

GESTÃO DE PESSOAS: DESVENDANDO A CAIXA-PRETA EM PLENO VÔO

André Henriques¹, Roberta Sawitzki², Tiago Weber³, Angela Garay⁴.

Artigo recebido 08/08/2011. Aprovado em 20/04/2012.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a dinâmica de gestão de pessoas ao longo da trajetória de uma indústria petroquímica, tendo como pano de fundo os principais marcos históricos vivenciados pela empresa. O estudo parte da *perspectiva institucional* e da *abordagem estratégica* de gestão de pessoas, levantando a ótica de membros da organização, com o objetivo de verificar como foram compreendidas as políticas e práticas de recursos humanos adotadas ao longo da trajetória da empresa. A pesquisa realizada é qualitativa e o método utilizado foi o estudo de caso. Os resultados encontrados evidenciam que a dinâmica nas organizações é muito menos previsível ou “planejável” do ponto de vista das proposições de estratégias de políticas e práticas em gestão de pessoas. O estudo alerta os profissionais que busquem permanentemente, como em um vôo, registrar, processar, analisar e, principalmente, propor alternativas que estejam alinhadas às mudanças da organização de forma estruturada, a fim de evitar possíveis turbulências. Diante do exposto, a relevância dessa pesquisa está em proporcionar reflexões e ampliar os estudos sobre as práticas e políticas de Gestão de Pessoas, sobretudo acerca da necessidade do RH posicionar-se de forma estratégica, adotando um modelo mais orgânico e menos operacional.

Palavras-chave: Modelos de gestão de pessoas. Gestão estratégica de pessoas. Políticas e práticas de gestão de pessoas.

1 Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). acvhenriques@gmail.com

2 Bacharel em Administração. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). robertasawitzki@yahoo.com.br

3 Engenheiro de Segurança do Trabalho. Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). tweber@ig.com.br

4 Doutora em Administração. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). absгарay@ea.ufrgs.br

Esta obra está licenciada sob uma Licença *Creative Commons Attribution 3.0*.

PEOPLE MANAGEMENT: UNVEILING THE BLACK-BOX IN FULL FLIGHT

ABSTRACT

This article aims to analyze the dynamics of people management throughout the course of a petrochemical industry guided by the major landmarks experienced by the company. It examines the institutional perspective and also the strategic approach to people management by the perspective of members of the organization, looking to see how they understand the policies and human resource practices adopted throughout the company's trajectory. The research is qualitative and the method used was case study. The results show that the dynamics in organizations is far less predictable or "planable" in terms of proposals for policy strategies and practices in people management. The study warns professionals who seek permanent, as in a flight, register, process, analyze, and especially to propose alternatives that are aligned to the organization changing in a structured way in order to avoid possible disturbances. Given the above, the relevance of this study is to reflect and to extend the studies on practices and policies of Personnel Management, especially of the need for HR position themselves strategically, adopting a more organic and less operational model.

Keywords: People management models. Strategic people management. People management policies and practices.

The content of GESTÃO.Org is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 license.

1. INTRODUÇÃO

Em administração, a discussão teórica sobre o papel da gestão de pessoas na dinâmica da organização indica que vem ocorrendo uma transição de um modelo mais operacional para um mais orgânico (FISCHER, 1998; FISCHER, 2002; FISCHER e ALBUQUERQUE, 2001; LACOMBE e TONELLI, 2000; VASCONCELOS *et al.*, 2004), apontando também a importância da área de RH no alcance do sucesso das organizações (ULRICH, 1998; BOXALL e PURCELL, 2003; INYANG, 2010). Inyang (2010), por sua vez, complementa, destacando o potencial que os recursos humanos de uma organização podem oferecer para a vantagem competitiva sustentável, quando propriamente desenvolvidos, mantidos e utilizados.

A globalização, conforme aponta Ulrich (1998), vem estabelecendo a busca de novos mercados, desenvolvimento de novos produtos e, para isso, demanda uma mudança na concepção da gestão atrelada às competências que a sustente. Nesse contexto, destaca-se a importância do RH para que novos valores sejam criados ao longo da cadeia produtiva (de consumidores aos fornecedores), possibilitando maior competitividade empresarial. Autores como Ulrich (1998), Dutra (2001), Inyang (2010), entre outros, apresentam a possibilidade de crescimento mediante fomento de competências essenciais, crescimento mediante fusões, aquisições ou *joint ventures*, estímulo à inovação, flexibilidade, etc.

Tais desafios ressaltam não só a importância do RH, mas também a necessidade de se fazer parcerias entre gestores e profissionais especializados e de se adotar novas abordagens para a obtenção de resultados (ULRICH, 1998; INYANG, 2010). Implicam em uma atuação estratégica que, como aponta Dutra (2001), deve contemplar estratégia, estrutura, pessoas e processo em suas ações. Nesse sentido, percebe-se que a Gestão de Pessoas tem papel relevante no alcance de vantagem competitiva pela organização e torna-se cada vez mais importante nas mudanças organizacionais.

O ramo petroquímico é caracterizado por sua complexa tecnologia de produção, elevada concentração de capital e baixa intensidade do fator trabalho pelo alto grau de automatismo. Seus processos produtivos, em geral, são continuados, exigindo trabalho em turnos ininterruptos, durante 24 horas por dia, operados por trabalhadores qualificados, definidos como uma **elite operária** por Silva *et al.* (2009). Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo principal analisar a dinâmica de gestão de pessoas, baseando-se na

vivência dos sujeitos e através de documentos que demonstram a trajetória de uma indústria petroquímica, cuja fundação foi feita há aproximadamente 13 anos por um grupo argentino. A empresa Alfa tornou-se líder nos mercados em que atua, fornecendo matérias-primas para produtos plásticos. Desde a sua fundação, ocorreram eventos de grande relevância, tais como aquisição por uma multinacional brasileira de fundamental importância na cadeia petroquímica nacional, certificações ISO, obras de ampliações, além de manter vínculos administrativos com a sede na área internacional, localizada na Argentina.

Nessa pesquisa, a análise da Gestão de Pessoas se deu sob a perspectiva de diferentes atores organizacionais, tendo como pano de fundo os principais marcos históricos vivenciados pela organização. Objetivou-se verificar como foram compreendidas as políticas e práticas de recursos humanos adotadas ao longo da trajetória da empresa. Como objetivos secundários, buscou-se identificar os momentos históricos visualizados como mais marcantes pelos entrevistados, bem como descrever como a Gestão de Pessoas foi compreendida nesses momentos de modo a permitir a análise das mudanças enfrentadas pela organização.

