



## DIALOGANDO COM A TEORIA INSTITUCIONAL: IMPORTÂNCIA DA CULTURA, VALORES E CRENÇAS NAS AÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS

### *DIALOGUE WITH THE INSTITUTIONAL THEORY: THE IMPORTANCE OF CULTURE, VALUES AND BELIEFS IN THE PEOPLE MANAGEMENT ACTIONS*

**SARA PICHETH**

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

#### RESUMO

A competitividade cada mais acirrada tem exigido das organizações uma atuação eficaz, na qual a busca por ações adequadas em Gestão de Pessoas se torna essencial à sobrevivência destas. Em paralelo, com a difusão da Teoria Institucional, identifica-se que tal processo não depende apenas de elementos técnicos, mas também de forças culturais que influenciam os atores da organização. Nesse sentido, o objetivo deste artigo foi estudar a relação entre a Teoria Institucional, cultura, valores e crenças com a área de Gestão de Pessoas. Tal discussão teórica permitiu concluir que, a fim de as ações de gestão de pessoas garantam legitimidade e consolidação nas organizações é necessário que as mesmas traduzam os valores e a cultura interna a fim de que haja identificação perante os envolvidos.

**Palavras-chave:** Teoria Institucional; Gestão de Pessoas; Valores; Crenças; Cultura Organizacional.

#### ABSTRACT

The increasingly fierce competition faced has required organizations to act effectively, in which the search for appropriate actions by People Management becomes essential to their survival. In parallel, with the diffusion of Institutional Theory, it is identified that this process does not depend only on technical elements, but also on cultural forces that influence the organization's actors. In this sense, the goal of this paper was to study the relationship between Institutional Theory, culture, values, beliefs and the area of People Management. Such theoretical discussion allowed us to conclude that, in order for people management actions guarantees legitimacy and consolidation in organizations, it is



necessary that it translates the values and internal culture so that there is identification with those involved.

**Keywords:** Institutional Theory; Personnel Management; Organizational Culture.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações e os sistemas de administração, em meados do séc. XX eram vistos como exclusivamente técnicos e burocráticos. Difundia-se a ideia de sistemas perfeitos, nos quais tudo e todos deveriam ser controlados, e os sistemas humanos racionalizados. Porém, com a difusão de estudos humanísticos, num contexto em que o ambiente organizacional foi sendo marcado por contínuas transformações, aliado ao impacto da globalização e dos constantes avanços tecnológicos, foi percebendo-se que os seres humanos não são tão previsíveis e facilmente controlados. O ambiente, agora mais dinâmico, complexo e competitivo, no qual as organizações encontram-se inseridas, possibilita maiores oportunidades, mas também amplia as ameaças, devido à sua instabilidade (SOBRAL; PECCI, 2013).

Desta forma, verificou-se um maior grau de incerteza na gestão de pessoas, ao mesmo passo que uma maior importância foi atribuída a esta área. As pessoas se tornaram os recursos-chave para definir a sobrevivência ou fracasso das organizações (SOBRAL; PECCI, 2013; BOHLANDER; SNELL, 2009). De acordo com Dutra (2014), as organizações assumem como fundamental a aplicação de uma gestão estratégica de pessoas. Pois, conforme ressaltam Cenzo e Robins (1996), esta área afeta diretamente a eficácia organizacional, ao passo em que tem por finalidade coordenar e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

Por outro lado, esses desafios e necessidades impostas por um ambiente mais competitivo, tem demandado das organizações, conceber alternativas para uma gestão cada vez mais eficiente e eficaz (NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010). Com isso, algumas pesquisas iniciam um diálogo entre práticas de gestão e Teoria



Institucional (GONÇALVES et al., 2015; NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010; LACOMBE; CHU, 2008). A sobrevivência das organizações, sob a ótica da Abordagem Institucional, depende da capacidade da organização e de seus gestores de entenderem as regras, crenças, valores e interesses que foram criados e consolidados num determinado contexto ambiental (ROSA; COSER, 2013). Esta abordagem focaliza os aspectos das relações sociais, buscando compreender como os valores institucionalizados transpassam as estruturas e formas organizacionais (GUARIDO FILHO, 2008). Há uma preocupação “com o que há de cristalizado na sociedade em termos de valores, ações, padrões que são construídos e legitimados a partir das relações entre os diversos atores organizacionais” (ROSA; COSER, 2013, p.3).

