



RAE - Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas

Brasil

Braga Lacombe, Beatriz Maria; Alves Chu, Rebeca  
POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: AS ABORDAGENS ESTRATÉGICA E  
INSTITUCIONAL

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 48, núm. 1, enero-marzo, 2008, pp. 25-35

Fundação Getulio Vargas

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155116020002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



ARTIGOS · POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: AS ABORDAGENS ESTRATÉGICA E INSTITUCIONAL

# POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: AS ABORDAGENS ESTRATÉGICA E INSTITUCIONAL

## RESUMO

A pesquisa acadêmica em Gestão de Pessoas tem adotado, predominantemente, as abordagens estratégica, comportamental e, mais recentemente, dos recursos da firma (RBV) e sistêmica, enquanto apenas poucos trabalhos têm sido desenvolvidos sob perspectivas diferentes. Neste estudo, foram pesquisadas políticas e práticas de gestão organizacional em uma cadeia empresarial, com o intuito de se investigar a influência de fatores institucionais como legislação, acionistas, herança histórica da organização e atuação do mercado sobre o desenho e implementação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Os resultados mostram que, além da estratégia organizacional, fatores institucionais podem ser determinantes para a elaboração das políticas de Gestão de Pessoas, evidenciando assim ser vantajosa a inclusão da abordagem institucional nos estudos desse campo.

**Beatriz Maria Braga Lacombe**  
FGV-EAESP

**Rebeca Alves Chu**  
BSP



**ABSTRACT** Research in People Management has predominantly adopted strategic and behavioral frameworks and, more recently, the resource based view (RBV) and systemic approaches, while only a few works have been developed under different theoretical perspectives. In this research, managerial policies and practices are studied in an organizational network in order to investigate the influence of institutional factors such as legislation, shareholders, the organization's historic heritage and market conditions over the design and implementation of People Management practices. The results show that, besides organizational strategy, institutional aspects may determine People Management policies and practices, providing evidences of advantages derived from incorporating institutional approaches in the studies of this field.

**PALAVRAS-CHAVE** Gestão de Pessoas, estratégia organizacional, teoria institucional, isomorfismo, estudos organizacionais.

**KEYWORDS** People Management, organizational strategy, institutional theory, isomorphism, organizational studies.

## INTRODUÇÃO

Grande parte da pesquisa acadêmica sobre a Gestão de Pessoas adota a abordagem estratégica de Recursos Humanos, assumindo ser possível, por meio de políticas e práticas, identificar e desenvolver comportamentos necessários à implementação da estratégia organizacional (WRIGHT; MCMAHAN, 1992; LEGGE, 1995). Tais estudos, originalmente desenvolvidos nos Estados Unidos e largamente replicados em outros países (ver PAAUWE, 2004; LEGGE, 1995; BREWSTER, 2006, para uma revisão), conferem papel central à estratégia organizacional na definição de políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Autores como Legge (1995), Paauwe (2004), Singh, Chow e Wu (2005), e Brewster (2006), entretanto, defendem a utilização de abordagens alternativas em estudos da área. De particular interesse neste artigo são as abordagens que ressaltam o papel de fatores institucionais com impacto potencial sobre os processos decisórios da Gestão de Pessoas, como a atuação de agentes governamentais, sindicatos, consultorias, associações profissionais e acionistas, ou como a busca de prêmios e certificações. Esses fatores influenciam e limitam a efetividade dos processos de planejamento e implantação da estratégia organizacional (BREWSTER, 2006; LEGGE, 1995).

O objetivo deste trabalho é investigar o papel e o impacto de fatores institucionais na elaboração e implementação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas em uma cadeia de clientes, fornecedores e concorrentes de uma empresa de papel e celulose. A revisão teórica examina as abordagens mais utilizadas e as contribuições de autores que defendem a perspectiva institucional, sendo conferido especial destaque à tipologia de Paauwe (2004), que serviu como base para a condução da pesquisa empírica. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados do estudo.

### Abordagens teóricas nos estudos de Gestão de Pessoas

A pesquisa sobre Gestão de Pessoas – ou Recursos Humanos (RH), como é mais comumente denominado o campo de estudo – tem seguido quatro abordagens predominantes e complementares: estratégica, comportamental, de recursos da firma e sistêmica (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

A abordagem estratégica envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre políticas

e práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa em vez de reativa; e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico (SISSON; STOREY, 2000).

Complementarmente, a abordagem comportamental foca os papéis necessários à implementação da estratégia (WRIGHT; MCMAHAN, 1992) sob as premissas de que o comportamento é o principal mediador entre estratégia e implementação efetiva, e de que as políticas e práticas de RH devem ser direcionadas para a promoção e controle dos comportamentos necessários à implementação. Acredita-se também que diferentes estratégias comandam diferentes tipos de comportamento das pessoas (SCHULER; JACKSON, 1987; MILES; SNOW, 1978).