Na busca desses objetivos, foi feito um estudo de caso descritivo de natureza qualitativa, com coleta de dados por meio de pesquisa documental e de onze entrevistas semiestruturadas com profissionais que estavam na organização tempo suficiente para terem acompanhado sua trajetória desde os momentos próximos a sua fundação. A análise dos dados coletados foi feita por meio de análise de conteúdo.

A relevância desse trabalho está em propor reflexões e ampliar os estudos sobre as práticas e políticas de Gestão de Pessoas, sobretudo acerca da necessidade do RH posicionar-se de forma estratégica, adotando um modelo mais orgânico e menos operacional. Esse estudo está organizado da seguinte forma: a primeira parte discute as abordagens e os modelos de Gestão de Pessoas, sendo seguida da apresentação dos principais conceitos sobre Gestão Estratégica de Pessoas. Na terceira parte, o foco está na abordagem institucional. A quarta parte apresenta a metodologia, seguida pela quinta parte onde se descreve a empresa foco deste trabalho. Na sexta parte são relatados os dados da pesquisa e, na sétima parte, estão expostas as considerações finais.

2. ABORDAGENS E MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Devido às transformações ocorridas no ambiente de trabalho, na economia, no contexto mercadológico e tecnológico, as organizações passaram a demandar uma gestão de pessoas que a conduza às mudanças organizacionais. Assim, a partir da década de 80 observa-se a mudança do foco no controle de pessoas (característica do modelo tradicional de administração de recursos humanos) para o desenvolvimento das pessoas baseado na criação de uma cultura de aprendizagem, no respeito à individualidade das pessoas e no uso da noção de competências na gestão de pessoas em todos os seus processos (DUTRA, 2001).

Fischer (2002) estabelece fatores que condicionam a gestão de pessoas, apontando aspectos como tecnologia, estratégia de organização do trabalho, cultura e estrutura organizacional e outros fatores externos para delimitarem as políticas e práticas a serem adotadas pelas organizações. O autor reforça que o modelo de trabalho ou a estratégia adotada pela organização determina o nível de envolvimento das pessoas para controlar os processos de trabalho e é, também, diferentemente regulado quanto ao seu comportamento e desempenho. Quando Fischer (2002) aborda a questão da cultura organizacional, destaca o importante papel do modelo de gestão na diferenciação e moldagem dos padrões de comportamento e reconhecimento dos valores da organização. Assim como a cultura, a estrutura também possui papel importante quando restringe ou promove diferenciação nas relações organizacionais, seja pela distância hierárquica, seja pela instrumentalidade dos processos, seja pela sistemática de gestão dos objetivos e, portanto, reflete nas políticas e práticas de gestão de pessoas (FISCHER, 2002, p.15).

Lacombe e Chu (2008) pesquisaram sobre o papel e o impacto de fatores institucionais na elaboração e implantação de políticas e práticas de gestão de pessoas, salientando possíveis abordagens teóricas. Dentre essas, as mais comumente usadas nas pesquisas sobre Gestão de Pessoas são estratégica, comportamental, recursos de firma e sistêmica. Os autores ainda salientam que “outras perspectivas teóricas, como agência, custos de transação, dependência de recursos, poder e institucional, têm sido menos utilizadas” (*op. cit.*, p. 26). Nesse tópico, serão brevemente abordadas as quatro abordagens predominantes nas pesquisas desse campo e também a perspectiva institucional, particularmente importante para esse estudo. Em tópico a parte serão aprofundadas a abordagem estratégica e a institucional.

A **abordagem estratégica** abrange o alinhamento entre as políticas e práticas de gestão de pessoas (alinhamento interno) e também o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia do negócio (ULRICH, 1998; BOXALL e PURCELL, 2003), uma gestão proativa e a visão das pessoas como recursos para o alcance de vantagem competitiva (LACOMBE e CHU, 2008). A **abordagem comportamental** parte do pressuposto de que o comportamento é o elemento essencial para a implantação da estratégia, entendendo que há papéis necessários para isso (DELERY e DOTY, 1996; LACOMBE e CHU, 2008). A **abordagem baseada nos recursos de firma** foca-se nos recursos internos, entendendo que a vantagem competitiva provém da transformação destes em capacidades distintas que gerariam valor para a organização (BARNEY, 2002; DUTRA, 2001). Na **abordagem sistêmica**, a gestão de pessoas “é encarada como um sistema global, fazendo parte de um sistema mais amplo, no qual a envolvente [gestão de recursos humanos], a estratégia e a cultura organizacionais constituem os principais condicionantes ao seu futuro” (BILHIM, 2002, p. 16).

Por fim, a **perspectiva institucional** pode ser importante para “explicar o desenho e a implementação de políticas e práticas relacionadas à Gestão de Pessoas” (PAAUWE, 2004 *apud* LACOMBE e CHU, 2008). Isso porque a institucionalização é o processo através do qual atividades são repetidas e dão um significado comum ao longo do tempo para os atores envolvidos que passam a tomar como garantida a adequação da atividade em questão (SCOTT, 2001; BJÖRKMAN; FEY; PARK, 2006). Lacombe e Chu (2008, p.29) evidenciam diferenças de gestão de pessoas mesmo para empresas do mesmo setor, indicando que diferenças históricas e complexidades estruturais podem diferenciar os modelos de gestão.

Essas abordagens, por terem focos distintos, acabam influenciando tanto a noção de Gestão de Pessoas quanto o papel atribuído a ela, ou ainda remetem a formas diferentes de análise. Em uma recente revisão, Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade e Drake (2009) apresentaram uma evolutiva e cronológica perspectiva de desenvolvimento da literatura internacional de gestão estratégica de recursos humanos. Os autores identificaram sete temas que influenciaram o campo ao longo de trinta anos: (1) perspectivas de contingência; (2) gestão de pessoas na criação de contribuições estratégicas; (3) elaboração e estrutura de processos de recursos humanos (RH); (4) ampliação do escopo da área; (5) implementação e execução da área; (6) medição dos resultados da área; e (7) avaliação de questões

metodológicas (LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL; ANDREADE; DRAKE, 2009). Percebe-se que esta evolução enfatiza a preocupação com uma gestão estratégica de pessoas, em uma nova abordagem, contextual, mais integrada a processos, capaz de atender aos resultados, enfocada no capital humano e na estratégia de negócios como forma de fomentar a competitividade organizacional.

