



**EAESP**

**GV PESQUISA**

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

**Relatório 12/2009**

**BEATRIZ MARIA BRAGA LACOMBE**

Não é permitido o uso das publicações do GVpesquisa para fins comerciais, de forma direta ou indireta, ou, ainda, para quaisquer finalidades que possam violar os direitos autorais aplicáveis. Ao utilizar este material, você estará se comprometendo com estes termos, como também com a responsabilidade de citar adequadamente a publicação em qualquer trabalho desenvolvido.

## **Políticas e práticas de Gestão de Pessoas: investigando as abordagens estratégica e institucional**

### **Resumo**

Tem sido observado por diversos autores que grande parte da pesquisa acadêmica sobre a Gestão de Pessoas tem adotado quadros de referência teóricos de natureza positivista e funcionalista, em que se pressupõe ser possível estabelecer objetivos claros e planos de ação para alcançá-los: adota-se, em geral, o que tem sido denominado a abordagem estratégica de Recursos Humanos. Este trabalho tem por objetivo investigar a influência dos fatores contextuais, que podem ser associados à teoria institucional, sobre a elaboração das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Os resultados mostram que as forças contextuais – acionistas, sindicatos, a legislação e os clientes, principalmente, exercem grande influência sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas e que, portanto, a definição e a implementação da estratégia não são processos tão claros e definidos. Ademais, os resultados sugerem que essas forças dependem do setor de atividade: para empresas de serviços, a força dos clientes é muito grande; para empresas de capital intensivo, as forças coercitivas e normativas podem ser mais importantes.

### **Palavras chaves:**

Abordagens teóricas para Gestão de Pessoas; administração estratégica de RH; teoria institucional; autonomia da Gestão de Pessoas

### **Abstract**

Several observers have pointed that the research in Human Resource Management has predominantly adopted a functionalistic and positivistic approach, in which it is assumed to be possible to establish clear strategic objectives and the means to achieve them – this approach has been called Strategic Human Resource Management (SHRM). This paper investigates HRM policies and practices from an institutional point of view. Results show that institutional forces like unions, legislation and clients may exert great influence in the

shaping of HRM policies and practices. Therefore, policy elaboration and implementation cannot be considered a straightforward process. Results also suggest that these institutional forces may have different weights for the different sectors: clients may have great influence in service organizations; for capital intensive industries, coercive and normative forces may be more important.

**Key words:**

Theoretical approaches to Human Resource Management; Strategic HRM; institutional theory; autonomy in HRM

**Introdução**

O tema da Gestão de Pessoas vem ganhando visibilidade nas últimas décadas, diversificando-se as abordagens e o foco das preocupações para as organizações e para a pesquisa acadêmica. De acordo com inúmeros autores, a intensificação da competição e a necessidade de agilidade na realização dos negócios, entre outros fatores, desloca o foco da Gestão, que passa do controle dos processos para o controle dos resultados, o que coloca maior responsabilidade sobre o trabalho nas mãos de cada trabalhador e demanda novas formas de Gestão de Pessoas (Legge, 1995).

No entanto, embora a Gestão de Pessoas nas organizações seja um aspecto complexo e contenha ambigüidades e contradições, como bem observa Legge (1995), grande parte da pesquisa acadêmica sobre o tema tem adotado quadros de referência teóricos de natureza positivista e funcionalista, em que se pressupõe ser possível estabelecer objetivos claros e planos de ação para alcançá-los: adota-se, em geral, o que tem sido denominado a abordagem estratégica de Recursos Humanos, que assume ser possível, por meio da adequada gestão de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, a identificação e desenvolvimento de comportamentos necessários à implementação da estratégia organizacional (Wright e McMahan, 1992; Legge, 1995).

Alguns autores, entretanto, têm proposto abordagens alternativas para o estudo da Gestão de Pessoas; essas abordagens reconhecem o papel de outras forças que impactam o processo decisório da Gestão de Pessoas, entre elas, a força de agentes governamentais, dos sindicatos, da ação de consultorias e associações profissionais, dos acionistas e de prêmios, como as Melhores Empresas para se Trabalhar ou certificações como a ISO 9000, 14000, entre outras, que remetem à teoria institucional – o isomorfismo competitivo, o mimético e o normativo (Paauwe, 2004). Segundo esses autores, essas forças limitam o processo de planejamento e têm grande influência na implementação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas. No Brasil, poucos são os trabalhos que adotam essa perspectiva contextual para o estudo da definição das políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Este trabalho tem por objetivo investigar o impacto dessas outras forças na elaboração e implementação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Para tanto, em primeiro lugar, é feita uma revisão teórica das abordagens mais freqüentemente utilizadas para pesquisa – a abordagem estratégica, da teoria dos recursos da firma, a comportamental e a sistêmica (Wright e McMahan, 1992). Em seguida, descreve-se a pesquisa realizada para investigar as forças que atuam sobre a definição das políticas e práticas de Gestão de Pessoas em um grupo de empresas que se relacionam – clientes, fornecedores, terceirizadas e concorrentes. Por fim, os resultados são discutidos à luz da contribuição teórica que poderão trazer.

### **Abordagens teóricas nos estudos de Gestão de Pessoas e a teoria institucional**

Conforme mencionado, a pesquisa sobre Gestão de Pessoas, ou Recursos Humanos, como é mais comumente denominado esse campo de estudo, quatro abordagens tem seguido, predominantemente 4 abordagens, que se complementam: a abordagem estratégica, a teoria dos recursos da firma, a abordagem comportamental e a sistêmica (Wright e McMahan, 1992), que são brevemente descritas a seguir.

O conceito de Planejamento Estratégico para Recursos Humanos (PERH) surge no início da década de 80, tendo sido desenvolvido, inicialmente, através de duas abordagens (Fischer, 1998). A primeira, conhecida como o *Michigan Concept*, desenvolvido por Tichy e seus

colaboradores, define o PERH como a ligação entre missão, estratégia, estrutura e RH; e a segunda, o *Harvard Concept*, enfatiza mais a perspectiva da gestão da Administração de Recursos Humanos (ARH), ressaltando o papel não só de adaptador, mas de interventor no planejamento estratégico (Beer, Spector, Lawrence e Mills, 1984).

Embora as duas vertentes coloquem ênfase em aspectos diferentes da gestão, de maneira geral, é possível dizer que a abordagem estratégica para a gestão de pessoas envolve:

- entender as pessoas como um recurso estratégico para a obtenção de vantagem competitiva
- o uso de planejamento
- uma abordagem coerente com as políticas e práticas de emprego (integração interna)
- integração das políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (integração externa)
- administração proativa (ao invés de reativa)
- decisões sobre os aspectos da relação de emprego tomadas no mais alto nível hierárquico (Sisson e Storey, 2000).

O modelo da ARH vem sendo amplamente aceito por diversas razões: oferece um guia de boas práticas melhor e mais integrado que a Administração de Pessoal; é extremamente otimista, pois significa, ao mesmo tempo, uma contribuição maior à empresa e uma elevação da qualidade de vida no trabalho; e eleva o *status* da função, dando proeminência a gerentes e acadêmicos, gerando novos cursos, livros, periódicos e revistas. Ademais, está de acordo com as políticas neo-liberais adotadas por diversos governos, que encorajam o empreendedorismo e a livre ação dos mercados e dos indivíduos (Sisson e Storey, 2000).

Pode-se dizer que a abordagem estratégica coloca ênfase, primordialmente, no alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional e entre as políticas e práticas, internamente. O modelo define RH de maneira ampla, contemplando não apenas as atividades tradicionalmente associadas à área de RH, mas também as diversas políticas e práticas relacionadas à gestão, como o desenho do trabalho, o grau de autonomia dos

empregados, o papel da liderança. O gerenciamento dos comportamentos e, em especial, a obtenção do comprometimento são apontados como resultados desejáveis.

Após a adoção da abordagem estratégica para o estudo de RH, pode-se dizer que o corpo teórico sobre gestão de pessoas vem sendo complementado por outras perspectivas. Sem deixar de lado o foco na estratégia, a teoria dos recursos da firma traz a atenção para os recursos internos e para as pessoas e vem sendo aplicada ao estudo da gestão de pessoas por meio da abordagem das competências.

A competência vem sendo estudada na literatura acadêmica a partir de duas abordagens que se inter-relacionam e se complementam – a competência organizacional e a individual. Em relação à competência organizacional, a definição mais difundida é a dada por Prahalad e Hamel (1990), que é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Encontra-se na literatura a referência de, ao menos, dois tipos de competências organizacionais – as essenciais e as do nível do grupo, as competências coletivas.

As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – que alguns autores chamam de competências organizacionais e outros, de funcionais – que são as atividades-chave que cada área funcional ou grupo precisa desempenhar para o atingimento dos objetivos estratégicos (Fleury e Fleury, 2000). Zarifian (2000) aponta algumas competências do nível coletivo, dando ênfase ao papel da liderança, à sinergia do trabalho em equipes, ao compartilhamento da responsabilidade, entre outras.

A competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais (tanto as competências essenciais quanto as demais competências organizacionais) e a estratégia competitiva (Lado e Wilson, 1994; Krogh e Roos, 1995). Dessa maneira, a abordagem dos recursos da firma faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formar um círculo que se retro-

alimenta – as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (especialmente, as competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia (Mills *et al.*, 2002).

Quanto às competências individuais, uma vasta literatura vem tratando do tema desde a década de 70, com os trabalhos de McClelland (1973). Alguns autores têm definido a competência individual como o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que uma pessoa detém e que vai possibilitar desempenho superior no trabalho. (Spencer e Spencer, 1993; McLagan, 1996). Outros autores denominam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes como o *pool* do capital humano da empresa (Wright *et al.*, 2001; Fitzenz, 2001).

Ao acrescentar a dimensão comportamental ao conceito, os autores franceses como Zarifian (2001) e Le Boterf (1998), oferecem definições mais amplas da competência individual. Para Zarifian (2001, p. 72), por exemplo, a competência é “ um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Para Le Boterf (1998), a competência é o resultado da encruzilhada de três eixos, formado pela pessoa (sua biografia e socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Competência seria, portanto, saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, assumir responsabilidade e ter visão estratégica (Le Boterf, 1998; Fleury e Fleury, 2000).

Dessa maneira, a partir da abordagem das competências, a ação de RH se amplia. Lado e Wilson (1994) entendem que os profissionais de RH podem ajudar a formular a visão e a missão da organização, podem ajudar a influenciar a alta administração na medida em que sintetizam informação e conhecimento sobre os empregados, além de contribuir significativamente para a construção de competências organizacionais na seleção, treinamento e desenvolvimento dos empregados e de suas competências (o que envolve também o desenvolvimento de comportamentos adequados à estratégia).

Wright *et al* (2001, p. 71) parecem apoiar essas proposições quando afirmam que “para se ter um entendimento mais profundo da teoria dos recursos da firma na pesquisa empírica sobre RH estratégico, é preciso focar nas competências e capacidades das empresas e no papel que o sistema de gestão de pessoas assume no seu desenvolvimento”. Esses sistemas ajudam a construir capacidades ou competências organizacionais na medida em que produzem as condições para que os recursos sejam combinados de distintas formas. Dessa maneira, esses sistemas podem criar condições de se ter uma cultura forte que propicia a manutenção de uma competência rara, como é o caso do recorde de segurança no trabalho da Dupont, ou podem criar competências únicas na área de P&D, como é o caso da brasileira Petrobras, por exemplo, com a perfuração em águas profundas.