A teoria dos recursos da firma direciona a atenção para recursos internos; quando raros, insubstituíveis e não facilmente copiáveis, podem configurar uma base para obtenção de vantagem competitiva sustentável. Empresas organizadas por competências, um tipo especial de recurso interno, devem desenvolver um plano detalhado de como cada política de RH contribui para os objetivos estratégicos (DUTRA, 2001).

Wright *et al.* (2001) reforçam a necessidade de uma perspectiva abrangente. Práticas que transcendem o controle da área específica de RH, como comunicação, desenho do trabalho, cultura e liderança, impactam as pessoas e moldam suas competências, cognições e atitudes.

Outras perspectivas teóricas, como agência, custos de transação, dependência de recursos, poder e institucionalidade, têm sido menos utilizadas; autores como Legge (1995), Paauwe (2004), Singh, Chow e Wu (2005), e Brewster (2006), questionam o predomínio da perspectiva estratégica na pesquisa em Recursos Humanos.

Para Paauwe (2004), as forças do mercado e os ambientes social, cultural e legal devem ser elementos importantes na elaboração e implementação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Brewster (2006) aponta que o modelo estratégico para RH, originário dos Estados Unidos, em um país caracterizado por pouca interferência do Estado e grande autonomia empresarial, pode não ser aplicável a países com contextos socioeconômicos distintos. Para Singh *et al.* (1995), o planejamento estratégico nem sempre segue um processo ordenado e estruturado, podendo ser emergente e multidimensional.

### A abordagem institucional e a Gestão de Pessoas

A teoria institucional pode ser relevante para explicar o desenho e a implementação de políticas e práticas

Gestão de Pessoas (PAAUWE, 2004). O ceticismo dos autores institucionalistas em relação a processos racionais de escolha e perspectivas baseadas na eficiência desafia as abordagens baseadas no processo de planejamento estratégico (BJORKMAN, 2006) e privilegia a premissa de que as organizações sofrem pressões para se adaptar a seu contexto, incorporando estruturas e práticas consideradas adequadas a seus ambientes (MEYER; ROWAN, 1977). Em especial, o debate retoma DiMaggio e Powell (1991), e o conceito de isomorfismo – um processo restritivo que força uma unidade a adotar estruturas e processos semelhante aos das demais unidades.

Paauwe (2004) apresenta dois tipos de isomorfismo: (i) o competitivo, que assume um sistema de racionalidade e enfatiza a competição do mercado, a mudança de nicho e o alinhamento, e é mais relevante quando a competição é livre e aberta; e (ii) o isomorfismo institucional, que consegue explicar mais profundamente alguns dos mecanismos de mudanças, podendo operar de três formas distintas.

Isomorfismo coercitivo, que acontece por meio de pressões (formais e informais) sofridas por uma organização pela ação de outras das quais depende, ou resultantes de expectativas culturais da sociedade. Nesse caso, as ações e transformações ocorrem por imposição e por força de autoridade. Para a Gestão de Pessoas, essas pressões resultam da força do governo, da legislação – em especial a trabalhista – e dos sindicatos.

Isomorfismo mimético, que corresponde a respostas padronizadas a situações de incerteza. Quando as metas organizacionais são ambíguas, o ambiente se revela incerto ou os recursos tecnológicos de que a organização dispõe são limitados, há uma forte tendência em tomar outra organização como modelo. Em relação à Gestão de Pessoas, esse tipo de isomorfismo se manifesta pela adoção de melhores práticas, como a remuneração por desempenho ou a avaliação por Balanced Scorecard.

Isomorfismo normativo, que se associa à profissionalização e à definição de métodos e condições de trabalho para uma determinada classe de trabalhadores. Destaca-se, nesse caso, o papel das universidades, dos centros de treinamento e das associações de profissionais como desenvolvedores de normas de trabalho e de comportamento entre profissionais de um campo. No caso de políticas e práticas de Gestão de Pessoas no Brasil, há ampla disseminação do modelo estratégico para RH por universidades, periódicos acadêmicos e revistas de negócios e associações do tipo ABRH.

Originados nos Estados Unidos, os modelos e tipologias da Gestão de Pessoas têm sido grandemente

disseminados por meio de processos de isomorfismo mimético e normativo (Legge, 1995; Brewster, 2000). Paauwe (2004) afirma que os processos de institucionalização trazem estabilidade, legitimidade e homogeneidade, mas reconhece o poder das pessoas como agentes de mudanças e de desinstitucionalização (2004, p. 5). O autor ressalta a importância de se considerarem os estudos de Gestão de Pessoas mecanismos competitivos, produtos, mercado e tecnologia, mecanismos institucionais, as dimensões social, cultural e legal, e a configuração da empresa decorrente de herança administrativa e histórica. Dadas as condições contextuais, “a coalizão dominante [formada por acionistas, executivos, controladores, gerentes, comitês de fábrica e os profissionais de RH] tem maior ou menor liberdade de ação (espaço de manobra) para a elaboração de políticas e práticas de acordo com aspectos como o índice trabalho/capital, a saúde financeira da empresa, a taxa de sindicalização, a estratégia do mercado. No caso de uma empresa em um mercado monopolista, por exemplo, o espaço de manobra é obviamente considerável” (PAAUWE, 2004, p. 9). Pesquisa com hotéis, hospitais e agências governamentais municipais (BOSELIE *et al.*, 2003) confirma que os aspectos institucionais exercem, de fato, impacto sobre o sistema de RH implementado e têm efeito moderado sobre os resultados organizacionais. “[O] impacto de um sistema de trabalho (comprometimento e controle) sobre o desempenho organizacional é menor em um contexto institucionalizado do que [...] em contexto pouco institucionalizado” (BOSELIE *et al.*, 2003, p. 1424). A coalizão dominante tem por objetivo desenhar políticas e práticas de Gestão de Pessoas que possam fazer uma contribuição significativa para o desempenho organizacional.