A partir dos pressupostos acima, esse estudo parte do contexto ou perspectiva institucional e também da abordagem estratégica de gestão de pessoas para verificar como foram compreendidas as políticas e práticas de recursos humanos ao longo da trajetória de uma empresa líder no mercado em que atua.

3. ABORDAGEM ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE PESSOAS

O contexto empresarial em que vivemos implica em busca por novos mercados, novos produtos, novas mentalidades, aprimoramento de competências e novas formas de pensar os negócios. Entre os caminhos para superar a competitividade, as estratégias adotadas pelas organizações são determinantes de sucesso, definindo se irão prosperar ou não no ambiente em que estão inseridas. Uma organização que constrói um relativo padrão consistente de retornos superiores para as suas partes interessadas desenvolveu alguma forma de **vantagem competitiva**, advinda da estratégia da empresa (BOXALL, 2003).

É importante atentar para o significado de **estratégico** e a aplicação efetiva da palavra, refletindo sobre seu uso como um jargão incorporado no cotidiano das empresas. Diante do presente estudo, essa afirmação tem sua relevância ampliada quando nos referimos a **RH estratégico**. Boxall (2003) sinaliza que não devemos aplicar o termo simplesmente para impressionar. Conforme o autor, quando nos referimos à palavra **estratégico** para descrever algo, estamos dizendo que este é crítico para a sobrevivência. Assim, a estratégia deveria indicar algo de genuína significância para o futuro da organização, conclui o autor.

Legge (2005), entretanto, salienta que a integração entre a gestão de recursos humanos e a estratégia de negócios é um processo altamente complexo e interativo, muito dependente das relações e dos recursos dos diferentes *stakeholders*. As ações dos agentes de mudança, do qual o RH exerce papel primordial, incluem a estruturação de um planejamento, construção de relações de confiança e a execução de planos de ação. Boxall (2003) defende que a estratégia do negócio é composta por um grupo de estratégias, que precisam estar integradas,

convergindo os vários **silos funcionais** para o negócio: marketing, operações, finanças e recursos humanos.

Boxall (2003) entende que estratégia é melhor discernida no comportamento dos indivíduos na organização. Ainda nesse sentido, Ulrich (1998) aponta que na medida em que as promessas estratégicas se convertem em ações cotidianas, as capacidades da organização precisam ser redefinidas a fim de sustentar e integrar as competências individuais e, enfim, atender aos objetivos do negócio. Diante do contexto exposto, fica evidente a complexidade do tema e o papel de recursos humanos na consecução da estratégia organizacional.

4. PERSPECTIVA INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

A perspectiva **institucional** questiona os processos racionais de escolha, apresentando duas explicações para a decisão das organizações em utilizar determinadas práticas de GRH: as organizações simplesmente copiam as práticas que vêm sendo utilizadas por outras organizações e/ou adotam práticas para conquistar legitimidade e aceitação (MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER 1977; MEYER 1980; BJÖRKMAN; FEY; PARK, 2007). A principal crença da perspectiva institucional é que as organizações são influenciadas e pressionadas socialmente a adotarem práticas consideradas mais adequadas para a situação (DIMAGGIO E POWELL, 1983, 1991; SCOTT, 2001). Entre as forças ou influenciadores que promovem a legitimidade dessas **práticas adequadas**, ou, dita de outra forma, **das melhores práticas**, estão as escolas de gestão, as empresas de consultoria e as organizações profissionais de RH (BJÖRKMAN, FEY, PARK, 2007). Assim, esses influenciadores, e também a fluidez de informação, têm contribuído para a visão crescente de que as práticas de GRH de alta *performance* são adequadas para a maioria das organizações.

A parte das divergências encontradas na perspectiva institucional (SCOTT, 1987; 2001; DIMAGGIO; POWELL, 1991; TOLBERT; ZUCKER, 1996), um ponto em comum para a maioria dos estudiosos é que as organizações estão sob pressão para se adaptar e serem coerentes com seu ambiente institucional. Por meio da adoção de estruturas e práticas consideradas adequadas para o seu ambiente, as organizações tentam obter legitimidade e reconhecimento. DiMaggio e Powell (1983) sugerem que existem três tipos principais de isomorfismos que afetam as organizações: o coercitivo, o mimético e o normativo. Segundo

Björkman, Fey e Park (2007) e mais recentemente Scott (2001) sugerem que existam três **pilares** de processos institucionais: regulamentar, cognitivos e processos normativos correspondentes aos **isomorfismos coercitivo, mimético e normativo**, respectivamente.

No **isomorfismo coercitivo**, organizações poderosas (governo, sindicato etc) ou a própria legislação, por exemplo, exercem pressões formais e informais impondo certos padrões na organização. No **isomorfismo mimético**, as organizações em situações de incerteza adotam o padrão exibido por organizações bem sucedidas que atuam em seu ambiente. Já no **isomorfismo normativo**, as organizações profissionais atuam como divulgadoras de padrões organizacionais mais adequados, ou, **das melhores práticas** que são adotadas por organizações que estão sob sua influência. Entre as organizações profissionais influenciadoras encontramos universidades, associações profissionais, periódicos acadêmicos e revistas de negócios (BJÖRKMAN; FEY; PARK, 2007; LACOMBE; CHU, 2008).

Segundo Björkman, Fey e Park (2007), Rosenzweig e Singh (1991) e Westney (1993) uma subsidiária de uma multinacional localizada em um país estrangeiro pode sofrer influência de fatores institucionais decorrentes tanto dos processos isomórficos internacionais quanto locais. A legislação local, por exemplo, pode restringir a liberdade da empresa em termos de práticas de GRH (LACOMBE; CHU, 2008), sendo considerada um mecanismo coercitivo dos *stakeholders*. Por outro lado, se determinadas práticas de RH adotadas na matriz tiverem sido bem sucedidas, há uma grande chance das unidades estrangeiras sofrerem pressão para implantá-las (BJÖRKMAN; FEY; PARK, 2007; LACOMBE; CHU, 2008). Lacombe e Chu (2008) ainda apontam a influência dos acionistas nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas como outro mecanismo coercitivo dos *stakeholders*.

