenvolvimento; Socialização; Criação de rede de trabalho dentro e fora das Organizações; Desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades de mercado.
<b>Avaliação de Desempenho</b>	Contribuição Individual	Sucesso do grupo/ organização.	Resultados dos indivíduos, do grupo e da organização.
<b>Empregabilidade</b>	Responsabilidade do trabalhador	Caminhos da carreira interna gerenciados pela organização.	Colaboração entre RH e trabalhador; Mobilidade interna e externa.
<b>Benefícios</b>	Responsabilidade do trabalhador	Fornecimento de recursos para o bem-estar pessoal e familiar.	Flexibilidade na resposta às necessidades variáveis, incluindo escolha dos padrões de trabalho, dos horários assim como também benefícios móveis.
<b>Término</b>	Questões legais	Foco na justiça de procedimentos; Fornecimento de apoio e recolocação.	Foco na continuação do relacionamento (por exemplo, os ex-funcionários são considerados ex-discípulos).

Quadro 2 - Modelo de gestão de pessoas *agency-community*

Fonte: Adaptado de Rousseau e Artur (1999, p. 10).

Conforme descrito no quadro 2, no modelo proposto por Rousseau e Arthur (1999), a escala *agency-community* (EAC) foi construída com o objetivo de identificar a percepção dos indivíduos sobre o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização onde trabalha, de modo a avaliar como concepções, valores e práticas de gestão adotadas e idealizadas se aproximam das duas dimensões (SEGALA, 2013).

Segundo Rousseau e Arthur (1999), seis características definem a natureza das práticas contemporâneas e futuras de AGP, todas interdependentes, mas que podem ser utilmente apresentadas em dois subconjuntos de três. Cada um desses conjuntos pode ser associado ao modelo *agency* ou *community*, conforme descrito a seguir. O modelo *agency* abrange três componentes principais: voluntarismo, que oferece escolhas e oportunidades para participar do planejamento de novos arranjos no trabalho; disciplina de mercado, a qual mantém os termos de emprego que têm valor para o mercado externo de trabalho, bem como para o interno da organização, e alavancagem das competências de carreira, a qual usa habilidades emergentes e redes de trabalho pessoais e de conhecimentos em novos mercados de trabalho.

Já o modelo *community* inclui três componentes: resiliência, que mantém a capacidade de cada pessoa responder ao trabalho, à carreira e às mudanças de vida; colaboração, a qual cria relacionamentos entre indivíduos tanto dentro da organização como em outras organizações, e civismo, que mantém as redes de segurança e os apoios para tornar as pessoas menos

vulneráveis às mudanças dinâmicas do mercado. Para melhor compreensão, no Quadro 3, resume-se essas características.

MODELO	CARACTERÍSTICAS
<i>AGENCY</i>	Voluntarismo, disciplina de mercado e alavancagem das competências de carreira.
<i>COMMUNITY</i>	Resiliência, colaboração e civismo.

Quadro 3 – Características do modelo *agency* e *community*

Cabe explicar que essas seis características não podem ser entendidas isoladamente, mas interagindo dentro de cada dimensão, ou seja, as da *agency* com as da *community*, de forma que uma dimensão reforce a outra. Para as empresas, juntar os modelos *agency* e *community* é fundamental para promover bons contratos de emprego, em que empregadores e empregados possam manter ao longo do tempo. Percebe-se, assim, que a função de Gestão de Pessoas deve representar um importante papel, criando, simultaneamente, flexibilidade e estabilidade no cerne do entrelaçamento entre *agency* e *community* (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

### 3 MÉTODO DO ESTUDO

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com emprego de abordagem metodológica quantitativa, realizada por meio de um estudo de caso comparativo entre duas Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras. Uma localizada no Estado do Maranhão, denominada IES A, e outra localizada no Estado Rio Grande do Sul, denominada IES B, sendo que ambas possuem uma tradição e história de mais de 50 anos de atividades. A escolha das instituições para este estudo comparativo justifica-se por estarem em diferentes regiões do Brasil, com culturas e oportunidades distintas. São instituições inovadoras que estão despontando no cenário nacional, devido ao processo de expansão universitária que está ocorrendo por meio da ampliação do número de vagas, criação de novos cursos, implantação de cursos à distância e novos polos de ensino, em outras regiões do Estado do Rio Grande do Sul e do Estado do Maranhão. No que se refere à estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, o qual, de acordo com Gil (2002), permite uma análise profunda e exaustiva de determinado fato ou fenômeno.