## METODOLOGIA

O objetivo principal desta pesquisa foi investigar o papel e a influência dos aspectos institucionais na formulação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Optou-se por investigar empresas em uma cadeia de relações na forma de fornecedores, clientes, prestadores de serviços terceirizados e concorrentes – organizações que fazem parte do conceito de campo organizacional proposto por DiMaggio e Powell (1991) e, portanto, são relevantes para a abordagem institucional. Essa estratégia tem duas vantagens principais: analisa empresas de diferentes setores, o que propicia a investigação de diversos fatores de influência e permite investigar fatores que surgem na relação entre empresas, principalmente entre cliente e fornecedor.

A pesquisa iniciou-se em uma empresa do setor de papel e celulose, e prosseguiu em uma concorrente, dois fornecedores, dois clientes e duas empresas terceirizadas. Não se pretendeu mapear completamente a cadeia de relações, mas investigar algumas das empresas a fim de se levantarem temas relacionados à formulação e implantação das políticas e práticas da Gestão de Pessoas e a influência dos fatores contextuais. O estudo é exploratório e descritivo-analítico. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com o principal responsável pela área de Gestão de Pessoas de cada empresa, e de consultas aos sites e a documentos das empresas. Para a obtenção de informações sobre cada setor específico, foram também pesquisados os sites das associações dos setores envolvidos – Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa), Associação Brasileira da Indústria Química (Abiquim) e Associação Brasileira da Indústria Gráfica (Abrigraf). Uma entrevista adicional foi realizada com um dos administradores da Bracelpa, que forneceu um panorama geral do setor e de seus desafios para a Gestão de Pessoas.

As entrevistas seguiram um roteiro predefinido, levando em conta o modelo de Paauwe (2004), reproduzido no Quadro 1, para investigar como os fatores ali enumerados influenciam o processo decisório da Gestão de Pessoas.

Pediu-se aos entrevistados que contassem a história da empresa e, em especial, da Gestão de Pessoas; e que relatassem como funcionam as políticas e práticas das diversas funções da área, como recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e movimentação, e os critérios relevantes para as tomadas de decisão em cada uma.

Também se perguntou como as relações com outras empresas, sejam clientes, fornecedores ou terceiros, exercem influência sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Investigou-se a relação de importância dos fatores propostos por Paauwe (2004) para as tomadas de decisão sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise posterior.

As seguintes empresas foram pesquisadas:

- empresa do setor de papel e celulose (ponto de partida), pertencente a um grande grupo de capital nacional (EMP 1);
- empresa concorrente, de capital internacional (CON 1);
- empresas clientes: a CLI 1 é uma distribuidora de produtos gráficos, de capital nacional fechado; e a CLI 2 é composta por duas empresas, uma livraria e uma editora, de capital nacional aberto;
- empresas terceirizadas: a TERC 1 é uma empresa de capital nacional e fornece serviços de limpeza, conservação, manutenção e zeladoria; e a TERC 2, empresa multinacional, fornece serviços de alimentação;
- empresas fornecedoras, da indústria química, uma de capital internacional (FORN 1) e outra, nacional (FORN 2).

## RESULTADOS

Os dados foram analisados em função dos fatores de influência apontados por Paauwe (2004) e apresen-

Quadro 1 – Limitações à autonomia e espaço para manobra de RH

	ESPAÇO PARA MANOBRA DE RH: GRANDE	ESPAÇO PARA MANOBRA DE RH: PEQUENO
Situação do mercado	Crescimento	Declínio
Estratégia	Diferenciação	Redução de custo
Mecanismos coercitivos dos <i>stakeholders</i>	Número restrito de <i>stakeholders</i> relevantes	Número elevado de <i>stakeholders</i> relevantes
Profissionalização dos empregados: mecanismos normativos	Limitada Ex: nenhum grupo dominante	Grande Ex: papel/posição dos médicos em hospitais
Estrutura do mercado	Monopólio	Oligopólio
Índice trabalho/total custos	Perto de 0	Perto de 1
Autonomia financeira	Presente	Ausente

Fonte: PAAUWE, 2004, p. 96 [tradução nossa].