Assim, como já dito, neste estudo iremos partir do contexto ou perspectiva institucional e também da abordagem estratégica de Gestão de Pessoas, visando não só lançar luz sobre a importância da estratégia na definição das práticas de GRH a serem adotadas, mas também sobre a necessidade de se estudar a influência que as questões institucionais exercem sobre a escolha e implantação destas práticas.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é classificada como qualitativa, pois se buscou melhor visão e entendimento do contexto do problema, compreendendo “processos dinâmicos vividos por

grupos sociais” (RICHARDSON, 1999, p. 80). O método utilizado foi o estudo de caso, que, conforme Yin (2001), é uma forma de se fazer investigação social empírica ao estudar um fenômeno atual dentro de seu contexto real, onde não há uma clara definição dos limites entre o contexto e o fenômeno estudado.

A escolha da organização se deu em função de diversos fatores, entre eles: a) ser uma organização relativamente nova (13 anos), e por isso possuir características de uma empresa em formação pela sua curta história de vida; b) pela possibilidade de entrevistar funcionários que estariam lá trabalhando desde sua fundação; c) por esta possuir um Sistema de Gestão de Pessoas bem estruturado; e d) devido à facilidade de acesso à organização. A empresa analisada atua no ramo petroquímico e está localizada em Triunfo, no Rio Grande do Sul e é líder no mercado em que atua.

Neste estudo, a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas que ocorreram no mês de Julho de 2010 com onze integrantes da organização, incluindo pessoas da área de RH, gestores e trabalhadores operacionais de outras áreas (não atribuindo as práticas exclusivamente à área de Recursos Humanos da organização) e da análise de documentos da empresa. Tomou-se o cuidado de selecionar funcionários em diferentes níveis funcionais (cargos de diretoria, gerência e operacionais), trabalhando tanto no administrativo e na produção e que tivessem passado pelos principais marcos da organização desde a sua fundação. O quadro 1 a seguir ilustra:

Entrevistado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Sexo (M-Masculino F-Feminino)	M	F	F	M	F	M	M	F	M	M	M
Nível Hierárquico (Direção, Gerência e Operação)	Dir	Ger	Ope	Ope	Ger	Ope	Ope	Ger	Ope	Ope	Ope
Tempo de Empresa (Anos)	13	12	12	12	11	11	10	10	10	10	10
Pessoas sob sua gestão (Qtde. de pessoas)	15	0	3	4	1	10	0	4	7	0	0

Quadro 1: Dados dos entrevistados

Fonte: dados de pesquisa

Os dados foram coletados em duas fases: a primeira contou com uma entrevista não estruturada com um especialista da organização e com coleta de dados secundários por meio de pesquisa documental; a segunda fase contou com entrevistas semi-estruturadas realizadas junto aos funcionários e gestores da empresa Alfa. Essa primeira coleta de dados permitiu

compreender que **a criação e a aquisição pela multinacional brasileira** configuravam os momentos mais marcantes vivenciados pela organização, a partir do qual foi elaborado o roteiro de entrevistas. Referente ao primeiro marco, os entrevistados foram estimulados a refletir sobre as estratégias e práticas de Gestão de Pessoas, identificando as ações tomadas para sua implantação ou prática em si. Quanto ao segundo, foram indagados sobre as principais mudanças em relação à Gestão de Pessoas pela transposição de controle para a multinacional brasileira.

Cabe destacar ainda que em cada entrevista foi apresentada uma definição de Gestão de Pessoas, como sendo a que engloba todas as práticas e políticas relacionadas aos indivíduos da organização, podendo ser desenvolvida por todos os profissionais ou áreas, ou seja, não estando restrita ao Departamento de Recursos Humanos. A apresentação dessa definição buscava um alinhamento de compreensão entre os entrevistados e pesquisadores, bem como entre os próprios entrevistados, já que o foco do trabalho não era compreender o que eles entendiam por gestão de pessoas e sim compreender como eles viam a dinâmica de gestão de pessoas nos principais marcos da organização. Por sua vez, a pesquisa documental foi realizada pela consulta em agendas, documentos administrativos, relatórios de gestão e outros documentos internos de forma geral disponibilizados.

Os dados foram discutidos a partir de análise de conteúdo. A análise do conteúdo baseou-se em referencial teórico pertinente, conforme indicações de Minayo (1994), que conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que possibilitam uma interpretação crítica dos dados obtidos. Cada um dos marcos fundamentais identificados na história da empresa representaram as categorias iniciais (pré-definidas), que por sua vez originaram subcategorias que emergiram das análises, o que será na sequência apresentado.

6. A EMPRESA ANALISADA

A empresa analisada atua no ramo petroquímico e é localizada em Triunfo, no Rio Grande do Sul, sendo controlada por uma multinacional brasileira de grande importância para a economia nacional. Criada em 1996, iniciou sua operação em janeiro de 2000. A sua criação decorreu da estratégia da antiga controladora da empresa (grupo multinacional argentino), de

expandir seus negócios em diversos países da América Latina. Em 1998, a sociedade foi desfeita com a saída da Central de Matérias-Primas mantendo o grupo argentino principal controlador. Em 2002, a multinacional brasileira adquire o controle acionário do grupo argentino, então controladora da empresa analisada. Em 2003 concluiu a compra do grupo argentino, intensificando a integração administrativa e produtiva e estabelecendo uma sede na Argentina para área de negócios internacionais. A partir da aquisição pela multinacional brasileira, a empresa passa estruturar-se através de Certificação do Sistema de Gestão Integrada, incluindo as normas ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001. O quadro a seguir ilustra os marcos que a organização passou ao longo de sua história.