Sendo assim, a partir do momento em que as organizações estão infundidas de valores, elas não são mais consideradas como ferramentas dispensáveis. Incorporando uma série de distintos valores, a organização adquire uma estrutura característica, uma identidade distinta. Logo, segundo Scott (2001), manter uma organização não é mais simplesmente manter seu maquinário funcionando, ela começa a esforçar-se para preservar um conjunto único de valores.

Assim, os gestores não devem estar atentos apenas ao ambiente externo, tendências, concorrências e influências do mercado, ou técnico, máquinas, equipamentos e processos, mas também, e essencialmente, no seu próprio ambiente interno, o qual é responsável por guiar a organização em resposta ao contexto externo.

Dessa forma,

cada organização, diante da necessidade de definir estratégias de ação, orienta-se pelo contexto ambiental no nível que mais se coaduna com sua trajetória e, portanto, com a sua lógica interior, isto é, com os esquemas interpretativos de seus dirigentes (MACHADO-DA-SILVA; FERNANDES, 1998, p. 49).

O estudo dos valores compartilhados dos gestores se torna fundamental, pois a singularidade deles irá influenciar no processo de leitura e interpretação do dinâmico ambiente externo e, conseqüentemente, na adoção de ações estratégicas em resposta a um novo contexto.



As interpretações que os dirigentes organizacionais fazem das pressões ambientais afetam as estratégias de ação em termos de abrangência, oportunidade, ritmo e assim por diante. A dinâmica da mudança inspira a orientação estratégica das organizações e a sua adaptação ambiental; contudo as diferentes reações das organizações resultam de elementos próprios de cada uma delas, expressos nos esquemas interpretativos dos seus dirigentes (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004, p.14).

Nesta orientação, o presente artigo visa a estudar esse fenômeno, ou seja, a relação da Teoria Institucional, especificamente, relação de valores, crenças e símbolos - na Gestão de Pessoas. Para tanto, buscou-se avaliar o papel da Gestão de Pessoas na atualidade; a relação entre valores, crenças e estratégia nas organizações; e como a Gestão de Pessoas deve considerar o ambiente institucional no direcionamento de suas ações.

A partir desta discussão teórica, espera-se que o presente artigo possa contribuir para futuros estudos acerca do tema, e proporcionar uma maior atenção aos fatores institucionais, principalmente aos valores organizacionais que interferem diretamente na relação organização *versus* ambiente e, nas estratégias e ações adotadas pela área de Gestão das Pessoas.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE

Cada dia mais, vemos o mundo com uma alta volatilidade e incerteza. Mudanças em diversas áreas, econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, ecológicas, dentre outras, provocam impacto profundo nas organizações. Em razão disto, as empresas veem sofrendo com as incertezas geradas. Dentre todas estas mudanças, umas das áreas que mais ganha importância é a de Gestão de Pessoas. As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia e continuarão a enfrentar no futuro, exigem excelência organizacional. Os esforços para alcançar tal excelência – por meio da ênfase no aprendizado, na qualidade, no trabalho em equipe e na reengenharia – são direcionados pelo modo como as empresas conseguem fazer com que as tarefas sejam





realizadas e como elas tratam seu pessoal. Essas são questões fundamentais em Gestão de Pessoas (DUTRA, 2014).

Em meio a esse cenário, em que se exige cada vez mais produtividade, busca pela qualidade e preparo devido às frequentes mudanças, reconhecem-se as pessoas como principal vantagem competitiva das organizações (CHIAVENATO, 2004). São elas responsáveis por toda a gestão e operação da empresa, mudança do *status quo*, inserção de melhorias e inovação. Todas as ações e decisões nas organizações provêm de pessoas. Logo, a maneira como trabalham, de modo geral, tem impacto direto no direcionamento da organização (DUTRA, 2014). Por isso, saber gerir as pessoas do modo mais eficaz e condizente com as estratégias organizacionais se torna imprescindível para conseguir alcançar o sucesso.

