



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

## PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA

*Olivo Tiago Giotto<sup>(1)</sup>*  
*Universidade de Passo Fundo*

*Denise Del Prá Netto Machado<sup>(2)</sup>*  
*Universidade Regional de Blumenau*

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar e descrever o processo de desenvolvimento, implantação, aceitação e disseminação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos em uma empresa de comércio varejista, utilizando a teoria institucional como base de análise. Também foi utilizado o modelo de clima organizacional do Great Place To Work Institute (GPTW) como parâmetro de classificação das políticas e práticas encontradas. A teoria Institucional foi utilizada como base para entendimento do fenômeno social passível de institucionalização, no caso as práticas e políticas de gestão de pessoas, utilizando autores como Selznick (1966); Meyer e Rowan (1977); Tolber e Zucker (1999); DiMaggio e Powel (2005); Machado-da-Silva et al (2001); Motta e Vasconcelos (2006) entre outros. A metodologia foi qualitativa, em entrevista com sete indivíduos, entre os quais um fundador, o atual presidente, dois diretores, dois gerentes e uma ex-diretora de recursos humanos. As entrevistas seguiram um roteiro pré-estruturado e as falas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo. As principais conclusões da pesquisa são de que ao longo do tempo, desde a fundação na década de 1950 até hoje, as políticas e práticas de pessoas foram sendo institucionalizadas mediante processos de isomorfismo mimético, coercitivo e prevalecendo o normativo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teoria Institucional; Gestão de Recursos Humanos; Isomorfismo

## INSTITUTIONALIZATION PROCESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT POLICIES AND PRACTICES: A CASE STUDY

### ABSTRACT

This paper aims to identify and describe the process of development, deployment, acceptance and dissemination of policies and practices of human resource management in a retail company, using institutional theory as a basis for analysis. We used the model of

organizational climate of the Great Place to Work Institute (GPTW) as a parameter of classification policies and practices found. Institutional theory was used as a basis for understanding the social phenomenon capable of institutionalization, where policies and practices of personnel management, using authors such as Selznick (1966), Meyer and Rowan (1977); Tolba and Zucker (1999), DiMaggio and Powell (2005), Machado-da-Silva et al (2001), Motta and Vasconcelos (2006) among others. The methodology was qualitative, in interviews with seven individuals, including a founder, the current president, two directors, two directors and a former director of human resources. The interviews followed a pre-structured and the speeches were transcribed and subjected to content analysis. The main findings of the research are that over time, since its foundation in 1950 until today, the policies and practices of people were being institutionalized through processes of mimetic, coercive and prevailing normative isomorphism.

**KEYWORDS:** Institutional Theory; Human Resource Management; Isomorphism.

## INTRODUÇÃO

O debate em torno da limitação analítica dos modelos normativo-institucionais entre organizações e instituições é o que mais proporcionou frutos ao funcionalismo estrutural nos últimos 25 anos, pois fez surgir uma nova corrente teórica, pautada nas críticas às formas tradicionais de análise organizacional, a teoria institucional. (CALDAS; FACHIN, 2007). Foi com a publicação clássica de Meyer e Rowan (1977) que as análises organizacionais fundadas na perspectiva institucional ganharam representatividade, especialmente nos estudos sobre políticas e gestão de pessoal (TOLBERT; ZUCKER, 2007).

A teoria institucional vem sendo utilizada nos estudos organizacionais para a compreensão de fenômenos passíveis de institucionalização. Amparados especialmente nos trabalhos de DiMaggio e Powell (2005), pesquisadores brasileiros têm procurado estudar fenômenos como modismos de gestão a partir do isomorfismo mimético, elementos do isomorfismo coercitivo em relação aos programas de qualidade e, ainda, o isomorfismo normativo como parâmetro para compreensão do fenômeno de profissionalização de empresas familiares.

As políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações são percebidas através da mensuração do clima organizacional. Dessa forma, pretende-se utilizar o modelo de clima organizacional idealizado por Levering (1984) e atualmente utilizado pelo *Great Pleace To Work* para se estabelecer o vínculo entre a gestão de pessoas e a sua institucionalização na empresa estudada.

Assim, a presente pesquisa busca avaliar esse contexto enfatizando a teoria organizacional nos estudos sobre gestão de pessoas nas empresas familiares. Define-se, portanto, o problema central de pesquisa como: *De que forma as políticas e práticas de gestão de pessoas de uma grande empresa familiar de comércio varejista foram institucionalizadas de modo a convergir com os interesses de empregados e empregador? Com base nesta problemática, o presente trabalho tem como objetivo geral avaliar o processo de desenvolvimento, implantação, aceitação e disseminação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos numa empresa familiar de comércio varejista de uma cidade do norte do Rio Grande do Sul, utilizando a teoria institucional como base de análise.*

Diante do exposto, parte-se do pressuposto de que a empresa familiar de comércio varejista, para se institucionalizar perante seus *stakeholders*, adotou políticas e práticas de recursos humanos ao longo do tempo, utilizando formas isomórficas coercitivas, miméticas e normativas, de modo a fazer convergir com indicadores que qualifiquem a empresa como um ambiente propício ao bem-estar do empregado, neste trabalho identificado com os indicadores do *Great Place to Work* (GPTW).

Caldas e Bertero (2007) avaliam a teoria institucional como um caminho para o entendimento de fenômenos sociais passíveis de institucionalização. Inclui-se nesta abordagem a análise do comércio varejista na tentativa de se buscar uma ligação entre os aspectos cognitivos e culturais. Considera-se a importância que organizações da magnitude da empresa aqui estudada para o desenvolvimento social da região seja pela mão de obra que absorveu, seja pelo aprendizado que ofereceu, seja pelo retorno em impostos, transações comerciais que realizam aquecimento do setor econômico. O GPTW foi incluído no pressuposto por ser um indicador utilizado em vários países para identificar empresas que possuem práticas e políticas de RH compatíveis com uma alta qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, sua averiguação serve como parâmetro de análise das políticas e práticas de gestão de pessoas encontradas.

Nesta perspectiva, o presente trabalho está dividido em cinco partes. Esta primeira contendo a introdução da problemática e dos objetivos propostos, a segunda apresentando a plataforma teórica, composta por conceitos acerca de

práticas e políticas de Recursos Humanos (RH) e a abordagem da teoria institucional. A terceira parte apresenta a metodologia adota para o estudo estando na quarta parte a apresentação e análise dos dados levantados. A quinta parte apresenta as considerações finais seguida das referências utilizadas neste trabalho.

## 2 PLATAFORMA TEÓRICA

A mudança constante e cada vez mais rápida no contexto do mundo dos negócios tem forçado uma adaptação permanente do perfil profissional das pessoas. Acresce-se a esta discussão a influência de fatores como tecnologia, estrutura, estratégia e cultura organizacional. Concomitante a essa necessidade de transformação, emerge a discussão conceitual sobre a mudança da administração de recursos humanos (DAVEL; VERGARA, 2002). Dessa forma, o eixo principal da ação das pessoas passa do antigo modelo do controle externo exercido pela supervisão sistemática do trabalho para um modelo de direcionamento interno no qual a pessoa busca autonomia em suas decisões. Assim, o indivíduo vai buscando o seu ajustamento ao trabalho, gradativamente, além de um melhor desempenho e formas de atingir objetivos e resultados (HIRATA; LAUTIER; SALAMA, 1998; MACHADO, 1998).