dos na revisão de literatura que exercem pressão para a homogeneização de práticas e, portanto, interessam à teoria institucional. Observaram-se relatos muito distintos entre os entrevistados, resultantes das situações específicas de cada organização, mesmo quando atuantes no mesmo setor de atividade, como, por exemplo, a EMP 1 e sua concorrente, ou como as duas empresas fornecedoras. As diferenças encontradas sugerem que empresas do mesmo setor e com produtos semelhantes podem adotar estratégias e configurações diferentes para a Gestão de Pessoas, reforçando a idéia de que o sistema de Gestão de Pessoas também emerge das condições históricas de cada organização e da complexidade das relações sociais que dentro delas se desenvolvem (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

Outro ponto observado diz respeito aos modelos de Gestão de Pessoas: quatro das empresas pesquisadas apresentam um modelo de gestão bastante próximo ao Departamento de Pessoal, ou do tipo administrativo, conforme descrito por Youndt *et al.* (1996). Ou seja, uma Gestão de Pessoas pouco planejada e orientada por aspectos e pela legislação. Dessas empresas, três se encontravam em processo de mudança para um modelo mais estruturado e focado no negócio. A mudança é bem-vinda para os entrevistados dessas três empresas, pois, além de ser conduzida com o objetivo de trazer melhores resultados, pode conferir maior importância à área de Gestão de Pessoas.

#### **Mecanismos coercitivos dos stakeholders: acionistas, legislação e sindicatos**

De maneira geral, os relatos dos entrevistados das empresas de capital nacional fechado revelam grande influência dos acionistas na gestão das empresas. Entre elas, o grau e o modo de influência podem variar bastante: a gestão na EMP 1, existente há mais tempo e atualmente na terceira geração da família de fundadores, é profissionalizada. Os acionistas não fazem parte da administração cotidiana, e sua influência se observa na transmissão de valores e no direcionamento geral da empresa. De acordo com o entrevistado, “a família proprietária possui valores muito fortes, e faz questão de que a empresa os siga”. A forma de condução de processos, no entanto, é delegada a executivos. Já na CLI 1, empresa com menos de 30 anos e dirigida pelo próprio fundador, observa-se uma influência maior por parte do acionista, o que também ocorre com a FORN 2.

A influência dos acionistas no caso das multinacionais também é grande, conforme relataram os entrevistados da FORN 1, CONC 1 e TERC 2. Esperava-se que a ma-

triz impusesse políticas e práticas homogêneas a todas as subsidiárias. O que se observou, no entanto, é que a necessidade de adaptação à legislação e à cultura local pode modificar significativamente a implantação do modelo de gestão, especialmente no que diz respeito à operacionalização das políticas. Por exemplo, há necessidade de desenvolvimento de sistemas de remuneração ou seleção próprios, ou de criação de políticas adequadas às necessidades ambientais locais. A própria distância da matriz promove a autonomia.

Nas empresas em que o acionista é único e, mais especificamente, o fundador, o grau de autonomia de manobra da área de Gestão de Pessoas é mais restrito do que nas demais. O próprio dono é responsável pela decisão final, mesmo quando são decididos pequenos detalhes, conforme relatado por dois dos entrevistados. A entrevistada da CLI 1 ressaltou que “nada acontece sem o dono saber”.

Dentre as empresas pesquisadas, à medida que cresce a quantidade de acionistas e se profissionaliza a gestão, aumenta o espaço de manobra da área e dos profissionais de Gestão de Pessoas. Na CLI 2, por exemplo, empresa nacional de capital aberto que já passou por um processo de profissionalização da gestão, a diretora afirmou que a autonomia para decisões na área; segundo ela, “o critério mais importante para a Gestão de Pessoas é o alinhamento com o negócio”, ou seja, que ela teria muita liberdade para a elaboração de políticas e práticas que reforcem os objetivos estratégicos. O entrevistado da EMP 1 também afirmou ter um bom grau de autonomia para a tomada de decisão em relação à Gestão de Pessoas.

Qualquer que seja a composição do capital, no entanto, em todas as empresas pesquisadas o acionista parece ser um fator de grande influência sobre as políticas e práticas da Gestão de Pessoas. Fatores como a legislação e o poder dos sindicatos, no entanto, limitam o poder dos acionistas.

A legislação trabalhista e, em alguns casos, a ambiental, são fatores que certamente definem muitas das práticas da Gestão de Pessoas. Em especial, a legislação trabalhista ainda pode ser um fator de coerção para a realização dos negócios, pois, conforme colocaram alguns dos entrevistados, a empresa trabalha apenas com fornecedores ou parceiros que sigam à legislação corretamente. A legislação sobre saúde e segurança é especialmente importante para as indústrias do setor de papel e celulose e químicas e muito do treinamento é direcionado a atender a essa legislação, o que pôde ser percebido pela consulta aos sites e documentos internos dessas empresas.