Empresas que se organizam de acordo com a abordagem das competências precisam desenvolver um detalhado plano de como cada política contribui para os objetivos estratégicos (ver Dutra, 2001, por exemplo), promovendo, assim, o alinhamento externo. O sistema de competências promove também o alinhamento interno entre as práticas, uma vez que todas as atividades relacionadas às pessoas são baseadas no desenvolvimento das competências necessárias à organização.

Dessa forma, pode-se dizer que a grande contribuição da abordagem das competências para a gestão de pessoas é, na verdade, o fornecimento de um quadro referencial único para o planejamento e a operacionalização da gestão de pessoas como um todo, traduzido em termos das necessidades em relação às pessoas. Ao analisar a organização tanto em relação à estratégia como aos seus recursos internos, a lógica das competências funciona como um eixo direcionador para a ação, ou seja, para as políticas e práticas. A adoção da abordagem das competências garante que (i) toda a ação passa a ser, o mais possível, alinhada à estratégia organizacional; e que (ii) mais esforços são empregados para o desenvolvimento daqueles elementos – competências – considerados importantes para a estratégia. Essa lógica tem sido apoiada por autores como Becker *et al* (2001) e Fitz-enz (2001), que utilizam as competências como critério para a elaboração e a mensuração do alinhamento das políticas de RH.



A abordagem comportamental, por sua vez, não foca nos conhecimentos e habilidades necessários, mas nos papéis comportamentais (Wright e McMahan, 1992). A premissa principal é de que o comportamento é o principal mediador entre a estratégia e o atingimento da estratégia e de que as políticas e práticas de RH devem ser direcionadas a promover e controlar comportamentos, de tal forma a se obter aqueles necessários à implementação da estratégia. Acredita-se, além disso, que diferentes estratégias irão demandar diferentes tipos de comportamentos das pessoas. Schuler e Jackson (1987) e Miles e Snow (1978) são alguns dos autores que propõem como os comportamentos podem se adequar à estratégia organizacional.

Miles e Snow (1978), por exemplo, argumentam que as práticas de RH devem ser diferentes para empresas que adotam os diversos tipos de estratégia – prospectoras, defensoras e analisadoras. Embora não associem papéis específicos requeridos a cada estratégia, os autores defendem que cada tipo de estratégia demanda conjuntos de comportamentos diferentes para a sua implementação bem sucedida.

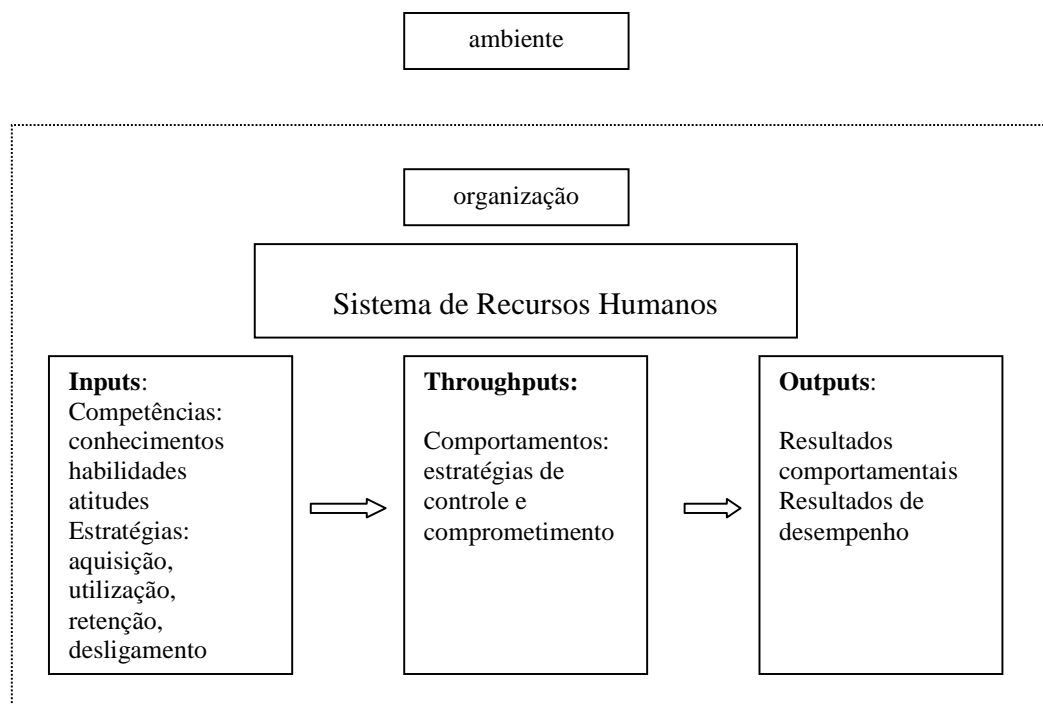
O foco está direcionado ao que “é necessário dos empregados, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para a realização de uma tarefa” (Schuler e Jackson, 1987, p. 208). Os autores discutem as estratégias competitivas de Porter (1996) – inovação, qualidade, desenvolvimento e redução de custos – em termos de práticas mais adequadas de RH, defendendo que deve haver uma lógica para se relacionar estratégia e práticas que leve a melhor previsão, análise, refinamento e modificação tanto da estratégia como das práticas em si em determinadas circunstâncias. A lógica, argumentam, seriam os comportamentos dos empregados, instrumentais à implementação da estratégia. Para a estratégia da inovação, por exemplo, são demandados comportamentos caracterizados por um alto grau de criatividade, foco no longo prazo, cooperação, preocupação moderada com a qualidade e alta tolerância ao risco. A estratégia de redução de custos, por sua vez, requer pessoas que aceitem atividades repetitivas, com foco no curto prazo, atividade autônoma, alta preocupação com quantidade e moderada preocupação com qualidade e baixa tolerância ao risco. Os trabalhos desses autores permitem inferir que embora reconheça a importância do

ambiente, a abordagem comportamental dá maior atenção ao processo de transformação, ou seja, ao efeito mediador do comportamento sobre a implementação da estratégia.

A inclusão da dimensão comportamental no conceito de competência individual permite que seja utilizado um quadro único de referência para os estudos sobre gestão de pessoas também em relação aos comportamentos, uma vez que a abordagem das competências procura relacionar tanto os conhecimentos, como habilidades, atitudes e comportamentos necessários à implementação da estratégia. Comportamentos como a criatividade, cooperação ou atitude em relação ao risco, por exemplo, são incorporados à definição de competência e analisados em função da sua contribuição para os objetivos estratégicos da área funcional específica em que a pessoa trabalha e da organização. Dessa maneira, a competência individual definida como o saber fazer ou como a inteligência prática das situações inclui saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, assumir responsabilidade e ter visão estratégica, e deverá ser diferente para cada área funcional e para cada organização.

Seguindo a mesma linha de argumentação, Wright *et al* (2001) argumentam que, ao invés de se estudar a influência das práticas de RH, deve-se considerar todo o sistema de gestão de pessoas (people management systems), num esforço de entender como as práticas que vão além do controle da função de RH, como comunicação, o desenho do trabalho, a cultura, a liderança e diversas outras, podem impactar as pessoas e moldar suas competências, cognições e atitudes. Para os autores, “...é através do sistema de gestão de pessoas que a firma influencia o *pool* do capital humano e promove comportamentos desejados dos empregados” (Wright *et al*, 2001, p. 708).

Um sistema aberto de RH é ilustrado da seguinte maneira:



**Figura 1 - Um modelo sistêmico do sistema de RH**

Fonte: adaptado de Wright *et al*, 2001, p. 209

As entradas do sistema consistem nos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas que trabalham para a organização; os comportamentos são o alvo do processo de transformação e precisam ser alinhadas à estratégia organizacional; as saídas do sistema são totalmente determinadas pelas entradas e pelo processo e consistem em resultados comportamentais, os sentimentos que as pessoas têm em relação à organização, e os resultados de desempenho, que incluem a qualidade do produto ou serviço realizado.

Definido o sistema de RH, o papel da função de RH passa a ser o de “gerenciar a interface entre as competências e os comportamentos do sistema e a estratégia organizacional” (Wright e Snell, 1991, p. 211). Vale ressaltar que, ao adotar essa perspectiva, deixa de valer a concepção de RH como uma área ou departamento, responsável por funções distintas e estanques. A adoção dessa perspectiva também implica que a formulação da estratégia precisa avaliar o sistema e sua real capacidade de implementar a estratégia.

Como se pode observar, a abordagem estratégica vem sendo amplamente aplicada e complementada por outros tipos de abordagens. O modelo de gestão por competências, por exemplo que se atrela à perspectiva estratégica, vem se disseminando rapidamente na literatura nacional (Fleury e Lacombe, 2003). Assim como na literatura estrangeira, outras perspectivas teóricas, como a da agência e custos de transação, dependência de recursos e poder e a perspectiva institucional vêm sendo bem menos utilizadas (Wright e McMahan, 1992).

O questionamento da predominância da adoção da perspectiva estratégica para a pesquisa em Recursos Humanos pode ser observado nos trabalhos de Brewster (1995), Paauwe (2004) e Singh, Chow e Wu (2005).

Brewster (1995) aponta que o modelo estratégico para RH, que teve origem nos Estados Unidos, pode não ser aplicável a outros países, dadas as diferenças de contexto – sócio-econômicas, culturais e legais, em especial. Para Singh *et al* (1995), o planejamento estratégico nem sempre segue um processo ordenado e estruturado. Para os autores, a estratégia realizada pode ser emergente, o que torna o alinhamento mais difícil; e pode ser multi-dimensional, ou seja, diferentes estratégias podem ser implementadas dentro de uma organização – como analisador e prospector, por exemplo, para experimentação. Este caso seria especialmente indicado para situações com alto grau de incerteza.

Paauwe (2004) argumenta que o próprio conceito da estratégia pode ser abordado de diferentes formas, conforme sugere Mintzberg (2000). As escolas cognitiva, política (ou do poder), cultural e ambiental claramente levam a crer que a formulação de estratégia organizacional é um processo que não pode ser apenas considerado como racional e planejado, o que se reflete e se repete na formulação da estratégia, políticas e práticas da Gestão de Pessoas. O autor aponta que, muitas vezes, é o próprio empreendedor que, com poder suficiente para tal, molda as políticas e práticas de RH. Portanto, argumenta, as forças do mercado e o ambiente social, cultural e legal devem ser uma força importante na elaboração e implementação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

De acordo com o autor, a teoria institucional é, assim, extremamente relevante para explicar os processos que ocorrem no desenho e implementação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Paauwe (2004) retoma DiMaggio e Powell (1993) e o conceito de isomorfismo – um processo restritivo que força uma unidade em uma população a adotar estruturas e processos que a deixam semelhante às outras unidades dentro do mesmo contexto – e o aplica aos processos da Gestão de Pessoas. Sendo assim, o autor coloca que há dois tipos de isomorfismo: (i) o competitivo, que assume um sistema de racionalidade, que enfatiza a competição do mercado, a mudança de nicho e alinhamento e que é mais relevante quando a livre e aberta competição existe; e (ii) o isomorfismo institucional, que consegue explicar mais profundamente alguns dos mecanismos de mudanças e que pode operar de 3 formas distintas:

- o isomorfismo coercitivo é o que acontece por meio de pressões (formais e informais) que uma organização sofre por outra organização da qual depende e por meio de expectativas culturais da sociedade dentro da qual a organização atua. São transformações que 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.
- o isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas para situações de incerteza. A idéia central desse processo é a de que quando as metas da organização são ambíguas, quando o ambiente se revela incerto ou quando os recursos tecnológicos que a organização dispõe são pobres há uma forte tendência de que ela se espelhe em outra organização e a tome como modelo. Em relação à Gestão de Pessoas, esse isomorfismo se manifesta na adoção de melhores práticas, como a do Balanced Scorecard, ultimamente, por exemplo.
- o isomorfismo normativo, que é associado à profissionalização, a definição de métodos e condições de trabalho para uma determinada classe de trabalhadores. Destacam-se, nesse caso, o papel das universidades e dos centros de treinamento como provedores e

desenvolvedores de normas de trabalho e de comportamento entre profissionais de um determinado campo, bem como das associações de profissionais. No caso das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, vale lembrar a ampla disseminação do modelo estratégico, provavelmente pelas universidades e associações do tipo ABRH, no Brasil.