Essa nova exigência provoca mudanças na compreensão do papel do indivíduo no processo produtivo. O padrão esperado não é apenas aquele no qual o funcionário desempenha com eficiência o que lhe é solicitado, espera-se que ele perceba a necessidade de ação e tenha condições de desempenhá-la (ZARIFIAN, 2000; MARKERT 2002).

Ao serem forçadas a repensar a atuação do antigo papel de recursos humanos, algumas organizações acabaram, reduzindo o número de profissionais, terceirizando serviços e descentralizando atividades. Como área estratégica, a área de gestão de pessoas deixou de ser o arcabouço burocrático do mero registro formal da relação empregado versus empregador (URLICH, 2000).

O aumento do tráfego de informações, a aproximação dos mercados internacionais e os modelos emergentes de gestão estão cada vez mais voltados aos

resultados. Teoricamente, a pesquisa sobre gestão de pessoas segue quatro abordagens, as quais tentam ser complementares: a abordagem estratégica, a teoria dos recursos da firma, a abordagem comportamental e a sistêmica (WRIGHT; MCMANHAN, 1992). Os estudos, no entanto, focam-se, em sua maioria à abordagem estratégica. Nesta abordagem, a gestão de pessoas é considerada uma possibilidade de obtenção de diferencial estratégico pela contratação de pessoas com alta capacidade criativa para perceber necessidades no mercado e transformar seu trabalho em produtos ou serviços que respondam às necessidades dos clientes (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Como complemento à abordagem estratégica, emerge a perspectiva comportamental, focando-se nos papéis adequados a cada indivíduo, para que as organizações tenham condições de implementar suas estratégias da forma mais eficaz (WRIGHT; MCMANHAN, 1992). Nesse sentido, as políticas e práticas de gestão de pessoas estarão a serviço da criação de condições favoráveis para que prevaleçam os comportamentos entendidos como adequados para a execução das estratégias propostas. Estratégias estas que dependerão, em grande parte, de um clima condizente com a motivação dos empregados.

Os estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos por meio das pesquisas de Forehand e Gilmer (1964), que mediram as variações ambientais e comportamentais. Estes estudos se embasaram nas ciências humanas, por meio da psicologia. Mais tarde, Litwin e Singer (1968) defenderiam a possibilidade de que o estilo gerencial tivesse interferência na configuração do clima e apresentou oito fatores de análise. Kolb (1986), por sua vez, partiu deste trabalho e ampliou estes fatores.

No Brasil as pesquisas sobre clima organizacional iniciaram na década de 1970 com estudos voltados ao bem-estar psíquico nas instituições (OLIVEIRA, 1990). Santos (1983) também realizou estudos comparando ambientes organizacionais com o objetivo de demonstrar a escala de Kolb e apresentar resultados referentes ao contexto cultural brasileiro. Por meio de levantamento bibliográfico, constatou-se que os principais modelos encontrados são: Litwin e Stringer (1968), Kolb et al., (1986),

Sbragia (1983), Campbell e Stanley, (1970), Kollosvski e Doherty (1989) e Levering (1984; 1997).

Na análise de todos os modelos apresentados na literatura, optou-se pelo modelo *Great Place to Work Institute* (GPTW). Este modelo contempla uma maior abrangência de elementos de análise (Quadro 1). Desenvolvido por Levering (1984) para diagnosticar o clima organizacional em diversas organizações concomitantemente com a possibilidade de realizar comparações, o GPWT é composto por quatro variáveis: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

**Quadro 1 - Comparação dos modelos de estudo de clima organizacional**

Fatores	Litwin e Stringer	Kolb	Sbragia	CODA	Kolloswski	GPTW
Estrutura /Regras	Sim	Sim	Sim	-	Sim	-
Resp./Autonomia	Sim	Sim	Sim	-	Sim	Sim
Desafio	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim
Recompensa	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim
Relações Interpessoais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Cooperação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Conflito	Sim	-	Sim	-	-	-
Liderança / Suporte	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Clareza	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Participação	-	-	Sim	-	Sim	Sim
Reconhecimento	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim
Identidade / Orgulho	-	-	Sim	Sim	-	Sim
Justiça	-	-	Sim	-	-	Sim
Oport. de crescimento	-	-	Sim	Sim	-	Sim
Consideração humana	-	-	Sim	-	Sim	-
Comunicação	-	-	-	Sim	Sim	Sim

**Fonte:** Pereira (2003, p. 27).

Hoje o *GPTW* é uma empresa de consultoria com sede nos Estados Unidos e com filiais em diversos países do mundo, como na Europa (17), América do Sul (9), América Central e Caribe (8), América do Norte (3), Ásia (3) e Oceania (1). (GPTW, 2008). Segundo analistas financeiros independentes, após serem realizados estudos sobre as cem melhores empresas para se trabalhar na América, concluiu-se que a rentabilidade das que participaram da metodologia ao longo de dez anos teve

aumentos significativamente superiores à média do mercado nos índices de ações. (GPTW, 2008). As variáveis estudadas pelo modelo são apresentadas no quadro 2.

**Quadro 2 - Descrição das variáveis de clima organizacional**

Variável	Descrição
Credibilidade	Grau de acesso e abertura nas comunicações, competência em coordenar os recursos humanos e materiais, integridade e consistência nas decisões.
Respeito	Suporte aos empregados em decisões importantes, tratar os empregados como indivíduos com vida pessoal, apoiar o desenvolvimento profissional.
Imparcialidade	Equidade, ou seja, tratamento equilibrado para todos em termos de recompensas, bem como ausência de favoritismo em recrutamento e promoção, não discriminação e possibilidade de apelação.
Orgulho	No trabalho realizado pelo indivíduo, no resultado alcançado por um indivíduo ou pelo grupo e nos produtos oferecidos pela empresa.
Camaradagem	Qualidade da hospitalidade, intimidade e comunidade no ambiente de trabalho, senso de equipe.

Fonte - Levering (1994).

Os argumentos de autores como Becker, Heselid e Urlich (2001) justificam a importância de parceria estratégica da área de gestão de pessoas quando esta realiza a adaptação de suas políticas e práticas aos fins do negócio como um todo. Dessa forma, a sintonia entre o planejamento estratégico e a utilização de políticas e práticas de gestão de pessoas é fundamental para a eficiência e eficácia organizacional. A definição de políticas e práticas de gestão de pessoas deve levar em consideração os aspectos coercitivos, miméticos e normativos na hora de sua configuração.

Selznick (1966) argumenta que, para que seja estabelecida a liderança administrativa, é fundamental que ocorra o desenvolvimento de relações sociais entre os indivíduos componentes do ambiente no qual a organização está inserida. O centro de seu estudo está na necessidade de resposta da organização à expectativa social do ambiente externo, devendo assim, buscar a adaptabilidade contínua, baseando-se, fundamentalmente, nas características e comportamentos de seus integrantes.

O processo de institucionalização vai ocorrendo com o passar do tempo, em razão de assimilação de valores, pressupostos e características culturais do sistema

social ao qual a organização pertence. Essa integração social entre a organização e seu ambiente externo, objetiva a sua automanutenção, que oportuniza estabilidade à organização. Esta estabilidade é necessária para a vida organizacional e gera um paradoxo à medida que ela aumenta, diminuiu-se a capacidade de flexibilidade e possibilidade de mudanças. Ao mesmo tempo em que a organização precisa estabelecer a acomodação de interesses internos, necessita também de flexibilidade para a adaptação externa. Nesse sentido, a competitividade entre as organizações transforma-se num fator que lhe possibilita evitar a estagnação. A institucionalização vai ocorrendo pela repetição no uso de modos de ação em resposta às pressões internas e externas, num processo que forja o caráter organizacional criando a sua identidade (SELZNICK, 1966).