Os entrevistados atribuíram forças diferentes à influência dos sindicatos, o que aconteceu até mesmo entre empresas do mesmo setor, como a EMP 1 e a sua concorrente. As duas empresas lidam com sindicatos diferentes, o que pode explicar parcialmente a diferença de opiniões. A EMP 1 incorporou as demandas dos sindicatos nas suas políticas de Gestão de Pessoas, evidenciando a influência sindicalista. A diretora da CLI 2, que dirige a Gestão de Pessoas de uma livraria e de uma editora, informou que os trabalhadores gráficos contam com um sindicato atuante, o que, segundo ela, não acontece com os da livraria. Os sindicatos são, portanto, fatores de influência variável. A influência depende do sindicato em questão, e da atitude da empresa frente a ele, conforme comentou o entrevistado da Bracelpa.

### Profissionalização dos empregados: mecanismos normativos

A profissionalização dos empregados, embora não citada explicitamente pelos entrevistados, foi observada de diversas formas. Três dos entrevistados fazem parte de grupos informais de RH que, conforme afirmou um deles, “são ótimos para trocar idéias, saber de novidades, ou como implementar determinado instrumento ou modelo”. Essa fala mostra que, conforme aponta a literatura, as associações podem ser disseminadoras das chamadas melhores práticas de mercado. Além das associações, três dos entrevistados fizeram pós-graduação em uma escola de administração em São Paulo, e um quarto entrevistado estava matriculado na pós-graduação da mesma escola, o que indica ao menos uma base de conhecimento comum em termos de Gestão de Pessoas.

Portanto, embora não reconhecida explicitamente pelos entrevistados, a influência de escolas e associações é inegável. Tal influência é demonstrada, também, pela utilização de termos muito semelhantes por parte dos entrevistados, tais como “foco no negócio” e “alinhamento”, que fazem parte do repertório comumente utilizado na abordagem estratégica para recursos humanos. Revistas de negócios, como *Exame* e *HSM*, foram citadas como fontes de informações.

Outro fator que se demonstrou importante para a disseminação e homogeneização de práticas é a contratação por indicação, especialmente utilizada para as posições mais altas na hierarquia. Os relatos mostraram que mudanças na gestão são, geralmente, acompanhadas pela contratação de novos gestores, que, por sua vez, formam novas equipes com colaboradores com quem já trabalharam para conduzir as mudanças necessárias. Os novos profissionais muitas vezes implantam modelos e instru-

mentos de gestão semelhantes àqueles que vivenciaram em outras organizações; frequentemente são contratados justamente por sua *expertise* em implantar um sistema de gestão. Observa-se, então, a formação de uma rede de pessoas que se encontram ao longo da vida profissional e certamente desenvolvem e compartilham conhecimentos, instrumentos, e até mesmo valores e estilos de gestão, promovendo assim a homogeneização de práticas entre empresas, especialmente dentro de um setor de atividade em que a movimentação de gestores ocorre com frequência. A entrevistada da TERC 1 exemplificou esse processo de formação de rede:

Trabalhei por muitos anos em RH de bancos, e quando fui convidada para ser diretora desta empresa, senti que os donos queriam mudar, pois precisavam e porque o mercado exigia. Mas não sabiam como. Então eu cheguei, passei a dar sugestões, e trouxe comigo o diretor administrativo, além de ter indicado o diretor financeiro, que também veio. Cada um trouxe seu pessoal, e as coisas aparentemente estão andando bem...

O entrevistado da FORN 1 também relatou que: “Eles pretendem mudar as coisas por aqui, trouxeram um profissional de renome para ser o diretor executivo, e também trouxe o seu pessoal”.

Prêmios e certificações são importantes razões para o estabelecimento de políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Apenas um dos entrevistados demonstrou interesse em participar das ‘150 Melhores Empresas para se Trabalhar’, da revista *Exame*; no entanto, seis das empresas pesquisadas possuem certificações ISO, o que lhes impõe uma série de normas e regulamentos. Para a Gestão de Pessoas, em especial, isso significa maior atenção às normas relativas a saúde e segurança, jornada de trabalho, e treinamento, conforme se pôde observar na leitura de documentos internos e informações dos sistemas das empresas.

### Estrutura do mercado: isomorfismo mimético

A estrutura de mercado é relevante: das duas empresas da indústria química, uma possui o monopólio do produto fornecido para o setor de papel e celulose; a outra, apesar de não ser monopolista, possui poucos concorrentes para o produto fornecido. As duas empresas apresentam uma Gestão de Pessoas orientada por processos operacionais, com maior atenção a apenas alguns grupos de pessoas consideradas estratégicas dentro da organização. Tal fato pode ser decorrente da própria história da indústria química no Brasil; segundo um dos entrevistados



indústria química nasceu de acordos tripartites, nos anos 1950, entre governo, uma multinacional e uma empresa nacional. Cada empresa constituída passava a produzir um único produto para não enfrentar concorrência, dado o elevado investimento inicial necessário. Portanto, observaram-se, nas duas empresas, modelos de Gestão de Pessoas que privilegiam os empregados envolvidos com pesquisa e desenvolvimento de produtos.