Até aproximadamente à Revolução Industrial, segundo Motta e Vasconcelos (2006), havia o pressuposto de que para realizar uma administração adequada, as empresas precisavam ter sistemas perfeitos, bem ajustados e eficientes, seguido por regras pré-estabelecidas, que por si só trariam os resultados desejados. Porém, ainda na visão dos autores, foi-se percebendo gradualmente que o ser humano não era tão controlável assim, o que dificultava a gestão das pessoas.

Assim, o modo de gerir as pessoas precisava acompanhar estas mudanças e com isso pode-se perceber uma grande evolução nesta área. O foco em sistemas perfeitos e técnicos deu então lugar ao desenvolvimento e treinamento das pessoas e busca de autonomia nas decisões, no intuito de se ter profissionais cada vez mais preparados para o alcance das metas organizacionais (SOBRAL; PECL, 2013).

De modo que “a gestão de pessoas nas organizações carece continuamente de reflexão sobre as grandes tendências na forma como a sociedade se configura, sem perder a ligação com o indivíduo e seu comportamento no cotidiano” (VELOSO, 2010, p. 1). É necessário aos gestores na atualidade, compreenderem o contexto externo em que a organização está inserida, ao mesmo tempo, a relação dos indivíduos com suas atividades neste contexto e seus respectivos papéis na organização. Pode-se afirmar,



segundo Giotto (2009, p.21) que “a compreensão de gestão de pessoas é mais ampla, conciliando as necessidades individuais com os objetivos organizacionais”.

Assim, o grande desafio da gestão de pessoas atualmente é pensar estrategicamente sob ambos os lados, isto é, conseguir envolver as pessoas a atingirem os objetivos da organização, como também as suas próprias necessidades. É preciso que esta área identifique as necessidades individuais, atribuindo a estas seus respectivos pesos no estabelecimento das estratégias organizacionais (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993; BOHLANDER, SNELL, 2009; DUTRA, 2014).

A partir de então, num segundo momento, o próximo desafio de Gestão de Pessoas é conseguir implementar as estratégias que foram definidas, focando para que ambas as partes fiquem satisfeitas. Para tal, torna-se essencial a prática de seus subsistemas, ou seja, saber como “agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas” (CHIAVENATO, p.488, 2004).

A área de gestão de pessoas desenvolve hoje uma gama de procedimentos e de programas de gestão focando estes desafios. Para tanto, saber

trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa de seres humanos, definindo a qualidade do trabalho a partir do comportamento, é um desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e excessiva concorrência (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993, p. 20).

Volta-se uma maior atenção aos programas de desenvolvimento e treinamento, gestão por competências, avaliação de desempenho, reconhecimento e remuneração, estudo do comprometimento dos colaboradores, análise de índices de absenteísmo e rotatividade, a fim de manter os colaboradores motivados, capacitados e gerando resultados (CHIAVENATO, 2004).

Em suma, o ambiente empresarial exige cada vez mais das organizações, não sendo mais possível que as mesmas continuem atuando dentro de uma abordagem antiga e burocrática de recursos humanos. Para se adaptar, é necessário que as empresas adotem uma gestão estratégica de pessoas, trabalhando e integrando as necessidades de todos os envolvidos.



### 3 ABORDAGEM INSTITUCIONAL

Por muito tempo, os estudos organizacionais relativos ao desenvolvimento e às mudanças nas organizações mantiveram-se cegos à dimensão cultural. Entretanto, com o advento de um ambiente marcado por constantes transformações e um incremento constante de concorrência, as organizações passaram a enfrentar um contexto mais dinâmico e complexo, no qual esses estudos já não satisfaziam às necessidades das empresas de fornecer respostas a essa nova realidade, na busca de sua sobrevivência. Assim, a partir da década de 70, teóricos começam a considerar os efeitos das forças sociais e culturais nas organizações (SCOTT, 2001). A abordagem institucional foi reconhecida por considerar a perspectiva cultural como um elemento de influência das ações organizacionais.

De acordo com a abordagem institucional, o sistema de gestão de uma organização e sua estrutura formal podem seguir padrões originados das ideias, crenças e valores partilhados, e geralmente tal influência independe dos procedimentos e práticas adotados ou dos resultados obtidos (MEYER; ROWAN, 1991).