Constata-se que, quando as organizações se tornam grandes, manter a sintonia com o ambiente onde estão inseridas é cada vez mais difícil, pois ocorre um aumento considerável na complexidade de atividades e transações, as quais exigem intensa especialização de tarefas. Nesse sentido, os mitos racionalmente institucionalizados desempenham o papel de ligação para garantir a unificação das complexas transações entre organização e o ambiente (MEYER; ROWAN, 1977).

O processo de institucionalização organizacional, conhecido como isomorfismo, desenvolve-se pela incorporação de modelos cognitivos pelas organizações. As formas como ocorre esta incorporação são chamadas de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. Segundo DiMaggio e Powell (2005), o isomorfismo coercitivo é consequência de pressões formais e informais que as organizações sofrem por outras, assim como das demandas culturais da sociedade onde atuam. As pressões formais podem ser diretamente ligadas aos instrumentos legais resultantes de leis e determinações de órgãos civis devidamente estabelecidos.

Nesse sentido, Machado-da-Silva et al. (2001) argumentam que a perspectiva da cultura da sociedade brasileira acentua a presença do processo de isomorfismo coercitivo. Assim, as organizações estão frequentemente sujeitas aos instrumentos de pressão legais, tendo de se adaptar rapidamente a tais exigências. Em termos de



gestão de pessoas, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) representa um conjunto de leis que regulam a relação entre empregadores e empregados.

De acordo com DiMaggio e Powell (2005 p. 79), o processo de isomorfismo normativo “deriva principalmente da profissionalização”. Este processo ocorre por meio das pressões das instituições que trabalham no sentido de disseminar normas e padrões aceitos como corretos para as mais variadas ações organizacionais. Entre essas instituições estão as universidades, os centros de treinamento profissional e as associações profissionais. Tais instituições trabalham no sentido de multiplicar formas de gestão entendidas como as mais eficazes, respaldadas por modelos amplamente aceitos. Nesta linha, a seleção de pessoas também se encaixa nesta forma isomórfica pelo fato de que, se a organização adota como rotina a contratação de apenas uma fonte de formação, a tendência é que as pessoas já estão condicionadas a perceber a realidade de forma muito semelhante.

O ambiente empresarial é caracterizado pela concorrência e pela necessidade de mudanças cada vez mais rápidas, o que causa incertezas para quem toma decisões organizacionais. O recurso de adotar modelos de empresas líderes de um determinado setor – consideradas como exemplo de eficiência organizacional – configura o isomorfismo mimético. O qual se assemelha muito aos processos de *benchmarking*, os quais são muitos comuns no mundo empresarial. Outras formas de isomorfismo mimético ocorrem indiretamente, como, por exemplo, pelo repasse de conhecimentos de ex-funcionários de empresas tidas como modelo em algum aspecto, ou, ainda, de forma mais direta, pela replicação de modelos de gestão por empresas de consultorias especializadas (DiMAGGIO; POWELL, 2005).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E OBJETO DE PESQUISA

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa foi desenvolvida segundo uma perspectiva qualitativa, que “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (MINAYO, 2007, p. 21). Dessa forma, foi escolhida por permitir revelar como a realidade foi

socialmente construída e por estar diretamente ligada aos fundamentos da teoria institucional (VIEIRA, 2004).

O objeto de estudo é formado por uma das maiores empresas de comércio varejista do sul do país, com atuação no segmento de moda e bazar, de natureza privada e capital aberto. A empresa possui mais de 58 anos de existência, estando presente nos três estados do sul do país com mais de 250 lojas. Possui hoje quatro redes de lojas (A, B, C e D) em ramos diversos de comercialização possuindo administração centralizada em uma pequena cidade do RS, e similaridades nos processos de logística, gestão de pessoas e comercialização. Contava no ano de 2009, com um total de 1928 funcionários. A empresa foi intencionalmente escolhida uma vez que “pelo quinto ano consecutivo foi eleita a campeã em Gestão de Pessoas do Brasil, resultado apurado no grupo das empresas de 1001 a 2000 funcionários, e realizado através de pesquisa contratada pelo Jornal Valor Econômico de São Paulo e publicada na revista Valor Carreira na sua edição de novembro 2007”. (site da empresa). A pesquisa foi realizada na cidade da matriz, diretamente com integrantes dos níveis estratégico e tático da organização, por possibilitar maiores condições de acesso às informações ambicionadas pela pesquisa.

Participaram das entrevistas sete sujeitos, cuja escolha ocorreu de forma intencional, levando-se em consideração o acesso aos dados históricos da organização, e o seu conhecimento sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas atuais e passadas. Assim, entrevistou-se um dos quatro fundadores – o único ainda vivo, dois descendentes diretos dos fundadores, pertencentes à segunda geração, sendo um o atual presidente e o outro o diretor financeiro. Ainda, para acesso ao histórico da empresa, entrevistou-se um ex-diretor de Recursos Humanos, que realizou um resgate da década de 1980. Para coleta de informações relativas às políticas e práticas de gestão de pessoas, entrevistou-se o atual diretor de Recursos Humanos, o gerente de Departamento de Pessoal e o gerente de Treinamento e Desenvolvimento.

Tolber e Zucher (1998), ao se referirem especificamente à pesquisa institucional, indicam à dificuldade de utilização de indicadores adequados, no

entanto afirmam não ser o problema exclusividade do constructo de institucionalização. Portanto, apresentam como um caminho a utilização de uma estrutura metodológica que envolva a triangulação de fontes e métodos. Na busca dessa sistemática, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas com gestores e fundadores, somadas à leitura do material escrito produzido pela empresa além de reportagens da mídia e documentos.

A entrevista semiestruturada é aquela “em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada” (MINAYO, 2007, p. 64). Desta forma, foi construído um com perguntas semiestruturadas e abertas, conforme sugere Vergara (2003). O roteiro foi estruturado com base no histórico oficial fornecido pela empresa em seu *site* na internet. Às etapas distintamente percebidas somaram-se questões com o objetivo de construir uma linha cronológica sobre o surgimento e a implantação das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Segundo Creswell (2007), a pesquisa qualitativa deve ocorrer no cenário natural do pesquisado. Segundo o autor, é importante que o pesquisador tenha contato com o ambiente no qual se dão as experiências do pesquisado, desta forma, realizou-se um diálogo com os entrevistados, em seu local de trabalho, em horário comercial; as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, somando um total de 68 páginas (MINAYO, 2007).

O procedimento de análise dos dados foi por meio da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977), é compreendida em três partes: pré-análise; exploração do material e tratamento e interpretação dos dados. De acordo com Vergara (2003, p. 17), é necessário isolar seus elementos e, em seguida, agrupá-los em categorias, as quais necessitam ser: “a) exaustivas, permitindo a inclusão de todos os elementos; b) mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento só pode ser incluído em uma única categoria; c) objetivas, isto é, definidas de maneira precisa; d) pertinentes ao objetivo da pesquisa”. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas, uma vez que existem várias formas de analisar conteúdos e materiais pesquisados. Dentro da categorização do autor, optou-se pela análise temática, na

qual se incorpora a base teórica ao discurso levantado. Diante disso, após terem sido feitas as transcrições dos dados coletados, foram definidas as unidades de análise – palavra, expressão, frase ou parágrafo – e, na sequência, identificadas categorias de análise, realizando-se a sua respectiva distribuição. Neste contexto, apresenta-se o constructo da pesquisa no Quadro 3.