A indústria de papel e celulose é mais competitiva e pulverizada do que a indústria química, especialmente em virtude do aumento de participação de multinacionais na última década. As duas empresas pesquisadas possuem sistemas de Gestão de Pessoas alinhados à estratégia, e planejados. Segundo o entrevistado da Bracelpa, as empresas nacionais do setor de papel e celulose têm procurado profissionalizar sua gestão e torná-la mais efetiva. Anteriormente caracterizado por gestões paternalistas, o setor é forçado a mudar em função da concorrência, especialmente a estrangeira. Ainda assim, há empresas nacionais que centralizam o poder decisório nas mãos de seus acionistas.

Conforme afirmou um entrevistado: “[...] temos que lutar por cada cliente, caso contrário, o concorrente o leva [...]”. O mercado gráfico é competitivo, e conta com cerca de 15 mil empresas, das quais 95% são de pequeno porte (Abrigraf, 2006). As empresas clientes e as prestadoras de serviços terceirizados apresentaram três pontos comuns:

- (i) O mercado é a referência mais forte para o desenho das políticas e práticas. A concorrência direta é o fator mais importante; por atraírem funcionários-chave, as empresas concorrentes têm suas práticas de gestão de pessoas monitoradas. Em outros casos, quando não é possível investigar a concorrência, o *benchmarking* é feito com empresas que têm natureza de negócio (comércio ou serviços), porte e modelos de gestão semelhantes.
- (ii) A condição competitiva do mercado influencia também o modelo de Gestão de Pessoas, conforme apontado por dois entrevistados. Observou-se que, por conta de situações de mercado competitivas, foram iniciados processos de mudanças, orientados pela percepção das empresas em relação às ações da concorrência.
- (iii) O cliente pode ter força direta sobre o desenho de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, como ocorre com as empresas terceirizadas, que precisam atender demandas por vezes muito específicas e rigorosas. Os dois entrevistados declararam que, ocasionalmente, precisam modificar as estruturas

de remuneração e benefícios para conseguir um contrato. Observa-se, dessa maneira, significativa influência dos clientes sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Portanto, a atenção ao mercado é grande e inspira políticas e práticas estabelecidas. Aqui, manifesta-se o isomorfismo do tipo mimético na tentativa de se copiar e rem modelar políticas visando maior competitividade. Conforme declarou uma entrevistada, “[...] se uma política traz resultados em outros lugares, pode ser bom para nós também”.

Outros fatores propostos por Paauwe (2004) – indústria/trabalho/total custos, situação do mercado, autonomia financeira e estratégia – não apresentaram influência relevante à abordagem institucional no estudo da Gestão de Pessoas.

## CONCLUSÃO

Neste ponto, retoma-se a questão inicial proposta por Paauwe (2004) e outros autores (SINGH *et al.*, 2006; BREWSTER, 2006). Até que ponto a estratégia organizacional é foco e base de ações, políticas e práticas de Gestão de Pessoas?

Embora a estratégia seja relevante para a definição das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, outros fatores também se destacaram neste estudo. Os resultados mostram que os graus de influência de acionistas, da legislação e dos sindicatos podem ser comparados ao da estratégia. A influência observada desses fatores contextuais é inegável, corroborando as propostas de Paauwe (2004) e outros autores, como Legge (1995) e Brewster (2006). O isomorfismo coercitivo está bastante presente nas empresas pesquisadas. A importância de outros fatores, como clientes e concorrentes, varia de acordo com cada empresa, sendo maior no setor de serviços, em que o isomorfismo mimético é fator relevante na formulação de políticas e práticas da Gestão de Pessoas.

O Quadro 2, abaixo, sintetiza os sistemas de gestão de pessoas, as funções mais relevantes e os fatores de maior influência por empresa, de acordo com os entrevistados. O Quadro 3 apresenta os principais fatores de influência encontrados para o conjunto das empresas.

Os resultados sugerem que os fatores institucionais pesquisados apresentam efeitos por vezes determinantes sobre a Gestão de Pessoas, e que o alinhamento de suas políticas e práticas com a estratégia organizacional pode



Quadro 2 – Síntese dos sistemas, funções e fatores de influência da Gestão de Pessoas das empresas pesquisadas