Para fins de amostra, de acordo com Segala (2013) a aplicação dos questionários na IES B considerou as taxas de não retorno e realizou um cálculo amostral utilizando-se da técnica de amostragem probabilística aleatória, com um parâmetro de 95% de confiança em função do erro amostral ( $e$ ) = 5%, chegando a um total de 242 questionários. Assim, a população desta pesquisa foi composta dos servidores técnico-administrativos em educação, lotados nos centros de ensino das IES A e IES B. Por ser um comparativo, os mesmos procedimentos foram adotados na aplicação dos questionários na IES A. Considerando as taxas de não retorno dos questionários foi realizado um cálculo amostral utilizando-se a técnica de amostragem probabilística aleatória, com um parâmetro de 95% de confiança em função do erro amostral ( $e$ ) = 5%, chegando a um total de 139 questionários a serem aplicados. Retornaram válidos 162 questionários.

Para a coleta de dados utilizou-se um instrumento de pesquisa dividido em duas partes. A primeira parte do questionário denominada dados de identificação é composta por quatro

questões referentes aos dados ocupacionais e pessoais dos respondentes. A segunda parte do questionário, denominada modelo de gestão de pessoas *agency-community*, foi constituída pelo modelo de avaliação de gestão de pessoas *agency-community* proposto por Rousseau e Arthur (1999), composto de 29 itens. A confiabilidade das escalas foi medida por meio do índice de *Alpha de Cronbach*. Cabe destacar que, neste estudo os *alfas* variaram de 0,61 a 0,94 para os construtos, o que a garante uma boa confiabilidade da pesquisa.

Para análise dos dados, para fins de comparação, adotou-se os mesmos procedimentos que constam no instrumento utilizado por Segala (2013). Os dados obtidos a partir dos questionários foram quantitativamente analisados com emprego de estatísticas descritivas (média e análise de *clusters*). As análises foram realizadas com o auxílio dos softwares “Windows Excel”, “*Statistical Package for Social Science*”, versão 18 e pelo “*Statistical Analysis System*”, versão 9.

A extração dos *clusters* levou em conta o cálculo da média das respostas dos indivíduos em relação à escala *Likert* de 5 pontos, definindo-se o parâmetro para a classificação dos *clusters*, a partir do Escore Padronizado. Assim, foram convencionados e padronizados três agrupamentos distintos (Baixo, Médio e Alto).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para verificar e caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa utilizou-se o método estatístico descritivo, por meio da distribuição de frequências e cálculos das médias. Para dar maior consistência ao comparativo, as características da amostra participante do estudo encontram-se na Tabela 1, a mesma utilizada por Segala (2013).

Tabela 1 - Características da amostra

VARIÁVEIS	TOTAL IES A (N=162)	TOTAL IES B (N=268)
<b>SEXO (%)</b>		
Masculino	56,79	49,25
Feminino	43,21	50,75
<b>FAIXA ETÁRIA (%)</b>		
Até 30 anos	20,37	11,19
31 a 45 anos	24,07	27,24
46 anos ou mais	55,56	61,57
<b>ESCOLARIDADE (%)</b>		
1º Grau	0,62	1,12
2º Grau	22,22	11,19
3º Grau	50,62	36,57
Pós-Graduação	26,54	51,12
<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>		
Até 8 anos	34,57	32,09
De 9 a 20 anos	7,41	19,40
Acima de 21 anos	58,02	48,51

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 1, que, com relação a caracterização da amostra, a maioria da amostra é do sexo masculino (56,79%) na IES A e feminino na IES B (50,75%). Quanto à idade, os dados coletados revelam que mais da metade dos entrevistados da IES B (61,57%) e IES A (55,56%) estão na faixa etária acima dos 46 anos. No quesito escolaridade, há um predomínio dos que possuem pós-graduação na IES B (51,12%) e graduação na IES A (50,62%). Os que ocupam cargos de nível médio são 64,55 % na IES B e 80,86% na IES A.