**Quadro 03 – Constructo teórico da pesquisa**

<b>Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas</b> Bianchi (2008); Lucena (1995); Toledo (1992)	
<b>Variáveis de clima organizacional</b> Levering (1994)	<b>Teoria Insitucional</b> Selznick (1966); Berger e Luckmann (1985); Meyer e Rowan (1977)
<b>Credibilidade</b> Lemos e Martins (2007) <b>Respeito</b> Limongi-França (2003); Coda (1975); Robbins (1999); Bohlander et al (2005); Cenzo e Robbins (1996). <b>Imparcialidade</b> Robbins (1999); Adams (1965); Bohlander et al (2005); Le Blanc e Hulvey (1998); Vroom (1964). <b>Orgulho</b> Perrow (1961); Rizzati (2002); Bergamini (1997). <b>Camaradagem</b> Schein (1982); Ivancevich (1995); Bergamini (2006).	<b>Incorporação de modelos cognitivos pelas organizações</b> DiMaggio e Powell (1985) <b>Isomorfismo coercitivo</b> (pressões legais formais) <b>Isomorfismo normativo</b> (Influência das universidades, associações de classe, órgãos de formação). <b>Isomorfismo mimético</b> ( <i>Benchmarking</i> , adoção de modelos por meio de consultorias, contratação de ex-funcionários de empresas-modelo).

**Fonte:** Dados da pesquisa (2009).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O roteiro das perguntas foi construído com base no histórico da empresa; dessa forma, a análise é feita respeitando esse processo cronológico.

##### 4.1 SURGIMENTO, CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Bergamini (2006) enfatiza que ninguém pode viver isolado e que alguns dependerão mais dos outros para viver e produzir satisfatoriamente. Assim, a empresa – aqui chamada de Videira – surgiu com a sociedade estabelecida entre os quatro irmãos: Pinotage, Trebiano, Barbera e Merlot. O fato do surgimento da sociedade teve forte influência de um costume adotado pelo pai dos fundadores no âmbito familiar, e que repetiu a experiência vivida com o seu pai – avô dos

fundadores, nascido na Itália e imigrado para o Brasil. Tal costume consistia em que os irmãos partiam de casa em duplas para a sua jornada empreendedora. Para tanto, recebiam um pequeno capital inicial, que deveria ser devolvido ao pai após os resultados do negócio estabelecido.

O empreendimento dos fundadores, com a união de duas duplas que escolheram uma pequena cidade no interior do RS para iniciar um atacado. Ao se questionar um dos fundadores – único ainda vivo – sobre a presença de funcionários no momento da fundação, sua resposta foi a seguinte: “Só os fundadores, primeiros meses, primeiro ano também”. De acordo com Grybovski (2000, p.28): “Dentre os fatores que mais contribuíram para o surgimento de empresas familiares na região, destaca-se a visão empreendedora dos fundadores [...] e o fizeram a partir de um raciocínio lógico: para garantir o futuro da família”.

Percebe-se que os valores vivenciados em casa são estendidos para o ambiente de trabalho, favorecendo o reforço de valores como a confiança, o trabalho em conjunto, a lealdade, a camaradagem, a integração, o respeito e o diálogo. Neste sentido, um depoimento atesta o cuidado do fundador Trebiano com o clima dentro da empresa: “Ele gostava que as pessoas conversassem, se entendessem, [...]”. (SANGIOVESE). Buscava-se o incentivo às atividades de recreação, que favorecem a aproximação das pessoas e contribuem para o fortalecimento do espírito de engajamento e envolvimento de laços de amizade. São exemplos destas práticas: confraternizações, viagens e práticas de esportes coletivos.

O treinamento e desenvolvimento foram surgindo como consequência do aumento da complexidade e do número de atividades que a empresa foi desenvolvendo. Conforme depoimento: “Uma coisa que é interessante na Empresa é que sempre teve treinamento. Mesmo antes, no começo, quando não tinham uma estrutura maior, eles já tinham um treinamento informal mesmo, nada na base da sala de aula, era olhando o que o colega fazia” (TREMPRANILLO).

Em termos de recrutamento e seleção, a política da indicação e proximidade em termos de amizade continua sendo a tônica: “Muito recrutamento por indicação,

a gente tá precisando de alguém aí: ‘Quem é que conhece alguém que merece estar aqui junto com nós?’ Então alguém pegava e sugeria. E aí fazia um teste” (BONARDA).

A metade da década de 1960 é marcada pela entrada dos filhos dos fundadores na empresa. Ficou evidenciada a inexistência de uma política específica que regulasse essa passagem. Assim, a entrada da segunda geração foi ocorrendo de forma espontânea e aleatória e, ainda, respondendo àquela intenção manifestada pelo pai dos fundadores de que a empresa pudesse abrigar os demais familiares.

No início da década de 1970 a rotatividade de pessoal era baixa. Bonarda atribui isso ao fato de a empresa cumprir com suas obrigações legais, bom tratamento das pessoas, clima familiar e, também, às poucas oportunidades de empregos formais. Também faz referência à fidelidade dos funcionários à empresa. A abertura das filiais é o marco que sinaliza a criação formal da área de recursos humanos dentro da empresa: “Na época contratávamos gerentes locais em cada cidade. A ideia era ter um gerente local que fosse da cidade, que conhecia o público e todos os funcionários também [...] iam treinar na Matriz” (SANGIOVESE).

A formalização da área de recursos humanos com a criação dos departamentos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Pessoal foi uma necessidade diagnosticada pelo nível estratégico da empresa, em especial por um diretor executivo da época. “Nesse tempo, o Bonarda contratou uma consultoria de Porto Alegre, e essa consultoria veio justamente pra pensar um pouco a estrutura, porque eles não tinham assim uma estrutura muito definida ainda” (TEMPRANILLO). A consultoria estruturaria cargos e salários e deixaria alguém da própria empresa realizando a manutenção: “E foi contratado um consultor de Porto Alegre. Daí ele tinha que escolher um da área de RH para ser o secretário dele e me escolheu” (TANNAT). O treinamento estabeleceu-se na empresa com a finalidade de preparar os novos gerentes que assumiriam, assim como preparar as equipes de vendas.

A década de 1980 foi marcada pelo retorno da inflação e por uma concorrência bastante acirrada na linha de produtos de móveis e eletrodomésticos. A empresa precisava tomar uma decisão: ou mudava de ramo ou entrava na disputa acirrada do mercado, assumindo esse risco. A decisão foi mudar e buscar o conhecimento necessário para entrar no ramo da moda. A Europa, por ser o centro difusor da moda, tornou-se o principal alvo, inclusive sobre gestão de pessoas: “[...] aí houve bastante mudança, porque quando a gente foi pra Europa, teve uma ideia muito mais forte da utilização dos recursos humanos” (BONARDA).

A partir da mudança de foco em móveis e eletrodomésticos para moda e bazar, a empresa segmentou suas linhas de produtos em redes, buscando os subsídios necessários. Diante dessas mudanças, a postura da área de RH foi de adaptação: “Nós aqui do RH tivemos que nos especializar em outras áreas. Mesmo porque cada rede não é igual uma a outra. Uma exige que as pessoas sejam desta forma, outra exige conhecimentos diferentes. Então, o RH é que teve que se adaptar às redes [...]” (TANNAT).