EMPRESA	SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS	FUNÇÕES IMPORTANTES	FATORES DE MAIOR INFLUÊNCIA
EMP1	Empresa familiar, com gestão profissionalizada. Sistema de Gestão de Pessoas alinhado à estratégia organizacional e bem planejado. Mão-de-obra operacional especializada e baixa rotatividade.	Desenvolvimento de pessoas; preparação para meta de 2020; preparação de gestores; treinamento para saúde e segurança	- Acionistas - Legislação trabalhista e ambiental - Meta estratégica - Certificações
CONC1	Empresa internacional; sistema de Gestão de Pessoas alinhado à estratégia organizacional e bem planejado. Mão-de-obra operacional especializada e baixa rotatividade.	Gestão de competências; treinamento para saúde e segurança	- Acionista - Legislação trabalhista e ambiental - Prêmios e certificações - Associações - Revistas de gestão
CLI1	Empresa dirigida pelo fundador, com grande influência de suas decisões e valores. Sistema próximo ao DP, tendendo, porém, a mudanças. Vendedores como pessoas-chave que podem ser atraídas pela concorrência.	Recrutamento e retenção de vendedores; remuneração de mercado	- Acionista - Legislação trabalhista - Concorrentes - Escola - Revistas de gestão
CLI2	Empresa familiar, com gestão profissionalizada. Gestão de Pessoas com foco no negócio. Mão-de-obra operacional abundante e alta rotatividade.	Gestão dos gestores; gestão de competências; remuneração e benefícios de mercado	- Concorrentes - Legislação trabalhista - Cliente - Associações e redes pessoais
TERC1	Empresa nacional, com sistema de Gestão de Pessoas próximo ao DP, tendendo, porém, a mudanças. Mão-de-obra operacional abundante e alta rotatividade.	Treinamento; folha de pagamento	- Acionista - Concorrentes - Cliente - Legislação trabalhista - Associações e redes de pessoas
TERC2	Empresa internacional; Gestão de Pessoas estratégica. Mão-de-obra abundante e alta rotatividade. Algumas funções mais estratégicas, relativas à operacionalização do serviço prestado.	Gestão dos gestores; gestão por competências, retenção de pessoas chave	- Acionista - Concorrentes - Cliente - Legislação trabalhista - Associações e redes de pessoas
FORN1	Empresa internacional, com sistema de Gestão de Pessoas próximo ao DP, tendendo, porém, a mudanças. Mão-de-obra operacional especializada e baixa rotatividade. Algumas funções técnicas importantes.	Treinamento em saúde e segurança.	- Acionista - Legislação trabalhista e ambiental - Fornecedores
FORN2	Empresa nacional, com sistema de Gestão de Pessoas próximo ao DP. Mão-de-obra operacional especializada e baixa rotatividade.	Retenção de gestores via remuneração acima do mercado	- Acionista - Legislação trabalhista e ambiental



BEATRIZ MARIA BRAGA LACOMBE · REBECA ALVES CHU

ser tão direto ou mesmo viável, o que é consistente com a posição de Legge (1995), Singh *et al.* (2005), e Brewster (2006). Conclui-se que as políticas e práticas da Gestão de Pessoas são produtos da conciliação das influências de diversos fatores, dentre os quais a estratégia organizacional. Autores como Albuquerque (2002) e Brewster (2006) apontam que o planejamento estratégico para a Gestão de Pessoas deve partir da estratégia organizacional, mas deve incluir, previamente, a investigação e o monitoramento de aspectos que afetem diretamente a Gestão de Pessoas, tais como forças ambientais (tecnológicas, socioeconômicas, culturais, políticas, e legais) e forças internas (capacidades, cultura, e recursos). O desenho das políticas e práticas seria uma etapa posterior.

No entanto, a preocupação com os aspectos institucionais que influenciam especificamente a Gestão de Pessoas não é explícita em grande parte dos trabalhos dos autores norte-americanos, que consideram ser possível traduzir, de maneira direta, a estratégia organizacional em comportamentos desejados (YOUNDT *et al.*, 1996; DELERY; DOTY, 1996).

Para a abordagem institucional, em contrapartida, são de interesse os fatores contextuais que exercem pressão nas organizações, de tal forma que a legitimidade é obtida por meio de algum tipo de isomorfismo (MEYER; ROWAN, 1997; DIMAGGIO; POWELL, 1991; BJORKAN, 2006). No caso desta pesquisa, conforme mostra o Quadro 3, as empresas estão sujeitas a mecanismos coercitivos, que lhes impõem práticas semelhantes; a mecanismos normativos, que, por meio de grupos

como associações e escolas, disseminam práticas; e a mecanismos do mercado, que levam as organizações a buscar práticas eficazes inspiradas pela concorrência pelo setor de atividade.

Os resultados da pesquisa indicam a existência de processos específicos que reduzem ou limitam o processo decisório autônomo em relação à Gestão de Pessoas. A Gestão de Pessoas estratégica pode ser orientada “para uma gestão da folha de pagamentos sem erros e atividades de cunho social”, conforme colocou a entrevistada da TERC 1, que trabalha com mão-de-obra muito pouco qualificada. Ou pode ser voltada ao atendimento da legislação trabalhista, de saúde e segurança, ou ambiental. Por fim, seguir uma prática de empresa concorrente semelhante pode, conforme relatado, atrair empresas e buscar das melhores práticas de Gestão de Pessoas em mercados competitivos.