A institucionalização é um processo que acontece com uma organização durante o tempo e que reflete sua história distinta: as pessoas que estiveram e estão presentes nela, os grupos que a personificam, os interesses que estes criaram, bem como o modo com que ela se adaptou ao ambiente. Institucionalizar é infundir valores além dos requerimentos técnicos da tarefa em questão (SELZNICK, 1971); é produzir entendimentos comuns sobre o que é apropriado e, fundamentalmente, sobre comportamentos significativos (ZUCKER, 1983 apud SCOTT, 1987).

A institucionalização pode ser compreendida também como um meio de inculcar valores, ou seja, de fornecer a uma estrutura ou processo valores intrínsecos, os quais antes de serem institucionalizados tinham apenas utilidade instrumental. Assim, a infusão de valores, a institucionalização, promove estabilidade e a persistência da estrutura sobre o tempo (SCOTT, 1987).



De acordo ainda com Scott (1987), os teóricos dessa abordagem avançam em uma consciência crescente de que organização não é apenas um sistema técnico. Todos os sistemas sociais – logo, todas as organizações - existem em um ambiente institucional que define e delimita a realidade social, e, assim como os ambientes técnicos, os institucionais são múltiplos, enormemente diversos e variáveis com o passar do tempo. Negligenciar sua presença e poder é ignorar significantes fatores causais que moldam as estruturas e práticas organizacionais; não reparar nessas variáveis é deixar de especificar os modelos causais.

Machado-da-Silva e Fonseca (1995) confirmam tal menção argumentando que a sobrevivência organizacional não ocorre unicamente devido à sua capacidade de se adaptar aos quesitos técnicos e financeiros, mas também devido à sua adequação aos fatores normativos de suporte e legitimidade.

O ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de normas e exigências às quais as organizações individuais devem se conformar com vista a receberem suporte e legitimidade do ambiente (SCOTT; MEYER, 1991). Ele representa a conotação de que “a organização específica é capaz de interpretar um valor, uma teoria, uma explicação que justifica ações passadas, e fazê-lo de modo compreensível e aceitável” (SCOTT, 1995a apud MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998, p. 222), isto é, de modo a obter legitimidade.

A análise e a abrangência do ambiente nos estudos institucionais facilitam a compreensão das variáveis citadas acima como essenciais à sobrevivência organizacional - legitimidade, isomorfismo e valores - em decorrência de elas estarem intimamente ligadas ao contexto ambiental.

Na busca pela legitimidade, as organizações utilizam os princípios institucionais que compreendem a similitude, ou seja, o isomorfismo (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999). Assim, conforme DiMaggio e Powell (2005), na medida em que os campos organizacionais (as organizações que em conjunto constituem uma área reconhecida da vida institucional) se tornam bem estabelecidos, há um impulso inexorável em direção à homogeneização, e para tanto, o isomorfismo é o mecanismo que melhor capta tal





processo. Complementando sua visão, os autores acima (2005, p. 76) conceituam isomorfismo como “um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais”.

Destarte, independentemente de sua eficiência produtiva, quando as organizações inseridas em ambientes institucionais se sucedem e se tornam isomórficas com esses ambientes, elas conquistam a legitimidade e os recursos necessários para sobreviver (MEYER; ROWAN, 1991). Nesse sentido, percebe-se a relação entre a institucionalização e a necessidade de sobrevivência, reconhecimento social e adaptação aos interesses existentes no ambiente das organizações, tendo-se em vista que as pressões ambientais condicionam a escolha das ações organizacionais na busca de sobrevivência (FACHIN; MENDONÇA, 2003 apud PIZZOLATO, 2004).

Portanto,

a perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. A consequência deste novo marco na interpretação organizacional revela-se quando a concorrência por recursos e clientes entre as organizações deixa lugar, na perspectiva institucional, à concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999, p.6).

Sob esta proposição, volta-se uma maior atenção à cultura, “por atribuir a difusão de procedimentos quotidianos às influências interorganizacionais e à conformidade e persistência dos valores culturais, mais do que à função que, inicialmente, lhes havia sido designada” (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999, p.6). Deste modo, a compreensão dos elementos intrínsecos à cultura, como os valores e as crenças, é imprescindível para um maior entendimento das ações escolhidas por uma organização, haja vista que os aspectos simbólicos inerentes a cada organização estão relacionados à forma como estas respondem ao contexto externo.