Sobre as principais necessidades de adaptação da área de RH ao novo formato das redes, as entrevistas apontam, basicamente, duas modificações. Uma foi do perfil dos funcionários, - especialmente dos vendedores: “[...] porque o perfil da pessoa que vendia mudou tanto, tivemos que separar os depósitos e o grupo de pessoas. O grupo de material de construção, teve que ser separado, na parte técnica, e as comissões eram diferenciadas [...]” (SANGIOVESE). Pelas entrevistas não é possível inferir se essa mudança de perfil exigiu um esforço adicional em recrutamento e seleção ou se apenas em treinamento. A outra adaptação da área de RH percebida nas entrevistas refere-se ao dimensionamento dos quadros de pessoal e à definição da estrutura de cargos e salários específicos a cada rede.

Percebe-se que a partir da década 1980, coincidente com a separação das redes, o treinamento interno intensificou-se: “Foi quando a gente desligou o cordão umbilical com o povo de fora, e começamos internamente a desenvolver os processos de treinamento” (TEMPRANILLO). Observou-se também o esforço do

desenvolvimento organizacional em difundir a história da empresa por meio do resgate de valores e princípios que norteavam as decisões da empresa: “[...] Daí eu queria escrever a história da Videira. Então, pra criar o ‘Homem Videira’ vamos começar pelas raízes. Descobrir quais são nossas raízes, quais são nossas origens.” (TEMPRANILLO).

Bonarda sinaliza que na década de 1970 já se ofereciam gratificações aos funcionários, embora não exista registro de como era essa sistemática: “E no fim do ano a gente sempre dava uma gratificação pros funcionários”. (BONARDA). No entanto, no ano de 1994 esse processo foi formalizado e associado à lucratividade da empresa como um todo, recebendo o nome de “administração por resultados” (APR). Após a formalização da APR, em meados da década 1990, a empresa constatou mais uma necessidade de mudança: a automação do ponto de venda (PDV). A empresa passa por mais um processo de mudança na prática de remuneração. Para acompanhar o conceito de autosserviço, a empresa elimina a comissão sobre as vendas; a partir de então, a remuneração foi adotada para todos os funcionários das lojas. Junto a esta mudança também ocorreu um processo de demissões, uma vez que a legislação não permite redução salarial.

Na década de 2000 as políticas e práticas de gestão de pessoas são mantidas e regularmente otimizadas, aproximando sua atuação cada vez mais da atividade-fim. Percebe-se que o RH vai ocupando um espaço ainda mais importante em termos de informação e conhecimento sobre os aspectos relativos à relação com as pessoas e ao custo financeiro que estas representam: “Chega dezembro agora o RH tem que saber qual é o potencial de cada loja pra saber qual é a estrutura que ela vai dar de reforço pras lojas, né? Quem precisa e quem não precisa. Se o RH não entender disso, eu vou ficar à mercê apenas de sugestões, não de dados concretos, do que isso realmente impacta” (TOURIGA).



**Quadro 04 - Resumo do surgimento, criação e implementação das políticas e práticas de RH**

<b>Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas na linha do tempo</b>		
Marco Teórico: Bianchi (2008); Albuquerque (2002); Lucena (1995); Toledo (1992)		
<b>Linha Tempo</b>	<b>Políticas e práticas de gestão de pessoas</b>	<b>Evidência</b>
1950	A primeira equipe formada	"Quero que vocês abram uma firma grande pra toda a família trabalhar" (BARBERA).
	O processo informal de recrutamento e seleção: os	"[...] muito recrutamento por indicação". (BONARDA).
	Harmonia e senso de equipe	"[...] era o caso aquele do conceito de família". (BONARDA).
	A capacitação das pessoas: concepção inicial	"[...] sempre teve treinamento". (TEMPRANILLO).
1960	Manutenção do recrutamento e seleção informal, a entrada da segunda geração.	"Você quer emprego ou trabalho?" (SANGIOVESE)
1966	Surgimento da remuneração por comissões e mudança no perfil dos vendedores	" [...] o linguajar das pessoas que vendiam um melhora e a pessoa que vendia uma geladeira era outro [...]". (SANGIOVESE).
1970	A fidelidade dos funcionários	"Então as pessoas não saíam". (BONARDA).
1977	O início da formalização da área de gestão de recursos humanos: a abertura das filiais	"A partir da inauguração das filiais é que a coisa começou a muda". (BONARDA).
1980	A preparação das pessoas para a mudança	"[...] parecia que as ideias eram boas, então tinham poucos questionamentos". (SANGIOVESE)
1984	A adaptação do RH ao surgimento das redes	"O RH teve que se adaptar às redes [...]". (TANNAT).
1988	Treinamento e desenvolvimento passam a ser integralmente internos	"Foi aí que a gente cortou o cordão umbilical com o pessoal de fora, e começamos internamente a desenvolver os processos de treinamento". (TEMPRANILLO).
1994	Participação nos resultados	"Aí como houve esta oportunidade de nós formalizar, nós formalizamos essa APR". (BONARDA).
1995	Substituição da remuneração comissionada pela fixa	"O salário passava de comissão para fixo [...]". (TEMPRANILLO)
2000	O RH estratégico	"[...] é um RH que, que sabe quanto que a loja tem que vender [...]". (TOURIGA)

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2009).

#### 4.2 GREAT PLACE TO WORK (GPTW)

Para que fosse possível apresentar indicadores que comprovassem a institucionalização das práticas de RH, utilizou-se os cinco indicadores do GPTW. A

revista *Carreira*, pertencente ao Grupo Valor Econômico S.A. apresentou como “As melhores empresas na gestão de pessoas” aquelas que apresentassem estes indicadores, definidos como: i) Credibilidade; ii) Respeito; iii) Imparcialidade; iv) Orgulho e; v) Camaradagem. O quadro 5 apresenta estes indicadores, o marco teórico que os consolida e como foram percebidos na empresa.

**Quadro 05 - Políticas e práticas da empresa conforme indicadores do GPTW**

<b>GPTW</b> Levering (1994)	<b>Descrição</b>	<b>Políticas e práticas encontradas na pesquisa</b> Bianchi (2008); Albuquerque (2002); Lucena (1995); Toledo (1992)
<b>Credibilidade</b> Lemos e Martins (2007)	Grau de acesso e abertura nas comunicações; competência em coordenar os recursos humanos e materiais; integridade e consistência nas decisões	APR, jornal interno, G-10, presente por tempo de empresa, viagens, divulgação de casos de sucesso, encontros de gerentes e convenção anual
<b>Respeito</b> Limongi-França (2003); Coda (1995); Kossek et al (1998), Robbins (1999); Bohlander et al. (2005); Cenzo e Robbins (1996)	Suporte aos empregados em decisões importantes; tratar os empregados como indivíduos com vida pessoal; apoiar o desenvolvimento profissional	Desenvolvimento do grupo de leitura; academia de líderes; desenvolvimento para funcionários; chefias e gerências; avaliação de desempenho; academia de ginástica; presente de casamento e nascimento de filhos; assistência médica; desconto funcional; biblioteca; treinamento programado à distância
<b>Imparcialidade</b> Robbins (1999); Adams (1965); Bohlander et al. (2005); Le Blanc e Hulvey (1998); Vroom (1964)	Equidade, ou seja, tratamento equilibrado para todos em termos de recompensas, bem como ausência de favoritismo em recrutamento e promoção, não discriminação e possibilidade de apelação.	Aproveitamento do pessoal interno para promoções; política de recrutamento e seleção; política de demissões; APR; manual de conduta ética
<b>Orgulho</b> Perrow (1961); Rizzati (2002); Bergamini (1997);	No trabalho realizado pelo indivíduo; no resultado alcançado por um indivíduo ou pelo grupo; e nos produtos oferecidos pela empresa	Recolhimento de impostos; participação nas associações de classe; responsabilidade social
<b>Camaradagem</b> Schein (1982); Invancevich (1995); Bergamini (2006).	Qualidade da hospitalidade, intimidade e comunidade no ambiente de trabalho, senso de equipe	Mês da amizade, integração de funcionários novos; apresentações de teatro; festa de Natal; viagens à matriz.