#### 4.1 Comparação dos Modelos de Gestão de Pessoas *Agency-Community* entre as Instituições

Na Tabela 2 apresenta-se os resultados dos níveis dos modelos de gestão de pessoas *agency-community* entre a IES A e a IES B.

Tabela 2 – Modelos de gestão de pessoas *agency-community* nas duas IES

IES A				IES B			
NOÇÃO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	NOÇÃO	BAIXO	MÉDIO	ALTO
<i>COMMUNITY</i>	0,62%	4,32%	<b>95,06%</b>	<i>COMMUNITY</i>	3,36%	30,97%	<b>65,67%</b>
<i>AGENCY</i>	0,62%	<b>61,11%</b>	38,27%	<i>AGENCY</i>	0,75%	<b>71,27%</b>	27,99%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados obtidos evidenciam que, na IES A o modelo predominante é o *community*, com 95,06%. Com base nesses dados, parece correto afirmar que as duas instituições apontam para uma tendência alta de seus gestores em compartilhar uma relação tipo *community* alta, ou seja, com foco nos outros, nas relações e na formação de conexões (HELGESON, 1994). Essa dimensão inclui a participação em grupos e enfatiza a criação de uniões. O aspecto *community* está mais relacionado ao suporte mútuo, à cooperação, ao aprendizado conjunto, à afiliação e ao desenvolvimento de uma mente coletiva, o que fortalece as relações, uma vez que esse modelo tem como foco a ideia do homem comprometido (GRANGEIRO, 2006).

Na IES A, os dados apresentados na Tabela 2 revelam que 61,11% da amostra geral apontam para um modelo *agency* médio; 38,27% o percebem como alto e 0,62%, como baixo. Configuração semelhante ocorre na IES B, onde se verifica que o maior percentual da amostra geral também está no *cluster* médio, com 71,27% dos entrevistados transitando pelo modelo *agency*, seguidos de 27,99% que transitam pelo *cluster* alto e 0,75 pelo *cluster* mais baixo.

É importante observar que há uma similaridade entre os percentuais mais altos das duas instituições, sugerindo que os atores em questão defendem, de forma moderada, não somente a habilidade de fazer escolhas ou de planejar ações, mas também a de dar formas apropriadas ao curso das ações, assim como motivar e ajustar as respectivas execuções. Entre os mecanismos pessoais de *agency*, nenhum é mais central do que a crença do indivíduo na sua capacidade de exercer alguma medida de controle sobre seu futuro e sobre eventos do ambiente. Cabe lembrar que as crenças relativas à auto-eficácia sustentam o aspecto *agency* das pessoas (BANDURA, 1997,2001; ABELE et al., 2008).

Assim, pode-se dizer que há uma tendência dos técnico-administrativos em compartilhar uma relação do tipo *community* alta, que pressupõe a participação, o suporte mútuo, a cooperação, o aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva, o

que fortalece as relações, uma vez que este modelo tem como foco a ideia de homem comprometido (GRANGEIRO, 2006).

## 4.2 Comparação entre os Modelos de Gestão de Pessoas *agency-community* e o perfil dos respondentes

Na Tabela 3, apresenta-se a relação entre os modelos *agency* e *community* com a variável faixa etária.