## 4 RELAÇÃO ENTRE VALORES E CRENÇAS X ESTRATÉGIA

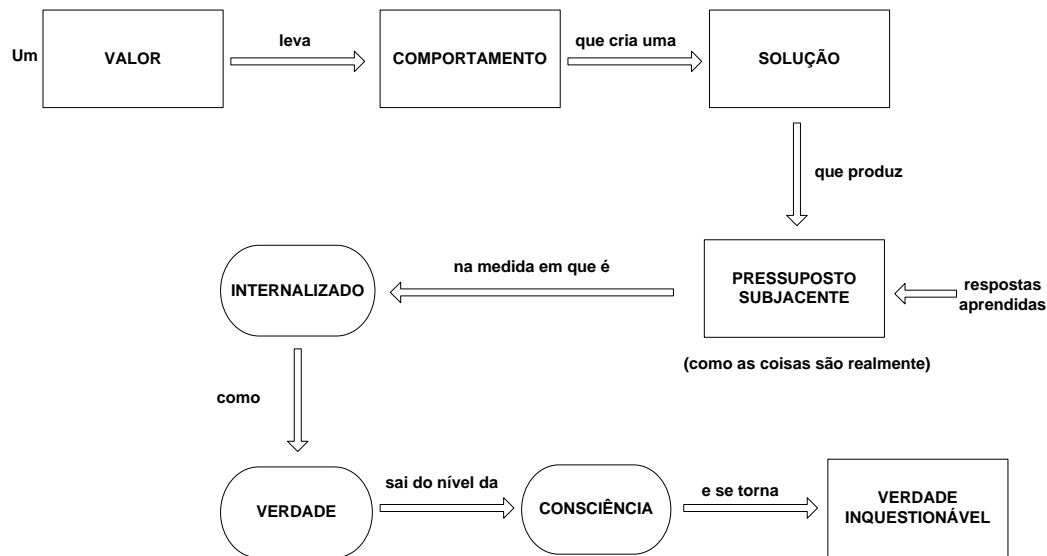


Alvesson (2002) concebe a cultura como um subsistema, bem-demarcado pelas outras partes da organização, que inclui normas, valores, crenças e estilos comportamentais dos empregados. Complementando essa visão, Bertero (1989) afirma que a formação de uma cultura é vista como um processo de decantação, no qual entram diversas variáveis sob a forma de valores, crenças e mitos. Este processo, relativamente longo, envolve adaptação externa e integração interna da organização e é inegavelmente impactada pelas dimensões ambientais.

Assim, o mapeamento do terreno da cultura – portanto, de suas crenças e valores - produz um guia de como orientar-se e reduzir decisões errôneas. Entender toda a cultura de um grupo é crucial para se evitar reações altamente negativas, além de outras armadilhas menos dramáticas envolvidas, como indisposição ou incapacidade de mudar prioridades ou estilo de trabalho devido a hábitos firmemente fixados e competência cultural (ALVESSON, 2002). Logo, “ao se falar sobre cultura, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas verem e compreenderem eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas” (MORGAN, 1996, p.132).

Para facilitar a compreensão desses aspectos, apresenta-se na figura 1 um fluxograma da definição da cultura, demonstrando seu processo dinâmico e a interação de seus elementos, os quais possibilitam a construção da realidade. Observa-se que a cultura organizacional se forma na medida em que os membros do grupo encontram respostas aos seus problemas, em conformidade com o padrão do grupo a que pertencem. Ao aceitar e adotar tal solução, o indivíduo passa a difundi-la aos demais membros como padrão ideal, isto é, como o modo de fazer as coisas para que ela também seja reconhecida e internalizada pelo grupo, alcançando legitimidade (MARRAS, 2000).





**Figura 1 – Fluxograma do modelo de Schein.**

Fonte: Marras (2000, p. 295).

Nesse sentido, segundo Fitzgerald (1988 apud ALVESSON, 2002), valores não existem de forma isolada ou independente; crenças e pressupostos, gostos e inclinações, expectativas e propósitos, valores e princípios não são pacotes divididos em módulos. Com isso, crenças e valores não devem ser omitidos, pois exercem influência nas escolhas que as organizações tendem a adotar para lidar com os desafios aos quais estão expostas (JACOMETTI; MACHADO-DA-SILVA; 2003).