O autor comenta 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. 50), na forma de uma coalizão dominante, que pode ser formada por acionistas, executivos, conselhos, gerentes, comitês de fábrica e os profissionais de RH.

Mais especificamente, o autor adiciona alguns pontos que procuram mostrar que a Gestão de Pessoas não é apenas direcionada pela estratégia. Em primeiro lugar, há uma série de atividades desempenhadas pela área que não têm cunho estratégico, como a obediência a normas de saúde e segurança ou políticas para aposentadoria. Em segundo, argumenta o autor, o resultado da Gestão de Pessoas não diz respeito apenas aos fatores financeiros, como produtividade e lucratividade; uma perspectiva mais ampla deve ser adotada para incluir como resultado a manutenção de relações importantes no longo prazo, com os empregados, sindicatos, clientes e fornecedores – o conceito de relações sustentáveis. Em terceiro, as políticas de Gestão de Pessoas deveriam contemplar uma certa dose de flexibilidade para adequação às mudanças no ambiente. Finalmente, o autor comenta que pesquisas na Holanda apontam que a relação entre a estratégia e as políticas de pessoal pode ser muito fraca em inúmeras empresas, sem prejuízo, no entanto, do desempenho organizacional.

O autor ressalta a importância de se considerar os mecanismos competitivos, os produtos, mercado e tecnologia, os mecanismos institucionais, a dimensão social, cultural e legal e a configuração da empresa, que decorre da herança administrativa e histórica. Dadas as condições do contexto, “a coalizão dominante tem maior ou menor liberdade de ação (espaço de manobra) de acordo com aspectos como índice trabalho/capital, a saúde financeira da empresa, a taxa de sindicalização e 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. 93). A coalizão dominante tem por objetivo desenhar políticas e práticas de Gestão de Pessoas que possam fazer uma contribuição significativa para o desempenho organizacional.

O autor aponta as forças que limitam o espaço de manobra, de acordo com o quadro abaixo:

	<b>Espaço para manobra de RH: grande</b>	<b>Espaço para manobra de RH: pequeno</b>
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 hospital
Estrutura do mercado	Monopólio	Oligopólio
Índice trabalho/total custos	Perto de 0	Perto de 1
Autonomia financeira	Presente	Ausente

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

Fonte: Paauwe, 2004, p. 96

A pesquisa aqui relatada partiu da proposta de Paauwe (2004) para investigar políticas e práticas de empresas que se relacionam em uma cadeia de suprimentos. De acordo com Cooper et al, (1998, p. 18), a cadeia de suprimentos “...é a integração dos processos do negócio desde o usuário final até os fornecedores originais que proporcionam os produtos, serviços e informações que agregam valor ao cliente”. Empresas em uma cadeia de suprimentos compartilham, portanto, de contextos semelhantes, tanto em termos de legislação, como de sindicatos, estrutura de mercado e, possivelmente, mão-de-obra. Dessa maneira, estudar essas empresas pode ser uma forma de investigar que fatores estão contribuindo para a formulação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Seguindo a mesma abordagem, Boselie, Paauwe e Richardson (2003) conduziram um pesquisa com hotéis, hospitais e agências governamentais municipais. Os autores

encontraram que a os aspectos institucionais têm, de fato, impacto sobre o sistema de RH implementado – controle *versus* comprometimento – e que também têm efeito moderador 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). O grau de institucionalização foi medido pelo grau de influência sobre as práticas de RH que podem ter os sindicatos e os comitês de fábrica.

No Brasil, poucas pesquisas adotaram uma perspectiva que leva em conta as forças do contexto para a elaboração da estratégia (Fleury e Fleury, 1995; Fleury e Fleury, 2000).

## **Metodologia**

O objetivo principal da pesquisa era investigar a força dos aspectos institucionais na formulação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Para conseguir tal objetivo, considerou-se necessário realizar a pesquisa com empresas que se relacionam, em uma cadeia de suprimentos, na forma de fornecedores, clientes, prestadores de serviços (terceirizados) e concorrentes.

Dessa maneira, a pesquisa iniciou-se em uma empresa do setor de papel e celulose e, a partir, daí, investigou-se as políticas e práticas de Gestão de Pessoas de 1 concorrente, 2 fornecedores, 2 clientes e 2 terceirizados. A escolha da empresa inicial foi feita por conveniência; as demais foram indicadas pela empresa inicial, como concorrentes, fornecedores, clientes ou terceirizados. Não se pretendeu exaurir a cadeia de suprimentos, mas investigar algumas das empresas a fim de se levantar os temas importantes relacionados à formulação e implantação das políticas e práticas da Gestão de Pessoas.

A pesquisa tem um caráter descritivo e exploratório pois pretende obter mais conhecimento dentro de um tema ainda pouco explorado pela literatura (Malhorta, 1998). Os dados foram coletados por meio de entrevistas com o principal responsável pela área de Gestão de Pessoas e de consultas aos *sites* das empresas. A fim de se obter 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 a Associação Brasileira da Indústria Gráfica (Abrigraf). Uma entrevista adicional foi realizada com o negociador de contratos entre empresas e sindicatos da Bracelpa, a associação do setor de papel e celulose, que forneceu um panorama mais geral do setor e seus desafios para a Gestão de Pessoas. A opção pela abordagem qualitativa seguiu a sugestão de Boselie, Paauwe e Richardson (2003), dado que o tema ainda é muito pouco explorado na literatura.

As entrevistas seguiram um roteiro pré-definido, que se encontra em Anexo, que levou em conta os aspectos sugeridos pelo modelo de Paauwe (2004). Pediu-se aos entrevistados que contassem sobre a história da empresa e, em especial, do RH dentro das empresas; e que relatassem como funcionam as políticas e práticas das diversas funções da área, como recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e movimentação, bem como os critérios relevantes para cada uma. Perguntou-se também sobre as relações com as empresas com que se relacionam e os fatores de influência sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise posterior.

As empresas pesquisadas serão denominadas por:

Empresa ponto de partida do setor de papel e celulose: EMP 1

Empresa concorrente: CONC 1

Empresas clientes: CLI 1 e CLI 2

Empresas terceirizadas: TERC 1 e TERC 2

Empresas fornecedoras: FORN 1 e FORN 2

## **Resultados**

Os resultados das entrevistas são relatados a seguir. Uma síntese dos dados de cada empresa é apresentada.

## EMP 1

Trata-se de uma empresa do setor de papel e celulose, de capital nacional, com aproximadamente 3000 empregados e faturamento da ordem de 1,2 bilhão de dólares. A empresa faz parte de um grande grupo nacional.

Em termos de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, o entrevistado, gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), relatou que o processo tem início com o planejamento estratégico da empresa. Há uma meta de faturamento estabelecida para o ano de 2020 e, a partir daí, são traçadas as estratégias necessárias para se alcançar o objetivo. A empresa utiliza um instrumento semelhante ao Balanced Scorecard, denominado Gestão pelas Diretrizes (GDP), revisado anualmente, que faz o desdobramento da meta principal para cada área da empresa. Dessa maneira, todo o modelo de gestão está atrelado às metas parciais estabelecidas. A formulação desse processo é feita por comitês permanentes com representantes de todas as unidades de negócios.

A área de RH é considerada um facilitador do processo, na medida em que ajuda as demais áreas a alcançar os resultados desejados; a responsabilidade pelo bom funcionamento do modelo cabe à área de DHO.

As políticas e práticas de Gestão de Pessoas se apóiam em um sistema de competências, aplicado a 100% dos empregados e que foi sendo desenhado internamente ao longo dos anos. O entrevistado reconhece as dificuldades de se implementar o sistema de competências por completo, apontando que algumas vezes fica muito difícil de ser aplicado ou seguido, o que sugere que algumas decisões são tomadas com base em critérios mais subjetivos. Ressalta a importância de um bom sistema de informação para respaldar as decisões e ações da Gestão de Pessoas.

Atividades importantes para a Gestão de Pessoas são o recrutamento eficaz, o desenvolvimento de pessoal, os planos de carreira, remuneração e benefícios, que compõem o sistema de gestão. O recrutamento é especialmente importante nas faixas iniciais, pois 70

a 80% do recrutamento nas demais faixas é feito internamente. O programa de *trainees* busca pessoas de todas as escolas e universidades; o recrutamento externo é feito por consultorias.

A estratégia de Gestão de Pessoas é formalmente avaliada por gestores de todas as áreas em relação à estratégia organizacional e em relação aos interesses dos acionistas – é o papel desempenhado pelo comitê. As políticas são formalmente avaliadas em relação à sua adequação à estratégia e em relação à sua implementação. Observa-se a tentativa de se tratar a Gestão de Pessoas de forma sistêmica, uma vez que todos os elementos da Gestão são considerados importantes.

O entrevistado apontou a importância da pesquisa de clima, que é aplicada anualmente mediante um instrumento criado por um consultoria e que tem um duplo objetivo: levantar as expectativas das pessoas que trabalham e pode comparar os resultados obtidos com outras empresas no mercado. Os resultados da pesquisa são analisados pelo comitê e fazem parte do planejamento estratégico.

De acordo com o entrevistado, os critérios que mais influenciaram (e influenciam) a elaboração e implementação das políticas e práticas da Gestão de Pessoas são os valores dos acionistas, a estratégia organizacional e as metas, seguidos dos interesses dos empregados. Todo o sistema de Gestão atual foi elaborado como decorrência das crenças e valores dos acionistas, que buscam uma gestão pela ética e que procuram pessoas para trabalhar que tenham o mesmo perfil. Nesse sentido, os líderes são muito importantes, na medida em que desempenham muitas das funções da Gestão de Pessoas, como a decisão sobre contratação, avaliação de desempenho e movimentação, por exemplo.

Clientes, fornecedores e sindicatos têm uma influência média sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas. A legislação de modo geral, trabalhista e ambiental, é obedecida, mas não foi considerada fator de muita influência, bem como as consultorias, associações profissionais, escolas e universidades e concorrentes. A participação em prêmios não tem influência nenhuma, a empresa não participa.

Em termos de relações com outras empresas, o entrevistado declarou que procuram conversar com os fornecedores para que façam adesão aos valores da empresa de trabalhar com ética e transparência e não trabalham com empresas que exploram menores. Como também não querem ter acidentes de trabalho, ensinam os terceirizados as regras de segurança.

Quando perguntado qual seria o espaço de manobra da área de RH para implementar políticas e práticas que julga necessárias, em uma escala de 1 a 10, o entrevistado disse 6.

## CONC 1

Trata-se de uma das grandes empresas multinacionais do setor mundialmente. No Brasil, tem aproximadamente 7.500 empregados e um faturamento por volta de 400 milhões de dólares. A entrevista foi realizada com o Diretor de Recursos Humanos, que está na empresa há mais de 20 anos.

O entrevistado contou que a empresa vem sofrendo grandes processos de mudança, especialmente depois da aquisição pela atual multinacional (era outra multinacional, anteriormente). A gestão, antes bastante familiar, vem sofrendo modificações para tornar a empresa mais competitiva. Trouxeram algumas pessoas de fora da empresa para trazer novas visões.