Tabela 3 - Relação entre os modelos *agency* e *community* com a faixa etária

MODELO AGENCY (%)						
Faixa Etária	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	IES A	IES B	IES A	IES B	IES A	IES B
Até 30 anos	0,00%	0,00%	63,62%	73,33%	36,38%	26,67%
31 a 45 anos	2,57%	1,37%	58,97%	69,86%	38,46%	28,77%
Acima de 46 anos	0,00%	0,61%	61,12%	71,52%	38,88%	27,88%
<b>GERAL</b>	<b>0,62%</b>	<b>0,75%</b>	<b>61,11%</b>	<b>71,27%</b>	<b>38,27%</b>	<b>27,99%</b>
MODELO COMMUNITY (%)						
Faixa Etária	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	IES A	IES B	IES A	IES B	IES A	IES B
Até 30 anos	0,00%	0,00%	3,04%	30,00%	96,96%	70,00%
31 a 45 anos	2,57%	4,11%	0,00%	34,25%	97,43%	61,64%
Acima de 46 anos	0,00%	3,64%	6,66%	29,70%	93,34%	66,67%
<b>GERAL</b>	<b>0,62%</b>	<b>3,36%</b>	<b>4,32%</b>	<b>30,97%</b>	<b>95,06%</b>	<b>65,67%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se os dados obtidos no modelo *agency*, observou-se que, no *cluster* médio, tanto a IES A quanto a IES B totalizaram altos percentuais (61,11% e 71,27%, respectivamente), sendo que, na faixa até 30 anos, a IES A apresentou o percentual de 63,62%, e a IES B, 73,33%. Com relação ao modelo *community*, tanto a IES A quanto a IES B apresentaram percentuais significativos (95,06% e 65,67%, respectivamente), no *cluster* alto, com destaque para os que estão na faixa dos 31 a 45 anos, na IES A (97,43%), e para os que estão na faixa até 30 anos de idade, na IES B (70,00%).

Os dados indicam que ambas as instituições apresentam maiores percentuais para a noção *community*, sendo esses altos em todas as faixas etárias, chamando a atenção para os elementos que evocam a noção de *community*, os quais podem ser pensados como responsáveis pelo desenvolvimento de uma mente coletiva. Os programas de capacitação geral e as políticas de não terceirização favorecem a permanência e a afiliação do funcionário para com a organização, possibilitando a construção de relações e aprendizagem em grupo. O foco no desenvolvimento de equipes de trabalho e a autonomia gerencial também respondem pela criação de relações dentro da empresa (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Na Tabela 4, apresenta-se a relação entre o modelo *agency* e *community* com a variável estado civil.

Tabela 4 - Relação dos modelos *agency* e *community* com o estado civil

MODELO AGENCY (%)			
Estado Civil	BAIXO	MÉDIO	ALTO

	IES A	IES B	IES A	IES B	IES A	IES B
<b>Solteiro</b>	0,00%	1,20%	59,62%	74,70%	40,38%	24,10%
<b>Casado</b>	1,23%	0,78%	56,79%	72,09%	41,98%	27,13%
<b>Outros</b>	0,00%	0,00%	75,86%	64,29%	24,14%	35,71%
<b>GERAL</b>	0,62%	0,75%	<b>61,11%</b>	<b>71,27%</b>	38,27%	27,99%
MODELO COMMUNITY (%)						
Estado Civil	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	IES A	IES B	IES A	IES B	IES A	IES B
<b>Solteiro</b>	0,00%	2,41%	5,77%	36,14%	94,23%	61,45%
<b>Casado</b>	1,23%	3,88%	4,94%	27,91%	93,83%	68,22%
<b>Outros</b>	0,00%	3,57%	0,00%	30,36%	100,00%	66,07%
<b>GERAL</b>	0,62%	3,36%	4,32%	30,97%	<b>95,06%</b>	<b>65,67%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a Tabela 4, verifica-se no geral que, com relação à variável estado civil, a maioria dos entrevistados apresenta uma noção *agency* média na IES A (61,11%) e na IES B (71,27%), com destaque para a categoria outros, naquela instituição (75,86%), solteiros, nesta (74,70%), que predominam neste *cluster* médio. Já a noção *community*, por sua vez, mostra a IES A e a IES B (com percentuais significativos no *cluster* alto (95,06% e 65,67%, respectivamente), onde se destacam os servidores solteiros, na IES A, totalizando 94,23%, e os casados, na IES B, totalizando 68,22%.

Nota-se que os maiores percentuais foram encontrados, em ambas as instituições, na noção *community* entre os solteiros, na IES A, e os casados, na IES B, indicando uma propensão maior entre os servidores a transitarem por essa noção, a qual possibilita que os seus membros sejam interdependentes, tendo acesso a recursos, a normas e a costumes comuns (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999). Cabe destacar que essa prática cria relacionamentos saudáveis dentro das organizações.