A perspectiva institucional ajuda a entender a configuração específica da organização, que resulta tanto da estratégia escolhida como dos recursos disponíveis e do grau de influência dos diversos fatores institucionais, que podem ter grande impacto para a implementação das políticas e práticas da Gestão de Pessoas e para os resultados alcançados. Conforme coloca Brewster (2006), a investigação das forças institucionais fornece à Gestão de Pessoas uma abordagem contextualizada e complementar à abordagem estratégica. A pesquisa aqui relatada mostra como a abordagem institucional pode colaborar para aprofundar o entendimento do funcionamento do sistema de Gestão de Pessoas, reforçando as proposições da necessidade

Quadro 3 – Fatores de influência sobre políticas e práticas de Gestão de Pessoas

FATOR DE INFLUÊNCIA	DESCRIÇÃO
Acionistas, herança cultural, legislação (isomorfismo coercitivo)	Empresas nacionais: dono ou fundador tem grande influência, especialmente quando o capital é fechado e a gestão não é profissionalizada Empresas multinacionais: influência da matriz, por vezes minimizada pela necessidade de aculturação e obediência à legislação Forte influência da legislação trabalhista; saúde e segurança e legislação ambiental Sindicatos: influência varia muito, de acordo com o setor
Concorrentes (isomorfismo mimético)	Forte influência em mercados com muitas empresas: concorrência por clientes e por pessoas qualificadas Forte influência para empresas de serviços
Profissionais, associações (isomorfismo normativo)	Forte influência: recrutamento por indicação para posições estratégicas Associações e escolas: aprendizado e troca de informação Revistas de gestão: informação



utilização de quadros teóricos diversos para a análise de suas políticas e práticas.

Por se tratar de um estudo exploratório, os resultados levantam questões a serem aprofundadas em pesquisas futuras; em particular, a expansão da pesquisa a outros setores e a empresas pequenas e médias, a fim de se verificarem os padrões de influência dos fatores identificados. A extensão desse tipo de estudo permite o estabelecimento de relações entre esses fatores em diversos contextos.

Por fim, o estudo mostra que abordagens múltiplas de pesquisa em Gestão de Pessoas evidenciam questões não aparentes quando se adota um quadro único de referência. Conclui-se, portanto, que se trata de campo fértil para pesquisa, com benefícios teóricos e práticos.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA GRÁFICA. Disponível em: <<http://www.abigraf.org.br/index>>. Acesso em: 12 mar. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA. *Estatísticas do setor*. Disponível em: <<http://www.abiquim.org.br/rela04/frame.html>>. Acesso em: 12 mar. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL. *Relatório anual*. Disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br/br/anual/perfil2005.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2006.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com Scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BJORKMAN, I. International human resource management and institutional theory In: STAHL, G.; BJORKMAN, I. *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

BOSELIE, P.; PAAUWE, J.; RICHARDSON, R. Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local governments. *Human Resource Management*. v. 14, n. 8, 2003, p. 1407-1429.

BREWSTER, C. Comparing HRM policies and practices across geographical borders IN: STAHL, G.; BJORKMAN, I., *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

DELERY, J.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurative performance predictions. *The Academy of Management Journal*. v. 39, n. 4, p. 802-835, Aug. 1996.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. London: Sage, 1991.

DUTRA, J. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

FITZ-ENZ, J. *Retorno do investimento em capital humano*. São Paulo: Makron, 2001.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais. In: ENCONTRO ANUAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.

LEGGE, K. *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*. London: Sage, 1995.

MALHOTRA, N. *Marketing Research – An Applied Orientation*. 3rd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

MILES, R.; SNOW, C. *Organizational Strategy, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. *Academy Journal of Sociology*, v. 83, p. 323-360, 1977.

PAAUWE, J. *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PFEFFER, J. Producing sustainable competitive advantage through effective management of people. *The Academy of Management Executive*. v. 19, n. 4, 2005, p. 95-108.

PORTER, M. E. What's strategy?. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, Nov/Dec, 1996.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. The service organization: human resource management is crucial. *Organizational Dynamics*. 1993, p. 1-15.

SCHULER, R.; JACKSON, S. Linking competitive advantage with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. v. 1, p. 207-219, 1987.



**BEATRIZ MARIA BRAGA LACOMBE • REBECA ALVES CHU**

SINGH, G.; CHOW, C.; WU, A. A critical analysis of the dominant strategic human resource management perspective. Artigo apresentado no encontro da Academy of Management, Honolulu, HI: AOM, 2005.

SISSON, K.; STOREY, J. *The Realities of Human Resource Management – Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University, 2000.

WRIGHT, P.; DUNFORD, B.; SNELL, S. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, v. 27, p. 701-721, 2001

WRIGHT, P.; MCMAHAN, G. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, v. 18, n. 2, p. 2311, 1992.

YOUNDT, M.; SNELL, S.; DEAN, J.; LEPAK, D. Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *The Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 836-866, Aug. 1996.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2000.

**Artigo enviado em 10.07.2006. Aprovado em 17.05.2007.**

**Beatriz Maria Braga Lacombe**

Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP.  
Doutora em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Interesses de pesquisa nas áreas de gestão de pessoas e de carreiras.

E-mail: beatriz.lacombe@fgv.br

Endereço: Rua Itapeva, 474, 11ª andar, São Paulo – SP, 01332-000.



**Rebeca Alves Chu**

Professora da Business School São Paulo.

Mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP.

Interesses de pesquisa nas áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional.

E-mail: rebecachu@gvmail.br e rebecca.chu@prof.bsp.edu.br

Endereço: Rua Alexandre Dumas, 2100, 15º andar, São Paulo – SP, 04717-004.