A gestão atual é totalmente baseada em um sistema de competências, desenvolvido internamente, mas de acordo com as políticas e regras definidas pela matriz internacional. No entanto, diz ele, as políticas internacionais não podem ser maiores do que a lei local e, portanto, têm que ser ajustadas. O sistema de Gestão de Pessoas é bastante estruturado e preza a comunicação, a transparência e a maturidade de negociação entre as partes. A empresa tem um processo de planejamento estratégico estruturado, em que se avalia a estratégia da Gestão de Pessoas em relação aos interesses, principalmente, dos acionistas e dos clientes.

Segundo ele, os sindicatos do setor tem tido atuação forte nos últimos 5 anos, mas que conseguem manter com eles um bom relacionamento, com base na transparência.

Em relação a recrutamento e seleção, procuram privilegiar o recrutamento interno quando possível, e da região geográfica em que estão inseridos, quando têm que buscar fora. A empresa é um dos grandes empregadores da região. Para recrutar engenheiros florestais e químicos, já tiveram um contato muito próximo com algumas escolas como a Unicamp e Esalq; agora, fazem o recrutamento de *trainees* por meio de uma consultoria e têm gente aplicando e vindo de todas as partes do país.

O treinamento é uma atividade essencial, especialmente aqueles dirigidos à segurança do trabalho, uma das grandes preocupações da empresa. Em alguns casos, a mão-de-obra também pode estar dentro do cliente para dar assistência técnica ou para inspecionar parâmetros de qualidade, por exemplo; e, portanto, essas pessoas também têm que estar bem qualificadas, pois transmitem a imagem da empresa. Nas palavras do entrevistado, tem que estar ‘mobilizado para vender a empresa’.

As políticas de movimentação e de remuneração seguem o sistema de competências e os parâmetros da negociação com os sindicatos. Essas políticas buscam para mostrar às pessoas como ‘chegar lá’.

Pesquisas de clima – que denominam de engajamento e que são padronizadas para todo o mundo – são muito importantes e servem de orientação para a ação na Gestão de Pessoas. O entrevistado contou, com orgulho, que tiveram o maior índice de engajamento de toda a companhia no ano passado.

Em relação aos aspectos que influenciam as políticas e práticas de Gestão de Pessoas, o entrevistado assinalou grande influência – grau 5 – aos acionistas, à estratégia organizacional, à legislação, aos sindicatos e aos prêmios e mídia (já concorreram às 150 melhores para se trabalhar e pretendem entrar novamente neste ano e participam da

pesquisa do Ethos); o interesse dos empregados, os clientes, as associações profissionais e as escolas e universidades têm grau 4 de influência; os fornecedores, as consultorias e os concorrentes receberam grau 3 de influência.

Em relação às respostas acima, o entrevistado comentou também que participam da pesquisa do Ethos e das 150 Melhores empresas para se trabalhar para ‘aprender o que temos que fazer’. Explicou que os concorrentes não têm muita influência, porque a matriz tem maior; segundo ele, ‘as concorrentes nacionais não têm que responder à matriz’, o que pode sinalizar autonomia reduzida em termos de gestão.

Em termos de exigências feitas a fornecedores, salientou que precisa verificar se o fornecedor atende às leis trabalhistas; aliás, a empresa tem um Manual para fornecedores, que está disponível na Internet e que estipula as regras para ser um fornecedor; e, de acordo com o entrevistado, não pode haver nenhuma exceção em nenhum dos requisitos do Manual, “quem não obedece, está fora”. O entrevistado ressaltou que procuram estabelecer relações sustentáveis, ou seja, em que ambas as partes percebem que estão realizando um bom negócio.

O diretor faz parte de um grupo de discussão de RH e acredita ser muito importante, na medida em que encontra os diretores e gerentes de outras empresas da região, onde têm a oportunidade de trocar idéias sobre o que funcionou, como foi implantado, etc.

Quando perguntado qual seria o espaço de manobra da área de RH para implementar políticas e práticas que julga necessárias, em uma escala de 1 a 10, o entrevistado disse 7 em relação à matriz, mas 10 se for para atender à legislação.

## CLI 1

A CLI 1 é uma empresa distribuidora de produtos para escritório, abastecendo papelerias e vendas de informática. Fundada em 1979 pelo atual dono, é uma empresa nacional

relativamente nova, com faturamento de 300 milhões de reais e 387 empregados diretos e 100 indiretos (estagiários, temporários, patrulheiros e prestadores de serviços). Foi entrevistada uma analista de RH que, segundo ela, exerce as funções de gerência média. Seu superior imediato é o gerente de Controladoria, subordinado ao Diretor Administrativo/Financeiro. Mas a entrevistada apontou que se reúne mensalmente com o dono da empresa para resolver os assuntos relativos ao RH.

O RH surgiu há uns 3 anos, com a separação das áreas de DP e RH, separação ‘meio aleatória em que se dividiu apenas as funções exercidas’, nas palavras da entrevistada. Na verdade, a analista do DP ficou com as funções mais operacionais e a entrevistada, com as funções que poderiam ser consideradas mais estratégicas. E, de acordo com o seu relato, ela começou a estruturar as políticas das diversas funções da área.

A estruturação teve início pelo processo de seleção, com o desenvolvimento de critérios comuns para todas as áreas. Maior responsabilidade pela seleção tem sido delegada aos gerentes.

A entrevistada também já estruturou o sistema de remuneração. A política da empresa em relação a isso é remunerar acima da média e ter todos os empregados registrados, o que as concorrentes não fornecem. A razão para essa política é a dinâmica do mercado: vendedores podem facilmente mudar de empresa, pois os produtos vendidos são muito semelhantes e os clientes, os mesmos. Portanto, não é incomum que o concorrente ‘roube’ os empregados, o que não é desejável, pois o conhecimento e o contato com os clientes vão junto. Quanto a benefícios, procuram dar o que o mercado em geral fornece. Portanto, parece que o critério mais importante nesses aspectos é a comparação com a concorrência. Para ter estas informações, recorre a fontes como a revista Exame.

Esses processos têm sido desenvolvidos internamente, por ela. Para o ano de 2006, pretende estruturar as políticas para treinamento, inexistente atualmente porque se busca os vendedores nas empresas concorrentes. Portanto, não precisam ser treinados, ‘é só chegar e começar a trabalhar’. Para estruturar o treinamento, talvez contrate uma consultoria.

A entrevistada declarou que RH não tem papel estratégico na empresa, o RH hoje precisa atender às necessidades da empresa em termos de custo. Aliás, não há planejamento estratégico da empresa como um todo. É preciso também atender às expectativas do dono e adaptar às exigências que percebe no mercado para manter a empresa em situação competitiva. Vale ressaltar o comentário feito pela analista de que como o dono não gosta de certas palavras, como plano de carreira, não podem ser utilizadas. Mas acentuou que ela está tentando refazer tudo, desde a estratégia, a estruturar um sistema de competências, com avaliação de desempenho e monitoramento de resultados.

A analista está cursando um curso de especialização em gestão que, segundo ela, está ajudando muito no seu trabalho de estruturação das funções de RH. Autores nacionais e internacionais sobre RH e a área de competências foram citados como fonte de inspiração. As idéias de colegas de outras empresas também ajudam a construir o sistema.

As respostas da escala Likert confirmam as colocações feitas durante a entrevista. A maior influência sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas vem dos concorrentes (única nota 5). Em seguida, temos o acionista e a legislação com notas 4; o interesse dos empregados e as escolas e universidades têm um grau 3; e todos os demais aspectos têm apenas um grau 2 de influência.

Quanto às relações com clientes e fornecedores, a analista relatou que a única exigência que a empresa faz das outras diz respeito à cesta básica – só compram de empresas certificadas pelo INMETRO e que tenham ISO 9000. A entrevistada também comentou que os sindicatos têm pouca influência nessa área.

Quando perguntada qual seria o espaço de manobra da área de RH para implementar políticas e práticas que julga necessárias, em uma escala de 1 a 10, o entrevistada disse 8.



## CLI 2

A empresa CLI 2 é composta de duas empresas – uma editora e uma livraria, clientes da EMP 1. É uma empresa de capital nacional, tem 2500 empregados e um pode ter de 450 a 500 extras nas épocas de pico de vendas e um faturamento de 500 milhões de reais em 2005.

A empresa tem um sistema de gestão bastante estruturado, tendo políticas corporativas que incluem a área de RH. Entrevistou-se a Diretora de Recursos Humanos, que já trabalha lá há mais de 20 anos, tendo iniciado como psicóloga na seleção de pessoas.

A Gestão de Pessoas tem políticas e práticas também bastante estruturadas, que foram sendo desenvolvidas internamente de acordo com as necessidades.

A seleção de pessoas é um processo importante, devido à grande rotatividade da livraria – os vendedores trocam muito de emprego e não necessariamente vão trabalhar na concorrência. Muitos são universitários, que não têm realmente a intenção de desenvolver carreira lá e, portanto, ficam por apenas um curto período de tempo. Dessa maneira, a seleção é um processo contínuo. Para tanto, utilizam principalmente a internet, por meio dos currículos enviados, e jornais (bem menos). O processo é todo realizado internamente, de acordo com os perfis desejados, que também foram desenvolvidos internamente. Para as posições de gerência e executivos, utilizam consultorias para o recrutamento. Todos os testes utilizados para a seleção são desenvolvidos internamente – têm 4 psicólogas.

O treinamento também é bastante planejado e estruturado, contanto com um treinamento de integração, com cursos técnicos (mais para as lojas e para os empregados da editora) e comportamentais, especialmente para as lideranças. Muito do treinamento é patrocinado por fornecedores – professores, pensadores, consultores e gestores dão palestras e treinamentos aos vendedores e ao pessoal administrativo. Isso porque, segundo a entrevistada, alguns desses profissionais acabam por desenvolver uma relação de longo prazo com a empresa.

Em relação à remuneração, a entrevistada declarou que a editora tem que seguir contratos rígidos, que contam com a participação forte do sindicato dos gráficos. Já a livraria pode contar com um sistema mais flexível, em que o critério mais decisivo é a comparação com a pesquisa salarial - não perdem pessoas para a concorrência, mas querem ter um sistema justo de remuneração. O sistema de incentivos procura estar sempre ligado aos objetivos do negócio e aos resultados obtidos.

A diretora declarou que a referência e as fontes de pesquisa para políticas e práticas da Gestão de Pessoas são outras empresas do comércio varejista. Ela procura saber o que essas empresas estão praticando em termos de remuneração flexível, ou benefícios, por exemplo, para verificar o que seria apropriado para a empresa.

Em termos de influência sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas, os fatores mais importantes parecem ser a legislação trabalhista, os interesses dos empregados e os clientes, o que é compreensível, em se tratando de empresa que atende o consumidor final. A estratégia organizacional também tem grande influência (4). Acionistas, fornecedores, sindicatos, associações profissionais, escolas e universidades e a participação em prêmios, foram assinalados com grau 3 nas respostas.

Quanto a colocar exigências para fornecedores ou clientes, a entrevistada declarou que não colocam, mas que não trabalham com empresas que tenham algum tipo de questionamento ético conhecido.

Quando perguntado qual seria o espaço de manobra da área de RH para implementar políticas e práticas que julga necessárias, em uma escala de 1 a 10, a entrevistada disse 7.