Na Tabela 5 apresenta-se a relação entre os modelos *agency* e *community* com a variável escolaridade.

Tabela 5 - Relação entre os modelos *agency* e *community* com a escolaridade

MODELO AGENCY (%)						
Escolaridade	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	IES A	IES B	IES A	IES B	IES A	IES B
<b>1º Grau</b>	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	0,00%
<b>2º Grau</b>	0,00%	0,00%	66,67%	63,33%	33,33%	36,67%
<b>Superior</b>	0,00%	0,00%	62,20%	71,43%	37,80%	28,57%
<b>Pós-Grad.</b>	2,33%	1,46%	55,81%	72,26%	41,86%	26,28%
<b>GERAL</b>	0,62%	0,75%	<b>61,11%</b>	<b>71,27%</b>	38,27%	27,99%
MODELO COMMUNITY (%)						
Escolaridade	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	IES A	IES B	IES A	IES B	IES A	IES B
<b>1º Grau</b>	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	100,00%	33,33%
<b>2º Grau</b>	0,00%	3,33%	5,56%	16,67%	94,44%	80,00%
<b>Superior</b>	0,00%	1,02%	2,44%	33,67%	97,56%	65,31%
<b>Pós-Grad.</b>	2,33%	5,11%	6,98%	31,39%	90,70%	63,50%
<b>GERAL</b>	0,62%	3,36%	4,32%	30,97%	<b>95,06%</b>	<b>65,67%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os percentuais mais altos estão distribuídos na noção *agency*, com relação à escolaridade, e no *cluster* médio, em ambas as instituições, destacando-se os 66,67% distribuídos na IES A para os servidores que possuem o 2º grau e os 72,26% para os servidores da IES B que são pós-graduados.

Quanto ao modelo *community*, os dados mostram, novamente, uma tendência alta dos entrevistados em transitarem por essa noção: a IES A com 95,06% e a IES B com 65,67% dos entrevistados, onde se destacam os que possuem nível superior na IES A (97,56%) e os que têm o 2º grau na IES B (80,00%). Apesar da diferença de escolaridade, a dimensão *community* revelada, em ambas as instituições, aponta para a sua relação com foco nos outros, nas relações e na formação de conexões (HELGESON, 1994).

Na Tabela 6, mostra-se a relação entre os modelos *agency* e *community* com a variável tempo de serviço.

Tabela 6 – Relação entre os modelos *agency* e *community* com o tempo de serviço

MODELO AGENCY (%)						
Tempo de Serviço	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	IES A	IES B	IES A	IES B	IES A	IES B
Até 8 anos	0,00%	2,33%	64,29%	68,60%	35,71%	29,07%
De 09 a 20 anos	8,33%	0,00%	58,33%	86,54%	33,33%	13,46%
Acima de 21 anos	0,00%	0,00%	59,57%	66,92%	40,43%	33,08%
<b>GERAL</b>	<b>0,62%</b>	<b>0,75%</b>	<b>61,11%</b>	<b>71,27%</b>	<b>38,27%</b>	<b>27,99%</b>
MODELO COMMUNITY (%)						
Tempo de Serviço	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	IES A	IES B	IES A	IES B	IES A	IES B
Até 8 anos	0,00%	5,81%	3,57%	26,74%	96,43%	67,44%
De 09 a 20 anos	8,33%	0,00%	0,00%	40,38%	91,67%	59,62%
Acima de 21 anos	0,00%	3,08%	5,32%	30,00%	94,68%	66,92%
<b>GERAL</b>	<b>0,62%</b>	<b>3,36%</b>	<b>4,32%</b>	<b>30,97%</b>	<b>95,06%</b>	<b>65,67%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados, observa-se que entre a IES A (61,11%) e a IES B (71,27%) existe uma distribuição dos resultados no *cluster* médio do modelo *agency*, com destaque para os servidores que estão na faixa até 8 anos na IES A, cuja a distribuição foi predominante (64,29%). Verifica-se a predominância deste *cluster*, porém, entre servidores pesquisados com 9 a 20 anos de tempo de serviço na IES B (86,54%).