1996	<ul style="list-style-type: none"> . Criação da empresa . Assinatura do contrato de licenciamento de tecnologia para a planta A.
1997	<ul style="list-style-type: none"> . Assinatura do contrato de licenciamento de tecnologia para a planta B. . Aprovação do projeto no CADE . Aquisição da unidade de produção (planta C).
1998	<ul style="list-style-type: none"> . Início das obras de construção civil e montagem da planta A. . Início da pré-comercialização de produto B no mercado brasileiro.
1999	<ul style="list-style-type: none"> . Aprovação de financiamento do projeto junto ao International Finance Corporation (IFC), do Banco Mundial que destina recursos à iniciativa privada. . Início de produção da planta C.
2000	<ul style="list-style-type: none"> . Início de produção das plantas A e B. . Primeiro embarque de exportação produto A.
2001	<ul style="list-style-type: none"> . Primeiro embarque de exportação de produto B. . Liderança nas vendas do produto A no mercado brasileiro.
2002	<ul style="list-style-type: none"> . Multinacional brasileira adquire o controle acionário do grupo argentino. . Certificação do Sistema de Gestão Integrada, incluindo as normas ISO 9001:2000 e ISO 14001.
2003	<ul style="list-style-type: none"> . Liderança nas vendas do produto B no mercado brasileiro.
2004	<ul style="list-style-type: none"> . O aumento na produção do produto A. . Realizada a primeira avaliação da empresa Alfa segundo os critérios do PNQ em processo internos.
2005	<ul style="list-style-type: none"> . Recertificação do Sistema de Gestão Integrado. . Início do projeto da nova unidade do produto C – investimento da ordem de US\$ 54 milhões. . Conclusão de novos projetos na área industriale início da produção e comercialização do produto D.
2006	<ul style="list-style-type: none"> . Realizada a segunda avaliação da empresa Alfa segundo os critérios do PNQ em processo internos. . Aprovação da implantação da nova unidade do produto C no <i>site</i> da empresa Alfa.
2007	<ul style="list-style-type: none"> . Início das obras de implantação da nova unidade do produto C.
2008	<ul style="list-style-type: none"> . Início da produção da nova planta do produto C. . Início da importação do produto E para a revenda.

Quadro 2: Principais eventos empresariais da empresa Alfa

Fonte: Relatório de Gestão da empresa Alfa, 2009, adaptados para preservar a identificação dos produtos associados à empresa Alfa.

Essas informações ilustram os principais eventos históricos e práticas de gestão passadas pela organização. A partir deles, foram selecionados aqueles atribuídos como os mais relevantes para abordar com os funcionários neste estudo: o momento da criação da empresa e a aquisição pela multinacional brasileira.

A empresa Alfa hoje conta com 205 empregados diretos, desses, 3 estão em nível de direção, 20 como gerentes e assessores e 182 são funções ditas operacionais. Conforme pesquisa documental a empresa apresenta seus processos definidos a partir de três dimensões: Processos do Negócio, Processos de Apoio e Processos Organizacionais. A Gestão de Pessoas, assim mesmo denominada pela organização, é apresentada como um processo organizacional e que envolve todos os demais processos, constituindo um elemento diferenciado e de interface direta com sociedade, mercado, clientes, acionistas e órgãos oficiais.

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme já mencionado, as principais categorias de análise utilizadas foram: a gestão de pessoas na criação da empresa Alfa (representando o marco histórico um), a aquisição pela multinacional brasileira e as mudanças na Gestão de Pessoas (marco histórico dois), que deram origem as subcategorias: autonomia pela relação multinacional com a sede; ausência estratégica e Mimetismo e Influência da Central de Matérias-Primas – “Paternalista”. Cada uma dessas categorias será agora discutida.

7.1. A Gestão de Pessoas na Criação da Empresa Alfa

A organização pesquisada possui características de uma empresa em formação, devido a sua curta história de vida e a própria idade média de seus funcionários, mais evidente naquele momento. Desta forma, o questionamento sobre a gestão de pessoas no momento da sua criação torna-se importante para compreensão da sua própria evolução, suas bases de origem, suas aspirações em termos de posição de mercado e perspectivas de crescimento. Tais condicionantes também são elementos pertinentes aos indivíduos que nela trabalham, pois são profissionais jovens, cuja recente formação e suas próprias ambições também se fazem presentes nos relatos.

É possível compreender que a estrutura de gestão voltada à implantação de uma nova unidade industrial impõe a prerrogativa de sucesso em curto prazo, pois está em jogo valores

monetários altos e de afirmação perante o novo mercado em inserção. Isso difere das condições operacionais no sistema de produção continuada, onde alternativas irão possibilitar o trabalho com margens maiores de acerto-erro.

Quando os entrevistados foram questionados sobre a criação da empresa, foram encontradas respostas semelhantes, afirmando que havia uma ausência de modelo explícito de gestão de pessoas. A entrevistada 5 acrescenta uma dificuldade na integração com a controladora argentina, pois como relata, havia um desejo de uma troca de experiências que não se concretizou, prevalecendo a autonomia no desempenho dos trabalhos e a pouca interferência em termos de modelo de gestão por parte da controladora. Ela expõe, ainda, a questão do resultado imediato e pontual do trabalho, referindo que havia um reconhecimento pelo trabalho realizado e pelo desejo de criar.

Nesse período, a equipe de gestão do empreendimento havia sido formada baseada nas experiências de cada um. A entrevistada 5 enfatiza tal característica ao revelar que “buscaram no mercado pessoas que pudessem viabilizar o projeto”. Por sua vez, esses gestores formaram suas equipes baseando-se na confiança de indicações ou por experiência de trabalhos anteriores com seus subordinados. Essa contratação por indicação nos postos de gestão revelou-se importante na propagação e homogeneização de práticas entre a organização Alfa e as organizações de origem desses gestores. Esses gestores acabaram implantando modelos de gestão similares aos que foram por eles vivenciados em outras organizações, em função de terem sido bem sucedidos, demonstrando a vivência de um isomorfismo mimético (DIMAGGIO e POWELL, 1983, 1991). Contava-se com as capacidades individuais e exercia-se a prática de reconhecimento pelo trabalho bem feito, necessário para a conclusão dessa fase inicial da empresa. Essa questão não é retomada no momento da aquisição pela multinacional brasileira, a ser discutida no tópico seguinte.

Percebe-se a incipiente participação da gestão de pessoas nas questões relativas ao planejamento do negócio como elemento estratégico, diferentemente do que propõe Fischer (2002), Dutra (2001) e Barbosa (2005). Nos relatos do entrevistado 1 fica claro que não há uma concepção prévia à implantação do negócio. Ainda restavam dúvidas que, segundo ele, seriam definidas com o ingresso dos gestores e, a partir de então, foram traçados planos, inclusive, para a área de Recursos Humanos: “Que cara queríamos que a empresa tivesse?”

Nos baseando na orientação do acionista, na experiência dos gestores somado com a cabeça de cada um [...] Nós tínhamos uma estratégia para toda a companhia, com vários capítulos. Cada um deles era formado por uma área da organização, incluindo RH”.

As declarações do diretor superintendente da empresa Alfa vai ao encontro do que defende Boxall (2003) ao dizer que a estratégia do negócio é composta de um grupo de estratégias convergindo os vários **silos funcionais** para o negócio, em que as diversas áreas da empresa fazem parte. Dessa forma, percebe-se que a estratégia da empresa abrangia as diversas áreas da organização, incluindo RH. Observa-se, num momento posterior, a possibilidade de identificar que o discurso converge em ações, como será visto em seguida.