## TERC 1

A TERC 1 é uma empresa de capital nacional que fornece mão-de-obra terceirizada para serviços de saneamento, limpeza, conservação, dedetização, entre outros. É uma empresa de capital nacional, fundada há 50 anos e que conta com um faturamento de 200 milhões de reais e 14.000 empregados, sendo aproximadamente 12.000, operacionais. A entrevista foi realizada com a Diretora de Recursos Humanos, pessoa que tem atuação na área de RH há mais de 20 anos, tendo trabalhado predominantemente no setor bancário.

“A empresa cresceu dentro de um contexto em que eficiência e eficácia não eram aspectos importantes...grande parte dos serviços eram prestados ao setor público...” comenta a diretora, tendo esse contexto delineado um modelo de gestão que se mostrou ultrapassado e incompatível com o contexto atualmente enfrentado. Portanto, a Gestão de Pessoas, que sempre seguiu o tradicional modelo DP, está tendo que ser completamente reformulada.

E foi com esse espírito de mudança que a atual Diretora entrou na empresa há 2 anos. Portanto, continua ela, as mudanças têm sido graduais, mas constantes. Há a necessidade de se pensar em estratégia, velocidade, eficácia e a alocação de custos, sem esquecer o lado social, dado o público que compõem o mercado potencial de trabalhadores, composto essencialmente, de mão-de-obra pouco qualificada e, muitas vezes, carentes.

A empresa tem aproximadamente 900 clientes e 2500 pontos de atendimento. A entrevistada ressalta a importância de se atender cada cliente de forma personalizada, sem perder de vista a necessidade de eficácia. Para prestar um bom serviço, diz ela, “é preciso assimilar a cultura de cada cliente”. Cada *site*, como é chamada a unidade do cliente, tem suas características específicas.

A entrevistada explica que estão estruturando o modelo de gestão CLI, o que deverá levar ainda algum tempo. O recrutamento e seleção são atividades constantes, dado o grande contingente necessário de pessoas e a rotatividade, mas que não se trata de tarefa difícil, dada a disponibilidade de pessoas para trabalhar. Boa parte do recrutamento é feita nos

próprios *sites*; a empresa conta com alguns apoios (consultorias) fora de São Paulo, que ajudam a fazer recrutamento para as grandes implantações. Entretanto, a maior parte do recrutamento é feita internamente, a partir de critérios desenvolvidos pela própria empresa. Conforme colocado por ela, já desenvolveram um *know how* de como contratar.

O treinamento é uma função essencial para a empresa e, para tanto, contam com instrutores internos, predominantemente, que já tem todo o conhecimento ‘na cabeça’. O treinamento tem que ser contínuo – as pessoas parece que se ‘esquecem’ e precisam ser constantemente retreinadas. Ademais, muitas vezes é preciso criar as competências para *sites* específicos, de acordo com as necessidades ou demandas do cliente.

Quanto à remuneração, seguem os limites legais e a exigência dos clientes. A entrevistada comentou que esse pode ser um ponto delicado pois, às vezes, o cliente faz exigências em termos de salário e benefícios que estão acima do patamar normalmente praticado pela empresa e que são obrigados a cumprir para ter o contrato. A diferença de tratamento pode ser prejudicial não apenas pela falta de equiparação em relação aos colegas mas, e principalmente, porque fica difícil deslocar essas pessoas depois para outros *sites*, se isso implicar em redução de salário, por exemplo.

A entrevistada relatou ter desenvolvido, após pesquisa de mercado, um plano de cargos e salários para cerca de 200 pessoas na empresa que ocupam cargos administrativos, em especial gerência e diretoria. Mercados semelhantes seriam o de fornecimento de alimentação e da construção civil. Segundo ela, a mudança no contexto fez com que os concorrentes diretos ficassem muito enfraquecidos, tendo algumas empresas fechado as portas e restando apenas algumas, de porte médio.

É importante ter um sistema de informação muito eficiente para dar suporte a toda a movimentação e que garanta que todos os aspectos legais estão sendo cumpridos. Esse sistema também fará, em breve, a ligação com os resultados organizacionais desejados.

Em termos de influência sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas, a entrevistada citou a estratégia, os clientes e a legislação como os principais fatores, com grau 5 de influência. Os sindicatos vêm a seguir, com grau 4; acionistas e fornecedores, grau 3; interesses dos empregados, associações profissionais e prêmios, grau 2; e consultorias, escolas e universidades e concorrentes, grau 1.

Vale ressaltar que a entrevistada faz parte de um grupo de discussão de RH – um dos grupos mais antigos e numerosos – bem como da diretoria da Associação Brasileira de Recursos Humanos, a ABRH. Segundo ela, quando veio para a empresa há dois anos, trouxe também três outros diretores, conhecidos seus ou que foram indicados por outros conhecidos. Segundo afirmou, era preciso trazer ‘gente já pronta do mercado, com conhecimento’, para montar um novo modelo de gestão. O recrutamento do nível gerencial também é feito, preferencialmente, por indicação, pois consultorias teriam um custo muito alto.

Por fim, a entrevistada declarou que a empresa não coloca exigências, mas procura desenvolver parcerias com os fornecedores, como a troca de serviços, por exemplo. Fundamental é que os parceiros tenham ética e qualidade.

Quando perguntada qual seria o espaço de manobra da área de RH para implementar políticas e práticas que julga necessárias, em uma escala de 1 a 10, o entrevistada disse que varia entre 0 e 2, muito pouco e que tudo é resolvido, em última instância, pelos acionistas, com base nos custos.

## TERC 2

A TERC 2 é uma empresa multinacional fornecedora de serviços de restaurante e refeições, que conta com um faturamento de aproximadamente 240 milhões de dólares e 22.000 empregados. Destes, 17.000 são operacionais. Faz parte de um grande grupo internacional. A TERC 2 teve metade do seu capital comprado por uma outra multinacional de um país

diferente do primeiro e, portanto, tem uma mistura de culturas bastante interessante, uma mais volta da ao social e a outra, mais americanizada, mais voltada aos aspectos quantitativos da gestão, como a eficiência e o lucro. A entrevista foi realizada com o Diretor de Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos é bem estruturada dentro da empresa, contam com gerências para Remuneração e benefícios, Desenvolvimento, Administração de RH e Qualidade. Além disso, possuem 10 coordenadores de RH descentralizados, que visitam os clientes nas diversas regiões do país, pois cada cliente tem necessidades próprias. Cada coordenador tem aproximadamente 100 Gerentes de Unidades, que comandam as pessoas regionalmente.

De acordo com o entrevistado, o recrutamento e seleção são atividades muito importantes, pois ‘recrutar é difícil’. Não é fácil encontrar pessoas que saibam ou que queiram trabalhar com cozinha, que tenham interesse em se desenvolver na arte culinária. A empresa precisa, portanto, além de recrutar, treinar essas pessoas; é uma empresa que vive ‘formando gente’; quando a pessoa fica um ano, investem mais nela.

Quanto ao treinamento, há diversos tipos obrigatórios, para atender às políticas da qualidade, da matriz internacional inglesa, e da ISO para alguns clientes (para um dos clientes, tiveram que obter a ISO 14.000). Têm, portanto, diversos módulos de treinamento, que precisam ser constantemente administrados. Grande parte desse treinamento, 90%, é realizada com instrutores internos e grande parte do material vem da matriz inglesa e é traduzido.

O entrevistado mencionou que estão sentindo a necessidade de fazer treinamento para os líderes e, para tanto, estão contratando escolas como a FECAP e a Italo Brasileira, que têm alguma experiência em gestão de negócios alimentícios.

A política de remuneração foi desenvolvida internamente, mas contam com sindicatos muito atuantes, que também participaram ativamente da elaboração do modelo. O pacote de

benefícios ajuda a reter as pessoas – em termos de mercado de trabalho, o entrevistado mencionou que se preocupam mais com um concorrente, uma outra multinacional; as demais são empresas médias, que não o preocupam muito.

Todo o sistema de Gestão de Pessoas está estruturado em cima de competências, que foram estudadas e detalhadas internamente. Segundo ele, o modelo tem sido até ‘exportado’ para filiais de outros países. A empresa também utiliza o Balanced Scorecard e faz gestão pelos indicadores obtidos.

Importante também é a pesquisa de clima, que vem pronta da matriz inglesa, para comparação entre as diversas filiais e que serve como instrumento de gestão do dia-a-dia e para o planejamento estratégico.

Em termos de influência sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas, o entrevistado declarou que têm maior importância os acionistas, a estratégia organizacional, os clientes, a legislação e os concorrentes (grau 5); o interesse dos empregados, as escolas e universidades e prêmios e a mídia, grau 4; fornecedores e sindicatos têm grau 3; consultorias e associações profissionais, grau 2.

Não fazem exigências específicas em relação a clientes ou fornecedores, mas não trabalham com empresas que tenham trabalho escravo e que não cumprem a legislação. O entrevistado ressaltou que são auditados e, portanto, cumprir a lei é essencial.

Vale acrescentar que o Diretor faz parte de um grupo de discussão de RH e que parece julgar importante a troca entre os colegas.

Quando perguntado qual seria o espaço de manobra da área de RH para implementar políticas e práticas que julga necessárias, em uma escala de 1 a 10, o entrevistado disse 7.

## FORN 1

A FORN 1 é uma empresa multinacional do setor químico e petroquímico, com 228 empregados e um faturamento de 55 milhões de dólares no Brasil. O entrevistado foi o Supervisor de Recursos Humanos, que está subordinado a um Gerente Administrativo, por sua vez subordinado ao Diretor Financeiro. Segundo o entrevistado, a empresa tem o monopólio do principal produto fornecido para a indústria de papel e celulose no Brasil.

De acordo com o entrevistado, a empresa busca preservar uma identidade corporativa, embora não haja muitas regras e normas mandatórias. No Brasil, a empresa passou por mudanças significativas entre 2004/2005, com a troca de 2 diretores: saíram 2 diretores com mais de 35 anos de casa, e entraram 2 diretores com pouco mais de 35 anos de idade, segundo ele – um, veio de dentro da empresa e outro, foi recrutado de um concorrente.

A nova gestão tem procurado estabelecer novos parâmetros de gestão que incluem, inclusive, uma inversão em relação à importância das diversas áreas da empresa: antes, a produção era considerada essencial, mas agora, estão buscando resgatar a Gestão de Pessoas, por exemplo, que estava em segundo plano, e identificar áreas estratégicas, como a de engenharia de desenvolvimento de projetos/produtos.

O entrevistado está na empresa há 2 anos, vindo do segmento hospitalar, mas da mesma região em que a FORN 1 está instalada. Ele relata que encontrou uma gestão bem típica de DP, em que todos os requisitos legais eram cumpridos; e era apenas isso. Caberia a ele criar uma estrutura de base para RH, que se traduz em estruturar um modelo mais justo de cargos e salários, estruturar treinamento e sistema de remuneração.

A empresa foi uma das primeiras a aderir ao Programa de Atuação Responsável, coordenado pela ABIQUIM – Associação Brasileira das Indústrias Químicas – em que se compromete com a melhoria contínua nas atividades nas áreas de segurança operacional, transporte e distribuição, gerenciamento de produtos, proteção ambiental, segurança e saúde e diálogo com a comunidade.



Uma característica importante da empresa é o fato de ser capital intensiva. O entrevistado deu um exemplo: na unidade paulista, precisam de 12 pessoas para produzir 110 toneladas/dia do produto; na fábrica mais nova, no Nordeste, precisam de 4 pessoas para produzir 180 toneladas/dia. Por outro lado, os engenheiros ou químicos são muito importantes e constituem 30% do quadro de pessoal. São recrutados preferencialmente da Poli ou Unicamp. Eles são os responsáveis pelo desenvolvimento do produto de acordo com as necessidades de cada cliente.