**Fonte:** dados da pesquisa (2009).

Constata-se, pela comparação das variáveis do GPTW que a empresa estudada apresenta políticas e práticas que podem ser classificadas dentro do modelo.

### 4.3 O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

A teoria institucional tem suas origens na teoria burocrática. Assim, a burocracia é, para Weber, uma tentativa de criação de um sistema que regule as ações por meio de leis e normas, comportamentos impessoais. Esta busca explicita os objetivos organizacionais valendo-se da racionalidade instrumental (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Percebe-se que a empresa estudada também acredita nas pressuposições regulatórias de Weber e ainda atribui ao RH a responsabilidade pela sua execução, conforme o depoimento a seguir:

Então, eu acho que o RH é responsável por fiscalizar essas coisas e mostrar que isso dentro da empresa são fatores que a empresa considera muito. Então, a política de disciplina da empresa passa toda pelo RH. E é nós que fazemos ser cumprida, mas não como um fator coercitivo, mas educativo. Acho que a gente trabalha mais na questão de educação do que coerção. (TOURIGA)

Segundo Selznick (1957, p. 151), “a elaboração de mitos socialmente integradores” é uma forma de inculcar sentido e propósito, a longo prazo, na forma de agir no cotidiano da organização. Acredita-se que a criação e formalização dos princípios da empresa estão de acordo com esse pensamento, ou seja, a partir do resgate histórico das formas de agir da organização, as quais trouxeram êxito na forma de resultados, os princípios estabelecem-se como mitos socialmente integradores, que oferecem sentido e propósito de longo prazo para a ação dos indivíduos:

A empresa Videira valoriza muito suas raízes e a sua cultura. Esses aspectos são evidenciados na empresa através de seus princípios, que são: 1º - O HOMEM É O VALOR MAIOR DA EMPRESA. Pela participação, torna-se agente na construção da cultura da empresa. 2º - A INOVAÇÃO, O DINAMISMO, E A ATUALIZAÇÃO, impulsionam a empresa para um crescimento contínuo e sólido. 3º - A CONFIANÇA RECÍPROCA E A INTEGRAÇÃO são a mola mestra para o desenvolvimento de planos que envolvam ações de todos. 4º - O TRABALHO CONSTANTE E DIUTURNO, aliado ao empenho e à disposição em se ter sempre melhores resultados, faz do homem Videira, alguém que se destaca e prima pela capacidade produtiva. 5º - A JUSTIÇA, A HONESTIDADE, A LEALDADE, A MORAL E A SIMPLICIDADE, são os valores que constroem um ambiente profissional-humano. 6º - O CLIENTE É A FONTE DE RECURSOS e como tal deve ser valorizado. 7º - UMA FIRME DISPOSIÇÃO PARA A AÇÃO, pela consciência do trabalho em equipe, leva a família Videira à crescente otimização de resultados. (MANUAL DE INTEGRAÇÃO).

Com a institucionalização dos valores da empresa mediante a configuração dos princípios acima descritos, ocorre o que Berger e Luckman (1985) chamam de “institucionalização de ações sociais”, que passam a ser um novo padrão de conduta que rege e controla a ação social futura. Esse episódio da construção dos sete princípios também pode ser analisado segundo a visão de Meyer e Rowan (1977), esse processo de institucionalização de regras que se configuram como mitos serve para legitimar processos técnicos dentro da organização considerados fundamentais para estabelecer conexão com os aspectos considerados elementares para o ambiente que a circunda. Dessa forma, os princípios acabam sendo entendidos como tábuas de lei, regulando e controlando relações sociais a ponto de predizer a realidade aceita e compartilhada socialmente (BERGER; LUCKMANN, 1985).

As organizações buscam o reconhecimento externo para o seu desempenho. Dessa forma, criam mitos que se materializam na forma de concursos, premiações, competições, etc. O reconhecimento externo do desempenho da organização é uma tentativa de assegurar sua legitimidade e importância junto ao ambiente no qual está inserida (MEYER; ROWAN, 1977).

A seguir apresentam-se os três tipos de isomorfismos com os respectivos eventos encontrados na empresa estudada que relatam a sua evidência: isomorfismo coercitivo, normativo e mimético.

#### **4.3.1 Isomorfismo Coercitivo**

Acredita-se que é possível aceitar que o isomorfismo coercitivo resulte de pressões exercidas pelos sindicatos: “O isomorfismo coercitivo resulta tanto de pressões formais, quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que atuam”. (DIMAGGIO; POWELL, 1985, p. 77).

Observa-se no quadro 6 um resumo dos principais acontecimentos isomórficos coercitivos observados na organização.

### Quadro 06 - Resumo das ações condizentes com o Isomorfismo Coercitivo

Isomorfismo Coercitivo DiMaggio e Powell (1985)	
Limitação de cem funcionários (evitando impostos aplicados pelo governo)	“Então a gente seguiu ali pelos 95, 98, 99, nunca chegando a 100, porque a partir de 100 a legislação exigia uma série de coisas, né? (BONARDA).
Pressão do movimento sindical (década de 1980)	“A abertura, com o advento da democracia, ali os sindicatos começaram a se proliferar e ficar mais forte, entendeu?”. (TANNAT).
Automação do ponto de venda (PDV)	“Porque o processo era muito burocrático, [...] o cliente tinha que esperar o vendedor [...]”. (TOURIGA).

**Fonte:** dados da pesquisa (2009).

Acredita-se que as várias mudanças ocorridas, tenham sido motivadas por um ajustamento econômico da empresa às circunstâncias externas, fosse por questão de sobrevivência, fosse por necessidade de torná-la mais rentável e, por consequência, mais atraente para os acionistas. De acordo com Machado-da-Silva et al. (2001) a sociedade brasileira está constantemente por ser atingida por pressões coercitivas do ambiente. Nesse sentido, DiMaggio e Powell (1985, p.77) afirmam que “o isomorfismo coercitivo, no entanto, pode ser mais sutil e menos explícito”.

#### 4.3.2 Isomorfismo Normativo

Um episódio característico de isomorfismo normativo pode ser observado quando o vice-presidente da empresa tomou a iniciativa de reunir empresários para melhorar suas condições de profissionalização. Isso está diretamente relacionado ao argumento de DiMaggio e Powell (1985, p. 79) de que a “profissionalização é uma conquista coletiva dos membros de referida profissão para garantir melhores condições de produção e legitimação autônoma de sua profissão”. No entanto, essa participação acabou gerando uma reação na categoria funcional, a qual resultou numa pressão originária de um isomorfismo coercitivo.