Os valores organizacionais são “definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso” (FREITAS, 1991, p. 75), eles “representam a essência da filosofia da organização, pois fornecem um senso de direção e comportamento para os indivíduos, ao orientá-los sobre como as coisas devem ser feitas” (SILVESTRE, 2006, p. 38).

Na visão de Hofstede (2001), os valores correspondem a uma tendência geral de preferir certos estados e situações em preferência a outros. Eles constituem o centro da cultura e são considerados como programas mentais. O uso desse conceito permite que

se reconheça a multiplicidade de preferências no concernente a meios e fins, podendo-se enfatizar as diferentes posições de valor e sua relação com as ações, as regras e a estrutura organizacional. Além disso, o enfoque nos valores reflete a questão da legitimidade de ações, regras e estruturas que se considera adequado à medida que são compartilhadas pelos dirigentes e outros membros

da organização, mediante mecanismos de adesão e/ou imposição (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001, p. 39 e 40)

Os valores encontram-se no íntimo da cultura organizacional e abrangem as ideologias, preconceitos, atitudes e julgamentos, a respeito de qualquer elemento interno ou externo, que são compartilhados pelos membros da organização (MAXIMIANO, 2002). Eles respondem como a empresa deseja alcançar sua visão de futuro e de que forma irá atuar no dia a dia, ou seja, eles agem como guias, os quais orientam e influenciam diariamente as pessoas em seus processos decisórios (SENGE, 1998).

Por sua vez, as crenças são concebidas como “pressupostos básicos que orientam a organização em uma dada situação” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA e FERNANDES, 1999, p. 5), isto é, elas representam a realidade como de fato ela é (ENZ, 1988). As crenças, segundo o autor, podem ser conceituadas como os meios e fins organizacionais que definem a direção de uma empresa em escolher qual ação estratégica ou objetivos são preferíveis às demais alternativas (ENZ, 1988).

As crenças expressam aquilo que é tido como verdade na organização. São consideradas inconscientes e inquestionáveis. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo sobre a realidade e a natureza humana, caso o sucesso ocorra, tal visão passa a ser considerada como válida (FREITAS, 1991, p. 75).

Machado-da-Silva; Fonseca; e Fernandes (1999) afirmam que cada organização possui um conjunto de crenças e valores comuns entre seus membros, porém distintos das outras organizações. Esse conjunto atua como influência nas visões e interpretações dos indivíduos, tornando-se, dessa forma, um sistema cognitivo compartilhado, o qual passa a mediar as visões do grupo, possibilitando que se fale em cognição da organização.

Para alcançar sua sobrevivência, as organizações devem buscar adaptar-se ao ambiente ao qual estão inseridas, em consonância com sua coerência interna, ou seja, com a manutenção de sua cultura (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Nesta perspectiva, para Bertero (1989), a cultura auxilia na sobrevivência da organização e ainda é um elemento que justifica a menção supra de Motta e Vasconcelos, ou seja, a cultura atua



também nos processos de adaptação externa, ela auxilia na leitura de tudo que se refere ao ambiente estratégico – como, por exemplo, mercado e tecnologia - e nos processos de coerência interna - como integração, articulação e coordenação.

Assim, torna-se fundamental analisar as ações estratégicas da organização sob a ótica da abordagem institucional, portanto, considerando os valores e crenças inerentes ao processo, haja vista que a interpretação do ambiente externo, realizada pelo estrategista, não ignora suas características e conteúdos, tornando-se assim uma elaboração cognitiva.

Sendo assim, associada à abordagem cognitiva, a teoria institucional argumenta que a estratégia é sustentada pelos valores e crenças compartilhados, os quais possibilitam a interpretação do ambiente (MACHADO-DA-SILVA; FERNANDES, 1998). Por conseguinte, como o processo de decisão e ação estratégica engloba o estrategista como sujeito importante, pois ele direcionará a estratégia (MARIETTO, 2013), a sobrevivência da organização depende mais da capacidade dos líderes e gestores desenvolverem redes interpessoais e interorganizacionais e influenciarem a institucionalização das regras, estruturas e tecnologias que determinarão o curso dos fatos em seu setor (MEYER; ROWAN, 1991).