E essa característica, claramente, tem impacto sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas da empresa. O pessoal operacional, que trabalha em um ambiente altamente automatizado, precisa de treinamento constante, exigidos pela legislação – segurança é um fator primordial para esse tipo de indústria – bem como de reciclagem e os treinamentos requeridos pelas ISO 9.000, 14.000 e 18.000. O SENAI é um dos órgãos importantes para recrutamento e treinamento; também há inúmeras consultorias que se especializaram em desenvolver programas especiais para a indústria química, segundo o entrevistado.

De maneira geral, o recrutamento e seleção são feitos na própria empresa por meio de critérios desenvolvidos internamente. Para a contratação de pessoas para posições de gerência ou diretoria, são contratados os serviços de consultoria. As pessoas costumam ficar na empresa, e a empresa privilegia o recrutamento interno.

Quanto à remuneração, estão pensando em estruturar um sistema para remuneração e movimentação. Atualmente, existem cargos e faixas salariais, que estão em funcionamento há muito tempo, mas que precisam ser modernizadas, com a criação de critérios para remuneração variável e bônus. Estão pensando em contratar uma consultoria para desenvolver o sistema, provavelmente a Hay.

Estão atualmente em processo de implantação de um sistema de avaliação em toda a fábrica, que inclui a identificação de competências específicas de cada unidade e, posteriormente, a associação da remuneração variável para toda a fábrica.

Quanto aos fatores de influência sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas, o entrevistado assinalou grau 5 apenas para a legislação; fatores de influência 4 são a estratégia organizacional, o interesse dos empregados, os clientes, os fornecedores e os prêmios e a mídia; acionistas, sindicatos e associações profissionais têm grau 3 de influência; escolas e universidades, grau 2 e consultorias e concorrentes, grau 1.

Quanto a exigências feitas a fornecedores ou clientes, o entrevistado relatou que a empresa possui um manual de normas aplicáveis à contratação de terceiros – em geral, para manutenção e zeladoria – que diz respeito, essencialmente, a normas de saúde e segurança. A empresa também não contrata quem não obedece aos requisitos legais para contratação. Incentiva seus parceiros transportadores a se adequarem ao programa SASSMAQ da ABIQUIM, que exige procedimentos corretos, monitoramento de emissões, adequações de equipamentos, treinamento de motoristas e atendimento a legislação de meio ambiente, segurança e saúde e qualidade. Atualmente, mais de 95% do total dos produtos expedidos são transportados por empresas certificadas pelo SASSMAQ. Além disso, a empresa possui uma equipe de emergência pronta para socorrer a acidentes com produtos químicos em qualquer região do Brasil.

Quando perguntado qual seria o espaço de manobra da área de RH para implementar políticas e práticas que julga necessárias, em uma escala de 1 a 10, o entrevistado disse 7.

## FORN 2

Trata-se de uma empresa nacional da indústria química, com aproximadamente 2000 empregados e faturamento por volta de 2 bilhões de reais. Trata-se de um grupo de empresas, fundadas ou adquiridas pelo presidente, que se dedicam à produção de diversos produtos, sendo 2 unidades fornecedoras da indústria de papel e celulose. Foi entrevistado o Diretor de Planejamento Estratégico, que está lá há 2 anos e supervisiona as ações da área de Gestão de Pessoas.

A gestão se caracteriza pela centralização nas mãos do presidente fundador. Tudo o que acontece dentro das diversas unidades tem que ser aprovado por ele. Ademais, não há uniformização de políticas e práticas entre as unidades – as unidades criadas pelo presidente têm uma Gestão de Pessoas do tipo DP, mais preocupada com os aspectos operacionais e legais; as unidades que foram adquiridas conservam os seus modelos de Gestão de Pessoas, que também são do tipo DP, mas que podem oferecer mais benefícios ou maior número de horas de treinamento, por exemplo.

O entrevistado ressaltou a necessidade de obediência às regras de segurança, vitais para a indústria química, o que acaba por delinear grande parte das ações voltadas para a Gestão de Pessoas. Há um planejamento estratégico para a empresa como um todo – planos para expansão, por exemplo – mas esse planejamento não é desdobrado em termos das necessidades de pessoas. A empresa é capital intensiva, o que acaba por estabelecer alguns parâmetros de gestão – maior ênfase dada ao treinamento, por exemplo.

A gestão é, na verdade, um pouco diferente para os níveis operacionais e administrativos até gerência média e para os cargos de gestão mais estratégicos, que são poucos. A folha de pagamento destes últimos, por exemplo, é confidencial, tratada diretamente pelo presidente; é ele que determina, também, os benefícios que essas pessoas estratégicas terão, bem como aumentos salariais, etc, de forma aleatória, ou seja, conforme a sua vontade ou percepção de necessidade. Para essas pessoas, o recrutamento é feito por indicação.

Para os demais níveis, o recrutamento é feito sem auxílio de consultoria – há o recrutamento interno também. Há alguns critérios de seleção, mas que variam muito entre as unidades; os critérios são desenvolvidos à medida em que se fazem necessários.

O treinamento é voltado às normas de segurança e aos exigidos pelas ISO 9.000 e 18.000 e é efetuado internamente ou por consultorias já especializadas nesse tipo de treinamento. Há comitês que congregam indústrias de cada pólo petroquímico e brigadas de emergência, que também fornecem treinamentos e assistência. Não há, entretanto, nenhum planejamento para treinamento e desenvolvimento dos outros níveis hierárquicos. Sendo assim, observa o

entrevistado, bons talentos entram na empresa, pois se buscam nas boas escolas como POLI e São Carlos, por exemplo, mas não ficam, pois não sentem que podem se desenvolver lá dentro. Ficam aqueles empregados mais antigos, talvez porque ‘não conhecem outra vida’.

Quanto à remuneração, novamente, não há padronização entre as unidades e tampouco entre as pessoas de uma mesma unidade. Entretanto, os sindicatos são muito fortes e os contratos de trabalho acabam sendo bastante padronizados para o pessoal operacional. Já para o pessoal de gerência e executivos, o presidente toma as decisões referentes a salários e aumentos salariais. Para tanto, são feitas pesquisas de salário informais, ou seja, o presidente pede aos executivos e gerentes que perguntem aos amigos que trabalham nos concorrentes os níveis salariais em que está interessado. A filosofia do presidente é pagar bem, acima do mercado, mas oferecer poucos benefícios.

Quanto ao grau de influência dos diversos fatores, o entrevistado assinalou o grau 5 para os acionistas; grau 4 para os sindicatos e concorrentes; grau 3 para a legislação; grau 2 para estratégia, interesse dos empregados, consultorias e associações profissionais, e grau 1 para os fornecedores, escolas e universidades e para os prêmios e a mídia em geral.

De acordo com o entrevistado, não há imposição de exigência nenhuma a fornecedores ou a clientes. O presidente acredita que os contratos devem ser sempre renegociados, para que sejam bons para as partes.

Quando perguntado qual seria o espaço de manobra da área de RH para implementar políticas e práticas que julga necessárias, em uma escala de 1 a 10, o entrevistado disse 5.

### **Discussão dos resultados**

Os dados coletados nos mostram alguns pontos interessantes. Vale lembrar, no entanto, que os comentários a seguir podem ser apropriados para estas empresas; mas podem não ser generalizáveis, uma vez que se trata de uma amostra pequena.

Procurou-se analisar os dados em função das variáveis de influência apontadas por Paauwe (2004) e mostradas no Quadro 1. Observou-se relatos bem distintos entre os entrevistados, o que sugere situações bem específicas a cada organização, ainda que pudessem atuar no mesmo setor de atividade, como a EMP 1 e sua concorrente, ou as duas empresas fornecedoras. As diferenças encontradas sugerem que empresas do mesmo setor, produzindo os mesmos produtos, podem adotar estratégias diferentes e configurações diferentes para a Gestão de Pessoas, reforçando a idéia de que o sistema de Gestão de Pessoas emerge das condições históricas de cada organização – eventos que moldam políticas, práticas e a cultura – e da complexidade das relações sociais que dentro dela se desenvolvem (Wright e McMahan, 1992).

De maneira geral, os relatos dos entrevistados das empresas de capital nacional de capital fechado revelam grande influência dos acionistas na gestão das empresas. Mas mesmo entre essas empresas, o grau e o modo de influência podem variar bastante: a gestão na EMP 1, fundada há mais tempo (está na terceira geração da família), está profissionalizada – os acionistas não fazem parte da administração cotidiana – e, dessa maneira, a influência dos acionistas se observa na transmissão de valores, ou seja, o direcionamento geral da empresa; o como fazer é deixado nas mãos dos executivos. Já na CLI 1, empresa com menos de 30 anos e dirigida pelo próprio fundador, observa-se uma influência bem maior por parte do acionista, o que também é válido para a FORN 2.

A influência dos acionistas no caso das multinacionais também pode ser grande, conforme relataram os entrevistados da FORN 1, CONC 1 e TERC 2, o que já era esperado – espera-se que a matriz venha a impor políticas e práticas homogêneas entre 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 diz respeito à operacionalização das políticas – há a necessidade de se montar sistemas de remuneração ou seleção próprios ou de se criar políticas para necessidades ambientais locais, por exemplo. A própria distância da matriz parece promover um maior grau de autonomia.

Portanto, pode-se dizer que nas empresas em que o acionista é único e, mais especialmente, o fundador, o grau de autonomia e manobra da área de Gestão de Pessoas é mais restrito. O próprio ‘dono’ acaba tendo a última palavra e isso pode ser válido até para pequenos detalhes, conforme relatado por dois dos entrevistados. À medida em que aumenta o número de acionistas e se profissionaliza a gestão, parece aumentar o espaço de manobra da área e dos profissionais de Gestão de Pessoas. Na CLI 2, por exemplo, que é uma empresa nacional de capital aberto e que já passou um processo de profissionalização da gestão, a diretora parece ter um bom grau de autonomia para decisões sobre a área – o critério mais importante parece ser o alinhamento com o negócio, conforme mencionado diversas vezes por ela.

Qualquer que seja a composição do capital, no entanto, o acionista parece ser sempre um fator de grande influência sobre as políticas e práticas da Gestão de Pessoas. Outros fatores, como a legislação e o poder dos sindicatos, são alguns dos limitadores desse poder.

A legislação trabalhista e, para alguns, a ambiental são, com certeza, fatores que definem muitas das práticas da Gestão de Pessoas, conforme colocaram Fleury e Fischer (1992), quando apontaram que as empresas brasileiras ‘terceirizam’ grande parte do seu RH para o Estado. A legislação trabalhista ainda pode ser um fator de coerção para a realização dos negócios pois, conforme colocaram alguns dos entrevistados, a empresa só trabalha com fornecedores ou parceiros que sigam a legislação. 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.

Os entrevistados atribuíram pesos bastante diferentes para a influência dos sindicatos, o que aconteceu entre empresas do mesmo setor, como a EMP 1 e a sua concorrente. As duas empresas lidam com sindicatos diferentes, o que pode explicar, em parte, a diferença de opiniões. Mas, mais do que isso, parece que a EMP 1 já incorporou as demandas do sindicatos nas suas políticas de Gestão de Pessoas e por isso, a influência não é considerada muito forte. A diretora da CLI 2, que dirige a Gestão de Pessoas de uma livraria e de uma editora marcou bem a diferença – os gráficos têm um sindicato muito forte, segundo ela, o

que não acontece com os empregados da livraria. Essa parece ser, portanto, uma força variável – depende do sindicato em questão e da atitude da empresa frente ao mesmo, segundo comentou o entrevistado da Bracelpa.