Para DiMaggio e Powell (1985, p. 80), “no entanto, quando em certo campo as organizações são similares e a socialização profissional acontece em reuniões de associações de comércio, em programas educacionais, em situações organizadas por consultorias [...] atua como uma força isomórfica”. Nesse sentido, constata-se que o isomorfismo normativo foi aquele que teve o maior impacto nas políticas e práticas

de gestão de pessoas. Além deste esforço, a empresa passou por vários outros acontecimentos que podem ser caracterizados como isomórficos normativos, exemplificados no quadro 7.

**Quadro 07 - Resumo das ações condizentes com o Isomorfismo Normativo**

<b>Isomorfismo Normativo DiMaggio e Powell (1985)</b>	
Criação do clube dos executivos	“[...] E daí ele criou o Clube dos Executivos [...] pra reunir as pessoas, pra discutir realmente os problemas do negócio. Porque a associação comercial não movimentava nada. [...] se reuniam a cada quinze dias e tinha uma reunião-almoço, uma pessoa que palestrava, eram colocados os problemas, buscavam alternativas em conjunto. Tinham duzentas, quase trezentas pessoas que faziam parte, empresários da cidade, se tornou maior que a Associação Comercial.”. (TEMPRANILLO)
Participação nas convenções lojistas	“Uma coisa que me motivou a desenvolver a área de RH, de pessoal, foi as convenções lojistas que eu participei”. (BONARDA)
Consultoria de Porto Alegre	“[...] o Bonarda contratou uma consultoria de Porto Alegre. Essa consultoria veio justamente pra pensar um pouco a estrutura, porque eles não tinham assim uma estrutura muito definida ainda. [...]”. (TEMPRANILLO)
Consultoria dos Estados Unidos	“[...] Era aquele pessoal dos Estados Unidos que se aposentava e colocava consultoria em RH e vieram fazer um trabalho [...]”. (TANNAT).
Constituição de 88 e a lei 10.101	“[...] já existia aquelas leis, desde a Constituição de 88, que seria importante que as empresas repassassem parte do lucro para os colaboradores [...]. A empresa se adaptou à lei 10.101 [...]”. (TANNAT).
Cursos em gerenciamento comercial na Universidade da Califórnia e no INSEAD, na França	“Teve um professor lá que deu recursos humanos que era muito bom, não me lembro o nome dele, mas a área de recursos humanos foi bem enfocada”. (BONARDA).

**Fonte:** Dados da pesquisa (2009)

Constata-se que o isomorfismo normativo foi a forma de incorporação cognitiva mais significativa para a construção das políticas e práticas de gestão de pessoas. A partir da contratação de consultorias e participação em convenções e cursos de aperfeiçoamento no exterior, a empresa foi conciliando o aprendizado institucionalizado internamente com padrões normativos disseminados no gerenciamento comercial.

#### **4.3.3 Isomorfismo Mimético**

Uma das primeiras evidências do isomorfismo mimético encontra-se no relato feito sobre um dos fundadores pelo sobrinho, o qual entrou na empresa no final da

década de 1960. Havia-lhe sido perguntado se, naquela época, a empresa se baseava em algum modelo de gestão de pessoas. DiMaggio e Powell (1985, p. 78) afirmam: “A organização imitada pode não estar consciente de estar sendo imitada. Ela simplesmente serve como fonte conveniente de práticas que a organização que a copia pode utilizar”. “Na época, o seu Trebiano é que era o mentor, ele usava muito as orientações, que eu não sei de onde vinham. Ele ia muito a Porto Alegre [...] e falava com muita gente. [...] ele aprendia muito, e [...] ele selecionava bem as coisas importantes para usar [...]” (SANGIOVESE).

Percebe-se o isomorfismo mimético na busca dos modelos das empresas italianas. De acordo com March e Olsen (1976), as organizações buscam outras organizações como modelo quando o ambiente cria uma incerteza simbólica. Observa-se que o isomorfismo mimético teve influência na aquisição de novos modelos cognitivos para empresa.

Observa-se no quadro 8 um resumo das principais ações isomórficas miméticas observadas na organização estudada.

#### Quadro 08 - Resumo das ações condizentes com o Isomorfismo Mimético

Isomorfismo Mimético DiMaggio e Powell (1985)	
Comportamento do fundador	“[...] era uma pessoa que captava muita coisa, [...] ; ele aprendia muito [...] e aplicava na empresa o que escutava [...] o que via em outras empresas”. (BONARDA)
Empresa italiana Rinachente	“Inclusive tinha um modelo parecido com a Videira [...] . Eu entrava e eu saía lá como eu queria [...] observava tudo e fazia na minha empresa”. (BONARDA)
Empresa italiana Oviessi	“[...] lá na Itália tinha um modelo de loja chamada Oviessi, que praticamente foi o embrião da Videira [...]”. (BONARDA)
Automação no ponto de venda	“Nós começamos junto com os bancos, nós vimos como os bancos funcionavam e tentamos igual [...]”. (SANGIOVESI)

Fonte: dados da pesquisa (2009).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral avaliar o processo de desenvolvimento, implantação, aceitação e disseminação de políticas e práticas de gestão de RH numa empresa familiar de comércio varejista de uma cidade do norte do RS, utilizando a teoria institucional como base de análise. Para o atendimento

deste objetivo fez-se uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semi-estruturadas com fundadores e participantes da área de RH da organização.

Observou-se, que as políticas e práticas de gestão de RH surgiram, foram criadas e implementadas por influência dos seguintes fatores: cultura familiar, busca constante pela profissionalização e constante controle e avaliação do desempenho humano com o objetivo de ajuste destas políticas e práticas.

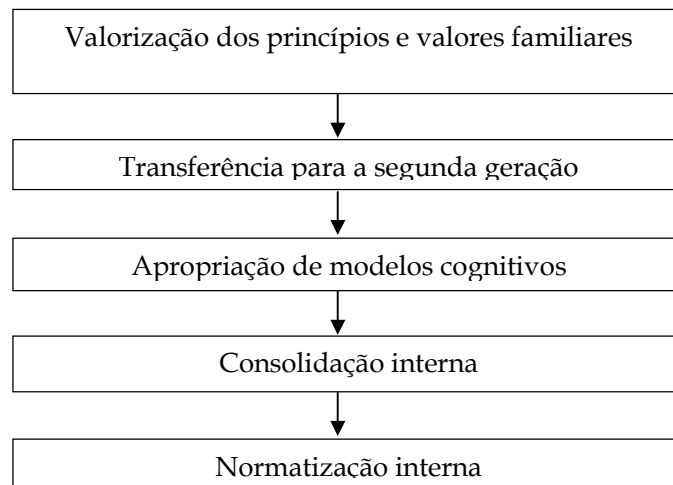
No que se refere ao contexto da influência da cultura familiar, é possível verificar que os princípios e valores vivenciados no âmbito familiar foram os preceptores das primeiras práticas e políticas adotadas pela organização. Assim, no início do empreendimento, foram privilegiadas ações como a valorização da amizade, da proximidade, do calor humano, confiança, lealdade e princípios fortes de trabalho. Todas essas ações, interligadas pela manutenção de um clima organizacional harmonioso, que primou pelo entendimento das pessoas, criaram condições favoráveis ao desenvolvimento humano, possibilitando uma comunicação simples, clara, transparente, direta e profissional.