Em consonância com a Central de Matérias-Primas, empresa de porte muito maior e originada de políticas públicas, reproduziu-se seu sistema de RH e com ela suas características, segundo os entrevistados, **paternalista** na gestão de pessoas. Nesse sentido, o entrevistado 2 afirmou que “a coisa era meio família”, opinião essa reproduzida também por outros entrevistados. Tal evidência está associada a aspectos observados pelos entrevistados, mesmo que, efetivamente, muitos gestores praticassem a gestão dos recursos humanos de acordo com suas experiências anteriores. Dada ressalva, mas analisando as considerações até aqui apresentadas, uma condição associada às instituições que fizeram parte do controle acionário no momento da criação – compreendido pelo grupo argentino e a Central de Matérias-Primas – percebe-se o isomorfismo mimético do Sistema de Gestão dos Recursos Humanos baseada nessas instituições (DIMAGGIO E POWELL, 1983, 1991).

Para compreendermos a influência que um modelo de gestão adotado pela Central de Matérias-Primas pôde trazer para a empresa Alfa, mesmo que em seu processo de criação, encontramos nos autores Lacombe e Chu (2008) e Fischer (2002) apontamentos que devem ser considerados. Diferenças históricas e complexidades estruturais e culturais podem alterar os modelos de gestão. Essa questão está diretamente associada aos fatores externos, apresentados por Fischer (2002), nesse caso de caráter **meso**, por se tratarem de empresas do mesmo setor de atuação. Assim como a cultura, a estrutura também possui papel importante quando restringe ou promove diferenciação nas relações organizacionais (FISCHER, 2002). Nesse contexto relatado, percebe-se que prática informal é fato a ser considerado, ainda mais pela flexibilidade entendida por **paternalista** na empresa Alfa. Aparentemente, a falta de

políticas próprias quanto à gestão de pessoas levou as lideranças a exercerem suas atividades de forma individual e isolada.

Perceberam-se alguns indícios de que o modelo de gestão, mesmo que desvinculado à estratégia de criação de uma nova unidade industrial, inserida em um novo mercado e suas complexidades (LACOMBE e CHU, 2008), foi concebido a partir de um desejo da direção. Assim, dentro do marco da criação da empresa, o entrevistado 1, de nível de direção, e outro entrevistado, de nível gerencial, salientam: “a expectativa era de que fosse um bom lugar para se trabalhar” (E1); “uma empresa sem portas, com livre acesso às chefias [...] sem mão de ferro” (E8).

Quanto ao controle da organização sobre as ações dos profissionais, parece não estar associado a objetivos pré-estabelecidos. Isso se evidencia no comentário do entrevistado 3 ao dizer que “a postura do RH era reativa”, opinião compartilhada por outros entrevistados. Ulrich (1998) aponta que os processos de RH precisam ser avaliados em relação a sua contribuição para o aumento da competitividade, o que leva a necessidade de ações planejadas em gestão de pessoas, também importante para o desenvolvimento das organizações.

Como elementos particularmente importantes por traçarem a rota de desenvolvimento da empresa Alfa, foram trazidos pelos entrevistados: ser um empreendimento novo com desafios imediatos, as contratações baseadas em confiança por indicações ou experiências em outras empresas; e ter vivenciado mudanças decorrentes da aquisição pela multinacional brasileira, o que será a seguir foco.

7.2. A Aquisição pela Multinacional Brasileira e as mudanças na Gestão de Pessoas

A aquisição da empresa pela multinacional brasileira foi, sem dúvida, um marco de muita importância para a organização. Porém, segundo os entrevistados, não houve reflexo em mudanças na gestão de pessoas nesse momento. O entrevistado 7 relata que “de imediato não houve mudanças. Pelo menos nas atividades do dia a dia, não senti diferença”, percepção corroborada por outros entrevistados. Pôde-se perceber que a empresa Alfa utilizava práticas e políticas similares à multinacional brasileira, manifestada pelo uso das melhores práticas de gestão correntes (DIMAGGIO e POWELL, 1983, 1991).

Seguindo o desenvolvimento do mercado em relação às práticas de Gestão de Pessoas, com o passar dos anos, a empresa Alfa, num isomorfismo mimético (DIMAGGIO e POWELL, 1983, 1991), acabou adotando algumas práticas empregadas em outras organizações. O entrevistado 7 esclarece que naturalmente a área de Recursos Humanos e, conseqüentemente, a gestão de pessoas na organização, foi se tornando mais estruturada: “com os questionamentos que foram sendo feitos, naturalmente surgiu a necessidade da estruturação de políticas”. Nesse momento da organização, então, poucos anos após a sua fundação, passam a ser concretizadas políticas e práticas.

O entrevistado 9 identifica a área de Recursos Humanos (RH) e a de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS), como as mais favorecidas pela entrada da multinacional brasileira, pois as duas possuem caráter estratégico nas políticas corporativas. Quando iniciamos a pesquisa, essa mesma condição havia sido ressaltada pelo especialista que apoiou na compreensão dos marcos e das relações institucionais nos diversos períodos analisados. Como colocam Lacombe e Chu (2008), a legislação ambiental acaba influenciando e mesmo definindo muitas das práticas utilizadas na Gestão de Recursos Humanos. Na perspectiva institucional, ela é considerada um mecanismo coercitivo dos *stakeholders*.

Uma dentre as alterações percebidas decorrentes da aquisição diz respeito à perda de poder. Pelo fato da multinacional brasileira ser uma instituição consideravelmente maior que a sua antiga controladora, a alçada das decisões ficaram mais restritas, conforme relatam os entrevistados 1 e 8, respectivamente: “não tivemos alterações significativas, exceto pela perda de poder.”; “temos o ônus de estar em uma organização maior e, portanto, mais hierarquizada, gerando relativa perda de poder”. Sobre essas considerações cabe destacar que a distância entre a empresa Alfa e a sede corporativa da multinacional brasileira, localizada no Rio de Janeiro, contava com uma escala adicional: a sede da Área de Negócios Internacionais (ANI), em Buenos Aires (Argentina). Aqui pode-se apontar outro mecanismo coercitivo dos *stakeholders*: a influência dos acionistas nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas (LACOMBE e CHU, 2008). Porém, como ambas as organizações (empresa Alfa e multinacional brasileira) seguem a legislação (fator que poderia limitar o poder do acionista), não foram evidenciadas grandes mudanças, exceto pelo fato da tomada de decisão envolver mais pessoas e demandar maior tempo.