No que diz respeito ao modelo *community*, tanto a IES A (95,06%) quanto a IES B (65,67%) apresentaram elevados percentuais no *cluster* alto, com destaque para os que estão na faixa até 8 anos, cuja distribuição, na IES A, foi de 96,43%, e, na IES B, de 67,44%, confirmando, assim, uma tendência, também nessa variável, ao predomínio da noção *community* nas duas instituições, entre os servidores que contam com mais tempo de serviço, os quais podem ser pensados como responsáveis pelo desenvolvimento de uma mente coletiva em ambas as instituições.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar a percepção dos técnico-administrativos em educação acerca dos modelos de gestão de pessoas *agency-community*.

A partir da análise dos resultados, identificou-se o predomínio de uma noção *community* alta entre os técnico-administrativos dos centros de ensino da IES A. Comparando com os resultados da IES B, em relação à noção *community*, observa-se uma similaridade entre os resultados encontrados na IES A. A noção *agency* apresentou média nas duas instituições, com uma pequena variação entre médio e alto, sugerindo que os técnico-administrativos defendem, de forma moderada, não somente a habilidade de fazer escolhas ou de planejar ações, mas a habilidade de dar formas apropriadas ao curso das ações, assim como motivar e ajustar as respectivas execuções (FEATHER, 1982; LOCKE e LATHAM, 1990; BANDURA, 2001; ABELE et al., 2008).

Convém observar, como explica Janissek de Souza (2007), que a configuração que o modelo pode assumir vai depender de fatores tanto internos quanto externos, sendo que os internos são definidos pela cultura organizacional, a qual estabelece limites e possibilidades para a efetivação do modelo de gestão de pessoas, e os fatores externos são considerados a partir da análise do papel das políticas de gestão de pessoas.

Diante disso, Arthur e Rousseau (1996) afirmam que é preciso que as organizações estejam atentas às relações de trabalho, as quais se tornam cada vez mais instáveis, em parte, como decorrência das pressões competitivas nas empresas, redefinindo os formatos das carreiras, que vão se desenvolvendo e desdobrando, ao longo do tempo, em oportunidades dentro e fora da empresa. Esta realidade demanda que haja uma visão sinérgica de duas ideias tradicionalmente opostas: *agency* e *community*. Esses autores afirmam que, para sobreviverem, as organizações precisam associar princípios que traduzam, em si, a noção de individualismo e estejam voltados para a noção de coletividade. As organizações também precisam mesclar práticas mais coletivistas a práticas mais individualistas. Em outras palavras, para sobreviver em um contexto tão complexo quanto o atual, a Instituição precisa adotar um modelo de gestão híbrido, que articule até conceitos ou práticas opostas, como as noções de *agency* e *community*.

Com relação ao modelo de gestão *agency-community*, com os dados sócio demográficos e profissionais dos técnicos administrativos, observa-se um predomínio absoluto da noção *community* alta na percepção dos servidores de ambas as instituições. Para Bastos e Grangeiro (2008), a noção *community* enfatiza uma maior participação dos empregados em relações de interdependência, suporte mútuo, aprendizado conjunto, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente. As oportunidades são vistas como caminhos para o engajamento coletivo, a fim de promover valiosa qualidade ou inovação na construção de uma organização moderna. Já a noção *agency* foi diagnosticada como média na percepção dos servidores de ambas as instituições, defendendo a habilidade dos empregados a agirem de acordo com os seus interesses. As oportunidades são vistas como fontes de flexibilidade e vantagem competitiva para o empregado habilitado e capitalizado, segundo as demandas do mercado.

Santos Filho (2008) reforça a necessidade do alinhamento do modelo de gestão com princípios e práticas de gestão de pessoas que vêm sendo adotados por organizações que desejam sair de um modelo de organização do trabalho que já não mais responde pelas necessidades de mercado, organizacionais e individuais. Esse mesmo autor defende que, quando é diagnosticado que o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização está distante dos conceitos preconizados pelo modelo *agency-community*, é preciso a adoção de um

modelo de gestão de pessoas que dê suporte conceitual e prático necessários para que a organização e as pessoas possam atingir seus interesses de forma integrada, cooperativa, considerando o alinhamento entre o individual e o coletivo.