Um outro fator de influência, a profissionalização dos empregados, embora não reconhecida pelos entrevistados, pôde ser observada de diversas formas. Três dos entrevistados fazem parte de grupos informais de RH que, conforme colocou um deles, são ótimos para se trocar idéias, saber de novidades ou como implementar determinado instrumento ou modelo. Esta fala já mostra que, conforme aponta a literatura, as associações podem ser disseminadores de práticas, especialmente ‘best practices’. Além das associações, 3 dos entrevistados já fizeram e 1 está fazendo uma pós graduação na mesma escola de Administração em São Paulo (na FGV), o que sugere uma mesma base teórica em termos de Gestão de Pessoas. A preferência por algumas escolas também se revelou na contratação de *trainees* de algumas empresas. Uma das entrevistadas, que está cursando pós graduação, de fato mencionou que o curso está ajudando muito na implementação das mudanças que ela está realizando na empresa. Uma outra forma é a contratação por indicação, que parece ser bastante utilizada, especialmente para as posições mais altas na hierarquia. Essas pessoas trazem, em geral, mais outros para formar novas equipes e fazer acontecer as mudanças necessárias. Observa-se, então, a formação de uma espécie de ‘rede’ de pessoas, que acabam se encontrando ao longo de suas vidas profissionais e que, com certeza, desenvolvem e compartilham conhecimento e instrumentos de gestão.

Portanto, embora não reconhecido pelos entrevistados, e talvez não tão forte quanto a legislação, a influência de escolas e associações parece ser inegável. Essa influência se mostra, ademais, pela utilização, por parte dos entrevistados, de termos muito semelhantes, como ‘foco no negócio’ e ‘alinhamento’ e que fazem parte do repertório mais comumente utilizado na abordagem estratégica para RH. Revistas, como a Exame e HSM, também foram citadas como fonte de informação por alguns dos entrevistados.

Vale ressaltar um outro ponto em relação a modelos de RH: 4 das empresas pesquisadas parecem ter um modelo de gestão ainda bastante próximo do DP, ou seja, uma Gestão de

Pessoas com pouco planejamento, operacional e mais preocupada em obedecer a legislação. Três delas estão em processo de mudança para um modelo mais estruturado, mais focado no negócio – nem todos falaram em estratégia. E essa mudança parece ser bem vinda, pois não apenas trará melhores resultados para a empresa, mas também traz maior importância para a própria área. Ter uma Gestão de Pessoas mais ‘moderna’ parece trazer mais orgulho para os entrevistados; a literatura gerencialista e as escolas apontam o RH estratégico como uma solução; portanto, tentar implementar o modelo parece ser apenas o passo seguinte. As subsidiárias de multinacionais incorporam as políticas e a terminologia da matriz, disseminando idéias e modelos de gestão entre os empregados.

Prêmios e certificações são também importantes razões para o estabelecimento de políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Apenas uma das empresas se interessa em participar das ‘150 Melhores empresas para se trabalhar’, mas quase todas têm certificações ISO, o que lhes impõe uma série de normas e regulamentos; para a Gestão de Pessoas, em especial, isso significa maior atenção a normas de saúde e segurança e horas e tipos de treinamento.

A estrutura de mercado também parece ter importância: das duas empresas da indústria química, uma tem o monopólio do produto fornecido para o setor de papel e celulose; a outra não tem o monopólio, mas tem poucos concorrentes para o produto fornecido. Além disso, trata-se de uma indústria de capital intensivo, outra variável do modelo de Paauwe (2004). Essas duas empresas parecem ter uma Gestão de Pessoas mais operacional, com maior atenção dada apenas a alguns grupos de pessoas consideradas mais estratégicas dentro da organização. Tal fato pode ser decorrente da própria história da indústria química no Brasil. Segundo um dos entrevistados, a indústria química nasce de acordos tripartites nos anos 50 – entrava o governo com uma parte, uma multinacional com outra parte e a empresa nacional com outra. E a cada empresa era dado um produto, de tal forma a não enfrentar concorrência, dado que o investimento inicial era altíssimo. Portanto, são criados modelos de Gestão de Pessoas que privilegiam apenas alguns grupos de pessoas, mais voltados à pesquisa e desenvolvimento de produtos.



A indústria de papel e celulose é também capital intensiva, mas tem uma estrutura de mercado diferente, com mais empresas, mais competitiva, especialmente com a entrada mais forte das multinacionais nos últimos 10 anos. E as duas empresas pesquisadas têm sistemas de Gestão de Pessoas mais alinhados com a estratégia e mais planejados. Ademais, conforme colocado pelo entrevistado da Bracelpa, embora a indústria de papel e celulose seja capital intensiva, a mão-de-obra tem que ser muito especializada, ou seja, não é fácil ‘trocar’ as pessoas. E é por isso que, segundo ele, as pessoas não têm muito medo de perder os empregos – quando há redução da produção, não há como reduzir as pessoas envolvidas no processo produtivo. E essa é também uma das razões pelas quais os sindicatos não têm muita força no setor.

Segundo o entrevistado da Bracelpa, as empresas nacionais do setor vêm buscando profissionalizar a gestão e torná-la mais efetiva. O setor, anteriormente caracterizado por gestão muito paternalista, está tendo que mudar; mas ainda assim, há empresas nacionais que centralizam o poder decisório nas mãos dos acionistas.

As empresas que estão em um mercado mais competitivo, “...a gente tem que brigar por cada cliente, senão, o concorrente rouba...”, disse um deles, têm abordagens diferentes em relação à Gestão de Pessoas. O mercado gráfico, por exemplo, conta com cerca de 15mil empresas, sendo 95% de pequeno porte (Abrigraf). As empresas clientes e os prestadores de serviços (terceirizadas) estão nesse caso e observou-se dois pontos comuns:

- (i) o mercado é referência mais forte para o desenho das políticas e práticas. Para algumas, é a concorrência direta que importa, pois acaba ‘roubando’ as pessoas consideradas importantes; em outros casos, como isso não acontece, ou não é possível investigar a concorrência, o *benchmarking* é feito com empresas que tenham a mesma natureza do negócio – comércio ou serviços – com proporções (tamanho, capital, etc) e modelos de gestão semelhantes;
- (ii) a condição do mercado – competitiva – tem influência também no modelo de gestão, conforme assinalado por dois dos entrevistados, ou seja, observou-se que processos de mudanças foram iniciados por conta de uma

situação (difícil, mais competitivo) do mercado e porque esta é a percepção do que as demais empresas estariam fazendo.

Portanto, a atenção ao mercado é grande e fonte de inspiração para as políticas e práticas estabelecidas. Aqui, observa-se um isomorfismo do tipo mimético – a tentativa de se copiar modelos e políticas por acreditarem que, dessa maneira, se tornarão mais competitivos. Conforme colocou uma entrevistada, “...se está dando certo lá, pode ser bom para nós também...”.

Esses colocações nos levam a um outro ponto interessante. As empresas clientes e terceirizadas prestam serviços – comércio e serviços de vigilância, limpeza, segurança, restaurante, etc. Assim como aponta a literatura sobre a Gestão de Pessoas em serviços (ver Schneider e Bowen, 1993, para uma síntese), a proximidade com o cliente é um fator determinante das necessidades em termos de políticas e práticas de RH. Como o contato do empregado com o cliente final é muito grande e dele depende o negócio, é importante recrutar as pessoas mais ajustadas ao perfil da empresa e do produto, fornecer treinamento adequado e monitorar o clima organizacional. No entanto, os depoimentos revelam uma dificuldade grande dessas empresas: a pouca qualificação e a grande rotatividade dessa mão-de-obra – que pode ser mais operacional, no caso dos terceiros, ou mais qualificada, no caso das empresas clientes. A dificuldade na Gestão de Pessoas fica, portanto, mais clara, ao se observar, de um lado, um mercado competitivo e a necessidade de pessoas envolvidas e qualificadas para lidar com o cliente, e de outro, a pouca qualificação e a grande rotatividade. Diante dessas condições, ter o foco no próprio negócio talvez não seja condição suficiente para o bom desempenho; é preciso também olhar constantemente o que estão fazendo os demais, sejam concorrentes diretos ou apenas empresas do mesmo setor.

As empresas terceiras também têm que atender às demandas dos clientes – os dois entrevistados ressaltaram que, às vezes, precisam modificar estruturas de remuneração e benefícios para obter o contrato. Observa-se, dessa maneira, um fator forte de influência sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas – o cliente.

A situação do mercado – crescimento ou declínio – também parece importar, conforme mostra Paauwe (2004). As indústrias pesquisadas estão com os mercados aquecidos, conforme relatado pelos entrevistados e confirmado por dados das Associações dos setores, Bracelpa e Abiquim – a produção de celulose cresceu 9,5% e a de papel, 2% em 2005 e a previsão é de crescimento da demanda mundial e dos investimentos na indústria brasileira até 2012 (Bracelpa, 2006); o faturamento líquido da indústria química também vem crescendo ano a ano desde 1990 (Abiquim, 2006). E, de acordo com o *site* da Abrigraf, o mercado gráfico também teve um crescimento expressivo em 2005 (Abigraf). O mercado em crescimento, segundo Paauwe (2004), daria maior espaço de manobra para as ações da Gestão de Pessoas.

A autonomia financeira e estratégia das empresas, variáveis do modelo de Paauwe (2004), já são mais difíceis de investigação e classificação dentro dos parâmetros sugeridos pelo autor. A autonomia financeira, como não está definida pelo autor, pode ser entendida como (i) boa saúde financeira e (ii) autonomia de decisão em relação a acionistas. Em relação a esse tema, todas as empresas pesquisadas são grandes e, embora dois entrevistados tenham declarado que o mercado é difícil, nenhum deles mencionou dificuldades financeiras da empresa. Já a autonomia em relação aos acionistas, pode ser mais difícil: tanto as empresas de capital nacional como as subsidiárias das multinacionais parecem ter que prestar contas aos acionistas, o que limita bastante o âmbito de ação de toda a empresa, e da Gestão de Pessoas, por conseguinte.

A estratégia é também difícil de ser definida: há diferentes tipologias, como a de Porter (1996) ou a de Miles e Snow (1978), mas é difícil enquadrar uma empresa em qualquer uma das categorias desses autores. Será que se pode definir que as empresas do setor de papel e celulose e da indústria química têm uma estratégia de redução de custos? O produto é quase padronizado, mas não totalmente, pois as primeiras também produzem sob especificações para a indústria de embalagens; já nas empresas da indústria química, observou-se a preocupação com a contratação e remuneração de engenheiros, que são encarregados de desenvolver produtos de acordo com as necessidades dos clientes, do setor

de papel e celulose. Portanto, essas empresas, provavelmente adotam uma estratégia mista: de custo e de diferenciação, para utilizar a tipologia de Porter.

E, aí, voltamos à questão inicial proposta por Paauwe (2004) e outros autores. Até que ponto a estratégia organizacional é o foco das ações, políticas e práticas da Gestão de Pessoas?

As entrevistas de modo geral e as respostas dadas à questão das escalas Likert (ver questionário em Anexo), mostram que, embora a estratégia seja importante para a definição das políticas e práticas de Gestão de Pessoas – quase todos assinalaram grau de influência 4 ou 5 para a estratégia – outros fatores também tiveram pesos iguais ou até maiores, em alguns casos. Influência semelhante parecem ter os acionistas, a legislação, os sindicatos (para grande parte das empresas), principalmente. Portanto, a força desses fatores contextuais é inegável e estão de acordo com as propostas de Paauwe (2004) e dos autores do institucionalismo – o isomorfismo coercitivo é bastante presente para quase todas as empresas: a legislação é fator determinante de muitas das práticas de Gestão de Pessoas. A importância de outros fatores, como clientes e concorrentes, varia de acordo com a empresa; como discutido, parece ser mais importante para empresas de serviços. Para estas empresas, o isomorfismo competitivo parece ser um fator considerável na formulação de políticas e práticas da Gestão de Pessoas.