7. 2.1. Autonomia pela relação multinacional com a sede

A permanência da relação da empresa Alfa e sua sede (ANI) faz com que sejam percebidos relatos sobre a distância hierárquica igual ou maior a do período anterior. Pelas condições de implantação de políticas corporativas desmembrarem-se em cadeia de gestão, as ações e a própria política do corporativo no Brasil seguiam para a sede da ANI, cuja diferença de idioma e aspectos culturais demandava mudanças e ajustes, para daí então, retornar ao Brasil ao único ativo internacional em território brasileiro. Nesse último trajeto, o esforço de adequação era reverso o que, logicamente, demandava novos esforços para re-adequar assim como o idioma outras questões culturais e de legislações. Aqui percebe-se um isomorfismo coercitivo (DIMAGGIO e POWELL, 1983, 1991) atuando sobre a empresa Alfa, impondo a esta adotar padrões locais específicos.

Fischer (2002) caracteriza a estrutura da organização como fator de delimitação aos modelos de gestão, devido à distância hierárquica e até mesmo pela instrumentalidade. Do ponto de vista hierárquico, existe alguma controvérsia na percepção dos entrevistados. Nesse sentido, a entrevistada 8 afirmou que “diminuiu a sua autonomia [referindo-se à empresa Alfa], mas não perdeu a liberdade”. Todavia, a entrevistada 5 disse que a intervenção da nova controladora “foi lenta na entrada, intencionalmente, por resistência da própria Argentina”.

Entretanto, os relatos dos entrevistados são consonantes em ter havido um período de gradual intervenção nas políticas e práticas da organização pesquisada. Assim, a empresa Alfa parece não ter sofrido grandes mudanças na Gestão de Pessoas e isso pode ter ocorrido de forma intencional, pois a multinacional argentina necessitaria fazer adequações de suas práticas em relação às características locais (BJÖRKMAN; FEY; PARK, 2007; ROSENZWEIG; SINGH, 1991; WESTNEY, 1993).

Os conceitos apresentados por Lacombe e Chu (2008), cuja amplitude da gestão pode ser fator de delimitação dos sistemas de gerenciamento, vão ao encontro dos argumentos dos pesquisados, no sentido de a empresa Alfa construir uma gestão mais autônoma em relação a sua sede. Nesse contexto, fica evidente os reflexos do distanciamento hierárquico, bem como a baixa velocidade de intervenção nas práticas de gestão de pessoas. Tais condições acabaram por estabelecer, por um lado, uma percepção de ausência de estratégia, conforme veremos a

seguir; e por outro, demonstram o isomorfismo coercitivo (DIMAGGIO E POWELL, 1983, 1991) vivenciado pela empresa Alfa.

7.2.2. Ausência estratégica

Quando questionados sobre a Gestão de Pessoas na estratégia do negócio, ocorreram alguma divergências entre os entrevistados. De modo geral, evidenciaram que o desenvolvimento de Recursos Humanos foi acontecendo de forma natural e concomitante ao processo de aquisição da multinacional brasileira. Entretanto, a entrevistada 5, de nível gerencial, declara abertamente que “gestão de pessoas eu nunca vi”, ou ainda a entrevistada 9 diz “não mudou nada, apenas as cobranças [...] apenas vieram as Normas e Diretrizes”, sinalizando que a gestão de pessoas ainda não havia sido consolidada de forma estratégica.

Na percepção de outros entrevistados, após a implantação gradual dos sistemas da organização, houve uma atenção em especial as políticas de desenvolvimento de pessoal: “fiz MBA pela Universidade da multinacional brasileira” (E2), “passou a ser disponibilizado treinamento de idiomas, subsidiado pela empresa” (E4), entre outros exemplos. Percebe-se que nesse período a empresa Alfa vivenciou um isomorfismo mimético (DIMAGGIO E POWELL, 1983, 1991) em relação às práticas e políticas de Gestão de Pessoas da multinacional brasileira, bem como pela influência da Universidade corporativa da multinacional brasileira e de outras instituições que participaram da formação acadêmica dos profissionais da empresa Alfa.

Para finalizar, destaca-se a colocação da entrevistada 8, que relata que atualmente a Gestora de Recursos Humanos não somente participa das reuniões de Diretoria como também contribui nas decisões tomadas. Essa colocação sugere que a alta administração tem contado com o RH para a tomada de decisão da Diretoria.

7.2.3. Mimetismo e Influência da Central de Matérias-Primas – Paternalista

O isomorfismo mimético (DIMAGGIO E POWELL, 1983, 1991) vivenciado pela empresa Alfa, ou seja, a influência que esta sofreu para implementar o modelo de gestão adotado pela Central de Matérias-Primas, é expresso no relato do diretor superintendente e pelos entrevistados 5 e 8: “a empresa mantinha o jeitão da Central de Matérias-Primas. Sua saída possibilitou a autonomia”, “tínhamos vinculado à Central de Matérias-Primas

parâmetros de salários e benefícios, recrutamento e seleção”, “uma cópia da Central de Matérias-Primas. Havia pouca gestão própria”.

Portanto, é compreensível que o diretor da empresa Alfa, entenda que a saída da Central de Matérias-Primas no início do projeto tenha sido importante para “acomodar as diferenças culturais”, o que possibilitaria uma melhor gestão dos processos em geral, incluindo a gestão de pessoas. Essa condição foi a que estabeleceu como marco de maior relevância no processo histórico da organização.

Diferentemente do que apresentam estes últimos entrevistados, outros não reconhecem essa clara ruptura ao modelo de gestão. Alguns expressam a persistência de práticas históricas da Central de Matérias-Primas, principalmente quando se referem à forma de contratação e a política salarial vinculada à carreira, particularmente estável dentro do quadro funcional.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema de gestão de pessoas vem sendo amplamente promovido como parte integrante dos negócios, e a área de Recursos Humanos vem buscando maior participação estratégica. Dentro desse contexto, essa pesquisa demonstrou que a vivência nas organizações é muito menos previsível ou planejável do ponto de vista das proposições de estratégias de políticas e práticas em gestão de pessoas. A alta administração congrega a ideia de que a empresa Alfa formou-se da união de diferentes partes para criar uma nova empresa. Nesse sentido, a desvinculação de um dos controladores originais gerou impactos relevantes no que tange a gestão da organização e, sobretudo, na gestão de pessoas.