Acredita-se que a presente pesquisa traz importantes contribuições para o meio científico e a área de comportamento organizacional. Fundamentalmente, como forma de contribuir com o aumento de investigações acerca do modelo de gestão de pessoas *agency-community*. Face aos resultados obtidos, bem como a carência de estudos sobre a temática, é proposta uma agenda de pesquisa de modo que sejam realizadas novas investigações sobre o tema em outras instituições de realidades diferentes e ainda em outros tipos de organizações, com outras categoriais profissionais, que permitam entender melhor e contribuam para o refinamento conceitual dos fenômenos. Além disso, procurar complementar os achados aqui encontrados com amostras mais representativas da população brasileira que podem explicitar melhor as relações particulares; por meio de abordagens mais flexíveis, incluindo a análise qualitativa (entrevistas em profundidade, por exemplo; e com a utilização de uma abordagem longitudinal, a qual permitiria uma visão mais densa do tema em pauta).

Ao finalizar, percebe-se que este campo de pesquisa encontra-se ainda em construção, portanto há muitas lacunas a serem investigadas. Espera-se que a sua realização tenha contribuído tanto para as organizações participantes do estudo e para gestão desta categoria de profissionais, bem como para o meio científico, colaborando com o avanço de pesquisas na área e conduzindo a novos direcionamentos relacionados aos temas abordados.

## REFERÊNCIAS

ABELE, A. E.; UCHRONSKI, M., SUITNER, C.; WOJCISZKE, B. Towards an operationalization of the fundamental dimensions of agency and communion: trait content ratings in five countries considering valence and frequency of word occurrence. **European Journal of Social Psychology**, v. 38, p. 1202-1217. 2008.

ASTIVERA, A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Pioneira, 1989.

ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D. B. **The boundaryless career**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

BANDURA, A. **Self-efficacy: the exercise of control**. New York: Freeman, 1997.

\_\_\_\_\_. Social cognitive theory: an agentic perspective. **Annual Review of Psychology**, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, v. 52, p. 1-26, 2001.

BASTOS, A. V. B.; GRANGEIRO, R. R. Modelo de gestão de pessoas *agency-community*. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FEATHER, N. T. **Expectations and actions: expectancy-value models in Psychology**. Hillsdale: Erlbaum Fernandez-Ballesteros, 1982.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANGEIRO, R. R. **Modelo de gestão Agency-Community: proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores**. Dissertação, UFBA, Salvador, 2006.

HELGESON, V. S. Relation of agency and communion to well-being: evidence and potential explanations. **Psychological Bulletin**, v. 116, n. 3, p. 412-428, 1994.

JANISSEK DE SOUSA, J. **Teoria Implícita de Organização Inovadora em Empresas com Padrões Diferenciados de Adoção de Práticas de Gestão**. 2007. 274 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

LEMOS, A. H.; SANTOS, D.; DUBEUX, V. Práticas de Gestão de Pessoas Individualistas ou Coletivistas: O que Brasileiros e Norteamericanos Demandam? **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 80-100, 2013.

LEMOS, M. M.; SOUZA, M. P.; FILHO, T. A. S.; et al. Dimensões de Comprometimento dos Colaboradores e a Percepção das Práticas de Gestão *Agency* e *Community*: Um Estudo em Empresa Pública. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGET, 2011. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg\\_7/anais/T11\\_0365\\_1945.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg_7/anais/T11_0365_1945.pdf)> Acesso em: 02 jun. 2015.

LOCKE, E.; LATHAM, G. P. A. **Theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.

ROUSSEAU, D. M.; ARTHUR, M. B. Building *agency* and *community* in the new economic era. **Organizational Dynamics**, Spring, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1999.

SANTOS FILHO, J. F. **Gestão de pessoas baseado no modelo *agency-community*: um estudo em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. 2008. 171 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008.

SEGALA, V. **Relação entre o modelo de gestão de pessoas *agency-community* com os tipos de vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional**. 2013. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.