Constatou-se ao longo da história do empreendimento uma busca constante pela profissionalização. Para tanto, os dirigentes demonstraram estar sempre atentos ao que estivesse disponível de novidade para a otimização dos resultados da empresa. A adoção do hábito do aprendizado e avaliação constante serviu para selecionar as políticas e práticas que melhor se adaptaram ao modelo de empresa idealizado. Observou-se que a estruturação das políticas e práticas favoreceu as pessoas a possibilidade de buscar a satisfação da necessidade de autorrealização (MASLOW, 1943; HERZBERG, 1966). Isso resultou em elevados níveis de produtividade e engajamento com a empresa, com resultados identificados pelo concurso da revista Valor Carreira e também pelos resultados financeiros apresentados pela empresa ao longo dos anos.

Os mecanismos utilizados pela organização para consolidar as políticas e práticas de gestão de RH ao ponto de vê-las institucionalizadas ocorreram na sequência apresentada na Figura 1.



**Figura 1 – Mecanismo de consolidação das políticas e práticas de gestão de RH**



**Fonte:** Dados da pesquisa

Quanto aos aspectos isomórficos, observou-se que a principal forma de apropriação em termos de gestão RH, foi efetivada por meio do isomorfismo normativo. A participação nas convenções lojistas e nos cursos de aperfeiçoamento de gerenciamento comercial no exterior e a participação em associações profissionais marcaram o início desta prática; posteriormente, foram efetivados mediante o trabalho das consultorias. A consultoria de Porto Alegre organizou e estruturou políticas e práticas já institucionalizadas pela empresa e introduziu outras, as quais serviram como base para o crescimento significativo do número de lojas e, conseqüentemente, de funcionários. Após, a consultoria dos Estados Unidos apenas avaliou e validou os processos estabelecidos. O isomorfismo mimético também teve um papel significativo para a apropriação dos modelos cognitivos das empresas italianas e adequadas aos modelos que a empresa implementou no Brasil, especialmente no momento da mudança de comercialização de móveis e eletrodomésticos para moda e bazar.

Percebeu-se a presença do isomorfismo coercitivo pela influência da organização sindical da década de 1980 e também pelas possibilidades concedidas através da legislação, da participação nos lucros e resultados pelos funcionários. A partir do momento que a empresa percebeu a eficiência de seus processos internos

em relação às práticas de gestão de RH, apresentando condições de desenvolvê-los internamente, começou a realizar uma normatização interna por meio do treinamento de desenvolvimento ostensivo aos gerentes e funcionários, disseminou as políticas e práticas, facilitando a sua institucionalização e consolidação definitiva.

A identificação dos indicadores que comprovam que as práticas e políticas de gestão de RH estão institucionalizadas tanto para os empregados quanto para empregadores e sociedade foram obtidos por meio da análise dos dados apresentados pelo GPTW. A respeito disso, percebe-se que a principal comprovação vem dos resultados obtidos por seis anos seguidos no concurso das melhores empresas em gestão de RH realizado pela revista Valor Carreira. Além disso, a empresa apresenta um alto índice de aprovação dos funcionários na liderança sênior, fator classificado dentro da variável credibilidade do GPTW. Também apresenta um grande número de atividades classificadas na variável “respeito”, com destaque especial para o treinamento e desenvolvimento. Os números de aprovação dos funcionários são indicadores desta institucionalização. No que se refere à comprovação por parte dos empregadores, a similaridade nos depoimentos dos entrevistados também permite essa inferência.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Integrity in social exchange, In: BERKOWITZ, L. **Advances in experimental social psychology**, Nova York: Academic Press, 1965. p. 276-99.

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **RAE**, v.33, n.2, 1993. p.12-24.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; URLICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: integrando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGER, P. L.; LUCKMANN; T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.

BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. 149 f. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-101426/>> São Paulo. Acesso em: 23 nov. 2008.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CALDAS, M.P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMPBELL, D. T.; STANLEY, J. C. **Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa**. São Paulo: EPU, 1970.

CENZO, D. A; ROBBINS, S. P; **Human resource management**. Nova York: John Wiley & Sons, 1996.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: CODO, W; SAMPAIO, J. J. C. **Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995. Cap. 5.

CRESWELL, J. W.; **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2002.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W.; A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE**, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

FOREHAND, G. A., GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**. v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org). **Tendências e racionalidades em conflito**. 2 ed. Nova Vêneta: UPF, 2000.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing Company, 1966.

HIRATA, H.; LAUTIER, B.; SALAMA, P. (Org.) Les transformation du travail. **Revue Tiers Monde**, n. 154, juin 1998.

INVANCEVICH, J. M. **Human Resource Management**. Chicago: Irwin, 1995.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

KOSSEK, E. E. et al. Career Self-Management: a quase-experimental assessment of the effects of a training interventention. **Personal Psychology**, 51, n. 4 – winter 1998.

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 4, p. 546-553, 1989.

LeBALANC, P. V.; HULVEY, P. W.; How american workers see the rewards of work. **Compensation and Benefits Review**, v. 30, n. 1, p 24-28, jan./fev. 1998.

LEVERING, R. **The 100 best companies to work for in América**. New York: Addison – Wesley, 1984.

LEMOS, D. M; MARTINS, P. O. Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento da chefia nas demais variáveis de clima: um estudo de caso em uma instituição financeira capixaba. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., Campinas, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LEVERING, R. **Um excelente lugar para se trabalhar**. São Paulo: Qualitymark, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACHADO, L. Educação básica, empregabilidade e competência. **Trabalho e Educação**, Belo Horizonte, n. 3, p. 15-31, jan/jul 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; et al. Formalismo como mecanismo institucional coercitivo de processos relevantes de mudança na sociedade brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., Campinas, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

- MARKERT, W. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Educação & Sociedade**, v. 23, n. 79, ago/2002.
- MASLOW, A. A theory of humam motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370-396, 1943.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MINAYO, M. C. de S. (Coord.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. (Temas sociais).
- MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- OLIVEIRA, Ancelmo de. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras**. 1990. 216 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Departamento de Engenharia da Produção, Centro de Ciências Tecnológicas da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.
- PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. 2003. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Mestrado Profissional da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- PERROW, C. Organizational prestige: some functions and dysfunctions. **American Journal of Sociology**, Chicago, n. 66, p. 335-341, 1961.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Departamento de Engenharia da Produção, Centro de Ciências Tecnológicas da Universidade Federal de Santa Catarina. 2002. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br>> Acesso em: 23 ago. 2008.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 1999.
- SANTOS, N. M. B. E. **Clima organizacional: um estudo em instituições de pesquisa**. 1983. 180 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1983.
- SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.18, n.2, p. 30-39, 1983.
- SCHEIN, E. H.. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. New York: Harper & Row, 1966.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CALDAS, M. et al. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 197-219.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**. São Paulo. Atlas, 1992.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C; **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIM, D.M (Org). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004, p. 13-28.

VROOM, V. H. Work and Motivation. Nova Iorque: John Wiley, 1964, In: ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295, June 1992.

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

## NOTAS

<sup>(1)</sup> Professor da Faculdade de Economia e Administração e coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Passo Fundo – UPF. Mestrado em Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. Graduado em Administração pela Universidade de Passo Fundo – UPF. E-mail para contato: [olivo@upf.br](mailto:olivo@upf.br)

<sup>(2)</sup> Professora do Departamento de Administração e dos Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGAd – *stricto sensu*) e Ciências Contábeis (PPGCC – *stricto sensu*) da Universidade Regional de Blumenau – FURB. Doutorado em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSCS. Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. E-mail para contato: [delpra@furb.br](mailto:delpra@furb.br)