Conforme os relatos dos entrevistados, durante a fase inicial da empresa existia uma gestão de pessoas mais voltada à administração de pessoal (pagamento de salários, fornecimento de transporte e alimentação etc.), sem significativas intervenções na gestão de pessoas, seja através de políticas ou práticas. Deve-se considerar o fato da empresa em estudo ser uma unidade industrial no Brasil cuja sede estava estabelecida na Argentina, envolvida em diferenças culturais e institucionais.

Quanto à amplitude de gestão, conforme evidenciado pelos entrevistados, pode-se perceber a construção de uma gestão mais autônoma da empresa Alfa em relação à sua sede. Identificou-se a condição que existia pelo controle acionário do grupo argentino (inicial

controladora): o distanciamento da sede com a unidade pesquisada. Essas condições diferenciais de gestão produzem respostas positivas e negativas para gestão de pessoas.

Da mesma forma, torna-se pertinente mencionar que a organização pesquisada mantém um pouco da sua característica original, conforme relatado nas entrevistas, em que cada gestor coloca um pouco do seu jeito pessoal na maneira de realizar a gestão de pessoas – jeito esse que reflete as experiências e vivências em outras organizações, trazendo delas seus modelos de gestão. Isto demonstra a pertinência de uma crença da perspectiva institucional: as organizações são influenciadas e pressionadas socialmente a adotarem práticas consideradas mais adequadas para a situação. Todavia, diverge do que parte da literatura estabelece como característico para a formação de um RH estratégico. Novamente percebe-se que há toda uma dinâmica própria, menos planejável no que diz respeito as proposições de estratégias de políticas e práticas em gestão de pessoas, bem como salienta que a integração entre a gestão de recursos humanos e a estratégia de negócios é um processo altamente complexo e interativo, muito dependente das relações e dos recursos dos diferentes *stakeholders*.

Mesmo nessa condição, o RH da empresa Alfa demonstra ter conseguido conquistar espaço, inclusive participando de reuniões e fóruns para tomada de decisões estratégicas – conforme relatado pela gerente de RH da empresa –, influenciando e participando da estratégia da organização. Os entrevistados de todos os níveis apontam práticas que se relacionam com alterações de percurso, como capacitação e desenvolvimento de competências e gestão de equipes – resquício da sua criação informal. Alguns entrevistados reconhecem que diversas ações foram tomadas para que fosse melhor estruturada a gestão de pessoas, mas que ainda demandam melhorias.

O tema parece inesgotável, e realmente é. Nesse trabalho identifica-se limitações, como o fato de não ter entrevistado profissionais da multinacional argentina, da Central de Matérias-Primas e da multinacional brasileira que vivenciaram as relações destas organizações com a empresa Alfa. Todavia, busca-se alertar os profissionais de recursos humanos para que estejam atentos às pessoas e suas demandas e que a política e as práticas de gestão de pessoas possam contemplar possíveis mudanças – definida por marcos específicos. Espera-se ainda, que haja reflexão sobre o tema para que se busque, permanentemente, como em um vôo, a atuação alinhada às mudanças da organização de forma estruturada, a fim de evitar eventuais turbulências.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARBOSA, A. C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Revista de Administração de Empresa (RAE)**, Edição Especial Minas Gerais.v. 45, 2005.
- BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2nd. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BECKER, G. O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas. In: ENANPAD,26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.
- BILHIM, J. A. F. (2002) – **Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos**, Lisboa, I.S.C.S.P. – Universidade Técnica de Lisboa.
- BJÖRKMAN, I.; FEY, C.; PARK, H. Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: Evidence from a three-country study, **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 430–446, 2007.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management**. New York: Palgrave, 2003.
- DELERY, J.; DOTY, D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. **The Academy of Management Journal**, New York, v.39, n.4, p.802-835, Aug. 1996.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, **American Sociological Review**, v. 48, p.147-160, 1983.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. Introduction, in: DIMAGGIO, P.J.; W.W. POWELL, W.W. (Eds.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**: p. 1-38. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências – Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001. 130 p.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas – modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 210 p.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. 5d. São Paulo: Atlas, 1999.

INYANG, B.J. Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization. *International Bulletin of Business Administration*, v.7, pp. 23-36, 2010.

LACOMBE, B. M. B. e ALBUQUERQUE, L. G. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil**. *RAUSP* [online]. 2008, vol.43, n.1, pp. 5-16. ISSN 0080-2107.

LACOMBE, B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. In: *RAE*, v. 48, n.1, jan/mar, 2008.

LAJARA, B., LILLO, F.; SEMPERE, V. **Human Resources management**: a success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, v.25, n.1, 2003, p 61-80.

LEGG, K. **Human resource management**. New York: Palgrave, 2005.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v. 19, pp. 64-85, 2009.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 340-263, 1977.

MEYER, M. Organizational Structure as Signaling, *Pacific Sociological Review*, v. 22, p. 481-500, 1980.

MINAYO, Maria C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 3 Ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

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

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENZWEIG, P.M; SINGH, H. Organizational environments and the multinational enterprise, *Academy of Management Review*, v. 16, p. 340-361, 1991.

SCOTT, W.R. The adolescence of institutional theory, *Administrative Science Quarterly*, v. 32, p. 493-511, 1987.

SCOTT, W.R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2nd Edition, 2001.

SILVA, A.L.A.; MACHADO, E.P.; SIQUEIRA, C.E. **Melhor isso do que nada! Participação e responsabilização na gestão dos riscos do Pólo Petroquímico de Camaçari (BA)**. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 6, Dec. 2009. pp. 2153-2162.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. RJ: Elsevier, 2007.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. The institutionalization of institutional theory, In: CLEGG, S.R.; Hardy, C.; NORD, W.A. (eds.): **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996.

ULRICH, D. **Campeões de Recursos Humanos**. SP: Futura, 1998.

ZUCKER, L. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-743, 1977.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2Ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

WESTNEY, E. Institutionalization Theory and the Multinational Corporation, In: GHOSHAL, S.; WESTNEY, E. (eds.) **Organization Theory and the Multinational Corporation**, New York: St. Martin's Press, p. 53-76, 1993.

WOOD Jr. T.; VASCONCELOS, F.C.; CALDAS, M.P.; **Fusões e Aquisições no Brasil**. In: **RAE**, v. 2, n. 4, Nov 2003 a Jan 2004.