O quadro abaixo sintetiza os principais fatores de influência encontrados:

<b>Fator de influência</b>	<b>Descrição</b>
Acionistas (institucionalização de práticas, herança cultural)	Nacionais: dono ou fundador tem grande influência, especialmente quando o capital é fechado e a gestão não é profissionalizada Multinacionais: influência da matriz, por vezes minimizada pela necessidade de aculturação e obediência à legislação
Legislação (isomorfismo coercitivo)	Forte influência da legislação trabalhista; saúde e segurança e legislação ambiental Sindicatos: variam 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 mais estratégicas Associações e escolas: aprendizado e troca de informação Revistas de gestão: informação

## Quadro 2 – Fatores de influência sobre políticas e práticas de Gestão de Pessoas

Fonte: autora

A influência desses fatores fica clara nas notas dadas para o espaço de manobra da área de Gestão de Pessoas. Quase todos deram notas ao redor de 7. Uma das notas foi bem baixa, e a entrevistada disse ser o principal fator o custo – outra variável do modelo de Paauwe (2004), a saúde financeira. Isso quer dizer que o fator financeiro pode ser muito importante se analisarmos outras amostras (essa pesquisa foi realizada com empresas grandes, por uma coincidência da indicação do entrevistado da EMP 1).

Essas respostas nos colocam novas perguntas: Será que se pode dizer, então, que a estratégia não importa? Ou será que a sua importância precisa ser ponderada com outros fatores?

Algumas considerações são necessárias para se responder a essas questões. Os relatos dos entrevistados sugerem que o termo estratégia é, na verdade, pouco utilizado. O ‘foco no negócio’ ou a ‘definição de metas’ parecem ser mais parte do vocabulário cotidiano, do que a estratégia. Isso pode ser explicado pela própria dificuldade de se definir a estratégia em termos de classificações como aquelas oferecidas pela literatura (vale lembrar que metade dos entrevistados já fez ou está fazendo pós graduação em Administração em escola nível A e, portanto, devem ter entrado em contato com a terminologia sobre estratégia). O negócio é algo mais palpável para eles, e está escrito na visão e missão da empresa; as metas são quantificáveis e observáveis. Na verdade, as estratégias que tornarão possíveis a realização do negócio e a concretização das metas, muitas vezes, não estão escritas e estão somente na cabeça do sócio fundador ou dos acionistas. As metas serão alcançadas por meio de inúmeros planos de ação – estratégias, o *que* fazer e *como* – e irão garantir o foco no negócio.

Os relatos sugerem que talvez não seja possível se ter uma grande estratégia, válida para a empresa como um todo, e que caiba dentro das tipologias oferecidas pela literatura. Isso não quer dizer, no entanto, que não haja um processo de planejamento estratégico – onde se definem metas e estratégias para se alcançá-las – que serve como orientador da ação e da tomada de decisão. Esse processo de planejamento pode ser algo estruturado e sistematizado, para algumas empresas, e estar apenas ‘na cabeça do dono’ para outras.

Observa-se, ademais, que alguns parecem incorporar a importância dos outros fatores como ponto de partida para o planejamento e o estabelecimento de metas; ou seja, o processo de planejamento já inclui os requisitos legais e dos sindicatos, por exemplo, e se refletem nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Mas não seria exatamente isso o que propõe a administração estratégica de RH? Segundo Albuquerque (2002), o planejamento estratégico inclui investigar e monitorar as forças ambientais – forças tecnológicas, sócio-econômicas, culturais, políticas, legais, etc – e as forças internas – capacidades, cultura, recursos, etc – para depois se delinear a estratégia e as políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

O modelo estratégico reconhece a força dos fatores do contexto em uma etapa anterior à definição da estratégia; ademais, o modelo parece assumir ser possível a definição de uma estratégia ótima. O que parece faltar no modelo é reconhecer a ponderação da força da influência que esses fatores podem ter na elaboração e implementação do sistema de Gestão de Pessoas; e que nem sempre será possível se definir uma estratégia ótima.

Ao invés de uma estratégia ótima, diversas estratégias podem ser necessárias. Conforme observado na pesquisa, em várias das empresas surgem grupos de empregados mais estratégicos e, para estes, as políticas são diferenciadas. Na verdade, eles também podem constituir um fator de influência para a determinação de políticas, conforme colocam Wright e McMahan (1992).

E no Brasil, a força desses fatores parecem ser diferentes daqueles apontados por Paauwe (2004) em relação às empresas holandesas. A força dos sindicatos, por exemplo, pode ser muito grande na Holanda; na pesquisa aqui relatada, essa força não é significativa para o setor de papel e celulose, por exemplo. A estrutura do mercado parece ser um fator de muito peso, da mesma forma que os acionistas, especialmente nas empresas de capital nacional. Os clientes têm um papel mais direto na Gestão de Pessoas nas empresas de serviços e a legislação aparece como um fator de bastante peso para todas as empresas.

### **Considerações finais**

A pesquisa aqui relatada procurou explorar um tema novo na literatura nacional – inserir o debate do institucionalismo nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas. E, ainda que o estudo tenha sido realizado com uma amostra reduzida, os resultados levantam questões que devem ser aprofundados em pesquisas futuras.

Em particular, será interessante expandir a pesquisa a outros setores e a empresas pequenas e médias, a fim de se verificar se o mesmo tipo de influência dos fatores contextuais se repete. A extensão desse tipo de estudo irá permitir estabelecer relações entre esses fatores que facilitarão o entendimento do funcionamento dos diversos setores de atividade, como por exemplo, para as empresas do setor de serviços – será que trabalham em contextos mais competitivos e sempre terão maior influência dos clientes na elaboração de suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas? e o que isso pode significar na elaboração da estratégia organizacional?

Os resultados também trazem o questionamento da possibilidade do estabelecimento de uma única estratégia organizacional, que se desdobra para as diversas áreas funcionais ou processos. Seria preciso investigar, por exemplo, como surgem e são combinadas as diversas estratégias, por vezes contraditórias, na elaboração e implementação de políticas e práticas.

Vale ressaltar, ainda, que, por um motivo ou por outro, em geral, os entrevistados deixam de reconhecer a força de alguns fatores. Esse pode ser o caso das consultorias, por exemplo, pouco citadas como fonte de inspiração para as políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Pode ser que os entrevistados prefiram dizer que desenvolveram critérios de contratação e remuneração internamente, mas que, na verdade, tenham contado com o auxílio de alguma consultoria no início do processo.

Levar em conta outras abordagens para a pesquisa em Gestão de Pessoas pode trazer luz para problemas que não ficam aparentes quando se adota um quadro de referência único. Acredita-se, portanto, que se trata de um campo fértil para pesquisa futura e que pode muito agregar à prática.

#### **Referências:**

ABIGRAF, [www.abigraf.org.br/index](http://www.abigraf.org.br/index). acesso em 12/03/2006

ABIQUIM, *Estatísticas do setor*, <http://www.abiquim.org.br/rela04/frame.html>, acesso em 12/03/2006

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

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

BEER, Michael, SPECTOR, Bert, LAWRENCE, Paul R., MILLS, QUINN O., WATSON, Richard E., *Managing Human Assets*, New York: The Free Press, 1984.

BOSELIE, P., PAAUWE, J., RICHARDSON, R. Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels



and local governments, *Human Resource Management*, vol.14, n.8, 2003, p. 1407-1429.

BRACELPA, *Relatório anual*, <http://www.bracelpa.org.br/br/anual/perfil2005.pdf>, acesso em 12/03/2006.

BREWSTER, C. Towards a 'European' model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1995, p.1-21.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociology Review*, v.48, n. 2, Abril, 1983.

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

FISCHER, A.L, *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

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

FLEURY, M.T., FISCHER, R.M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, vol. 27, n.4, 1992, p. 5-15.

FLEURY, M.T., FLEURY, A., Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais. *Anais XXIV Enanpad*. Anpad: Florianópolis, 2000.

FLEURY, A., FLEURY, M.T., *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M.T., LACOMBE, B. A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro, artigo apresentado no III encontro da Iberoamerican Academy of Management, São Paulo: FGV/SP, 2003. [www.fgvsp.br/iberoamerican](http://www.fgvsp.br/iberoamerican)

FOMBRUN, C., DEVANA, M., TICHY, Noel M., *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons, 1984.

KROGH, G., ROOS, J., A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*. v.24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LADO, A, WILSON, M., Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective, *The Academy of Management Review*, vol. 19, n. 4, p. 699-728, 1994.

LE BOTERF, G., *De la Compétence – Essai sur un attracteur étrange*, Paris: Les Éditions D'Organisations Quatrième tirage, 1998.

LEGGE, K. *Human resource management – Rhetorics and realities*, London: Sage, 1995.

MALHORTA, N., *Marketing research – an applied orientation*, 3<sup>rd</sup> ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

MCCLELLAND, D.C., Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, Washington, D.C., vol. 28, p. 1-4, 1973.

MCLAGAN, P.A., Competencies: the next generation. *Training and Development*, p.40-47, May, 1997.

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

MILLS, J., PLATTS, K., BOURNE, M. *Competing through competences*. London: Hodder & Houghton, 2002.

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

PAAUWE, J. *HRM and performance: achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

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

PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, G. . The core competence of the corporation, *Havard Business Review*, v. 68, n.3, p. 79-91, May/June, 1990.

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

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

SINGH, G., CHOW, C., WU, A. *A critical analysis of the dominant strategic human resource management perspective*, artigo apresentado no encontro do Academy of Management, Honolulu: AOM, 2005.

SISSON, Keith, STOREY, John, *The Realities of Human Resource Management – managing the employment relationship*, Buckingham: Open University Press, 2000.

SPENCER, Lyle M., SPENCER, Singe M., *Competence at workmodels for superior performance*. New York: John Willey, 1993.

WRIGHT, P., SNELL, S., Toward an integrative view of strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, vol. 1, n.3, p. 203-225, 2001.

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

WRIGTH, P., MCMAHAN, G., Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, vol. 18, n.2, p. 295-311, 1992.

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

## ANEXO

### Roteiro de perguntas:

1 - Em linhas gerais, como você descreve o sistema de gestão de pessoas? Como é definido e como funciona? Conte um pouco da história das políticas e práticas de Gestão de Pessoas na empresa.

2 - Quais são os principais critérios para a definição e implementação das políticas e práticas referentes a:

- Contratação;
- Avaliação;
- Treinamento;
- Remuneração;
- Movimentação

3 - Em que medida os fatores abaixo influenciam as políticas e práticas de Gestão de Pessoas?

1- sem influência até 5 – muita influência

Acionistas	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Estratégia organizacional	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Interesses dos empregados	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Clientes	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Fornecedores	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Sindicatos	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Consultorias	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Legislação (trabalhista, ambiental, etc)	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Associações profissionais	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Escolas, universidades	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Concorrentes	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Mídia, prêmios, certificações (150 melhores, PNQ, ISSO, etc)	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

4 - Algum de seus fornecedores e/ou clientes fazem exigências em termos de políticas de gestão de Pessoas para que possam trabalhar juntos?

5 - Vocês fazem alguma exigência em termos de gestão de Pessoas de seus clientes/fornecedores/parceiros?

6 – Em uma escala de 1 a 10 e levando em conta todos os fatores acima, qual você diria ser o espaço de manobra da área de Gestão de Pessoas?