Deste modo, o presente artigo buscou evidenciar a grande importância dos gestores, os quais nas suas funções de interpretar e analisar os contextos interno e externo, são os responsáveis por traduzir os elementos institucionais em significados para os demais participantes da organização.

## 5 ABORDAGEM INSTITUCIONAL X GESTÃO DE PESSOAS

Olhando sob a ótica da Abordagem Institucional, é fundamental para a área de Gestão de Pessoas analisar e considerar as crenças e os valores em suas ações. Dado que, segundo Maximiano (2002), estes elementos estão na base das normas de conduta e influenciam uma gama de aspectos dos comportamentos pessoais. Assim, para conseguir influenciá-los é necessário conhecê-los e saber como trabalhar com eles.





Neste sentido, como os valores são uma base importante do processo de leitura e interpretação do ambiente organizacional, eles também irão influenciar na definição do que é importante e significativo e, conseqüentemente, na determinação de ações estratégicas apropriadas, em resposta a tal contexto (HININGS; GREENWOOD, 1989); logo, “algumas crenças e alguns mitos passam a predominar, influenciando a ação das organizações” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 391).

Complementando esta visão, Bertero (1989, p.36) explica que “a cultura pode ser vista como propiciando aos indivíduos uma interpretação da realidade e, portanto conferindo sentido e significado à realidade”.

Dessa forma, não é suficiente à área de Gestão de Pessoas, selecionar modelos padrões de outras empresas ou apresentados em literaturas e simplesmente implementá-los nas organizações. Antes, deve-se analisar a realidade e a cultura organizacional, e adaptar os modelos ajustando-os à identidade própria de cada organização, a fim de que haja identificação perante os atores e conseqüentemente a atribuição de sentido.

Para a área de gestão de pessoas se reforçam estudos relacionando a identidade dos indivíduos perante a lógica produtiva das organizações. Nota-se que a identidade dos colaboradores impacta na representação do trabalho e das organizações e, que, portanto, as políticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações cambiam paralelamente as mudanças que transformam as construções identitárias dos indivíduos e as mudanças que transformam a própria organização (VELOSO, 2010).

Observa-se, assim, que as ações desta área não são fins em si mesmos, mas dependem de uma série de elementos institucionais para que sejam bem-sucedidas.

Destarte, vale ressaltar que embora a gestão nas empresas, de acordo com o ideal burocrático, devesse ser racional, consciente e sistemático, buscando identificar e analisar o problema com passos precisos, traçar todas as alternativas viáveis de forma objetiva e impessoal e, por fim, escolher e implementar a melhor forma, com base na realidade da organização, não é possível negligenciar a presença da cultura nessas etapas, haja vista que os valores e crenças irão influenciar todo o processo de leitura, análise e ação das pessoas envolvidas, bem como de aceitação e legitimação



(BOWDITCH; BUONO, 2004). “O indivíduo não deixa sua personalidade ‘do lado de fora da organização’ ao ir trabalhar todo o dia. Na prática ele não exclui os outros aspectos de sua personalidade e afetividade da sua ação e de suas escolhas na organização” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 141).

Assim, cabe aos gestores desta área trabalhar suas ações com base na realidade da organização que é exclusiva a cada uma. Devem visualizar as organizações como dotadas de valores e significados a fim de que obtenham os resultados esperados. Se os colaboradores não se identificarem, não haverá de fato efetivação das ações.

Neste contexto, Bowditch e Buono (2004) afirmam que as limitações do processo de gestão nas organizações são as pessoas que atuam nele, dado que as decisões realizadas pelos gestores são intensamente afetadas por seus valores, crenças, competências e personalidade. Dessa forma, a compreensão sobre o porquê de certas ações serem tomadas por uma organização se obtém com base na análise dos elementos culturais dos sujeitos envolvidos nesse processo; logo, por meio de tais análises apoiadas na variável cultura, torna-se possível “explicar diferenças em desempenhos e atribuí-las a diferentes culturas” (BERTERO, 1989, p.36).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto ambiental, marcado por constantes mudanças e evoluções tecnológicas, tem gerado um cenário cada vez mais complexo e competitivo para as empresas. Estas têm que lidar com clientes internos e externos mais exigentes e informados, além do incremento da concorrência, que possibilita aos mesmos, maior poder de escolha. Por outro lado, ao aprofundar os conhecimentos na Teoria Institucional, pôde-se notar que os seus elementos, como cultura organizacional, crenças e valores, também interferem na atuação estratégica das organizações, mas muitas vezes não são percebidos ou são desconhecidos pelos seus atores.

Dessa forma, este artigo foi desenvolvido no sentido de compreender como esses elementos institucionais influenciam na gestão de pessoas, área a qual tem sido



atribuído grande importância nas organizações e passado por várias transformações, haja vista que é a área que trabalha com o principal ativo das organizações, o capital humano.

Não é possível aos gestores administrar olhando apenas o externo, contexto, sociedade, modelos padrão, mas devem olhar internamente e analisar a realidade e a identidade de suas empresas e seus colaboradores. As ações de gestão de pessoas só serão legitimadas e trarão os resultados esperados, se antes houver identificação perante os envolvidos, reconhecimento de valores e significados e aceitação. O reconhecimento deve ser mútuo, empresa e colaborador.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria L. Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.33, n.2, p.12-24, 1993.

ALVESSON, Mats. **Understanding organizational culture**. London: Sage, 2002.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura Organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

BOHLANDER, S.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage, 2009.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando Dias. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. In: ENANPAD - ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Human resource management**. John Wiley & Sons. New York. USA, 1996.





CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GONÇALVES, Wesley Antonio et al. Perspectivas Teóricas da Gestão de Pessoas:(Re) Desenhando e (Re) Parametrizando suas Práticas. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 2, p. 192-205, 2015.

COCHIA, Camilla B. Rodrigues; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v.8, p.11-35, 2004.

DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.45, n.2, p.75-89, abr./jun.2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2014.

ENZ, Cathy A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 284-304, jun.1988.

FREITAS, Maria E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

GIOTTO, Olivo Tiago. **Gestão de Pessoas**: políticas institucionalizadas em uma empresa no sul do país. 2009. 126 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.

GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil**: o período de 1993-2007. 2008. 301 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência dos valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v.5, n.2, p.33-63, mai./ago. 2001.

HININGS, Christopher R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1989.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nation. 2. ed. California: Sage, 2001.





JACOMETTI, Márcio; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. A influência de valores, crenças e interesses na definição de objetivos organizacionais: estudo de caso. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1-17, 1. CD-ROM.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança Ambiental e Reorientação Estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.38, n.4, p.46-56, out./dez.1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, Valéria S. da. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, Jaime. E. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 217 – 245.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V.; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999, p. 1- 15.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R. et al. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 1. ed., v.1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 220-226.

MARIETTO, Márcio L. **A influência dos valores individuais, grupais e organizacionais nas ações e decisões do estrategista**. jul. 2007. Disponível em: <[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)>.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41 – 62.





MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teoria **Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NASCIMENTO, Geuma Campos; RODRIGUES, Vagner Jaime Rodrigues Jaime; MEGLIORINI, Evandir. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2010.

PIZZOLATO, Eduardo de Andrade. **Profissionalização de Organizações Esportivas: estudo de caso do voleibol brasileiro**. 2004. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós- Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

ROSA, Alexandre Reis; COSER, Cláudia. **A abordagem institucional na administração: a produção científica brasileira entre 1993 e 2003**. Disponível em: <[www.fae.edu/publicacoes](http://www.fae.edu/publicacoes)>.

SCOTT, W. Richard. The adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 493-511, 1987.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. Califórnia: Sage, 2001.

SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. The organization of societal sector: propositions and early evidence. In: POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 108 – 140.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVESTRE, Marisa G. **Mudanças e valores organizacionais: um estudo de caso na Cocamar Cooperativa Agroindustrial**. 2006. 196f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2006.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.





VELOSO, Henrique Maia. Identidade, trabalho e construção social do sujeito: reflexões teóricas sobre a modernidade. In: MARRAS, Jean Pierre (org.). **Gestão estratégica de pessoas**: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 1-28.

