

# PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA GESTÃO DE PESSOAS: (RE)DESENHANDO E (RE)PARAMETRIZANDO SUAS PRÁTICAS

*Wesley Antonio Gonçalves*

Doutorando em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)  
Professor do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), Patrocínio, MG, Brasil.  
E-mail: <professorwesley@gmail.com>.

*Dalila Alves Corrêa*

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)  
Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade  
Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Piracicaba, SP, Brasil.  
E-mail: <dacorrea@msn.com>.

*Valeria Rueda Elias Spers*

Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP)  
Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade  
Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Piracicaba, SP, Brasil.  
E-mail: <rueda@msn.com>.

*Ivonette Teles Medeiros*

Doutoranda em Administração Pela Universidade Metodista  
de Piracicaba (UNIMEP), Piracicaba, SP, Brasil.  
E-mail: <net.telles@gmail.com>.

## RESUMO

Oriundo do método denominado de ensaio teórico, o estudo propõe como objetivo dialogar sobre as teorias propostas por Wright e McMahan (1992) recomendando possível orientação sobre a sua utilização pela Gestão de Pessoas, utilizando-se das dimensões de suas políticas, princípios e processos. O estudo identifica as seguintes teorias: Modelo Cibernético, Teoria do Custo de Transação, Teoria dos Recursos da Firma, Modelos de Dependência de Poder e Recursos, a Teoria Institucional e a Perspectiva Comportamental. As teorias podem resultar em delimitações estratégicas no intuito de (re)pensar às práticas de gestão sobre a necessidade de (re) desenhar e/ou (re) parametrizar suas diretrizes.

**Palavras-chaves:** Perspectiva Teórica da Gestão de Pessoas, Teoria de Wright e McMahan, Gestão de Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre a congruência entre as várias práticas de gestão de pessoas corroboram com o modelo de ação planejada. Segundo Wright e McMahan (1992), há necessidade de nitidez quanto a orientação adotada na gestão de pessoas ao observá-la sob a perspectiva da ação. Tal teoria adotada se incumbe em dar configuração à suas práticas e pesquisa sobre as dimensões de suas políticas, princípios e processos. Desvendando o termo “Teoria de Gestão de Pessoas”, Dipboye (1994) e Smith (2003) definem como um conjunto de “*constructos*” e de inter-relações existentes com o objetivo de formular, compreender e assimilar parte do contexto da realidade. Ainda segundo os autores, a teoria deve conter afirmações de que a extensão em que as práticas ou sistemas de gestão de pessoas são implantados em organização impactando sobre seus níveis de desempenho organizacional, perfazendo-se o “*explicit*” de como e porque este impacto ocorre. Autores como Way e Johnson (2005) defendem a tese de que a teoria é o grande “*start*” para qualquer tipo de pesquisa adotada, seja ela indutiva ou dedutiva. Os autores argumentam sobre a importância das teorias em pesquisas relacionadas à gestão de pessoas. “A teoria é o objetivo fim de uma pesquisa, seja para descrevê-la, explicá-la, predizê-la ou mesmo reafirmá-la” (Way & Johnson, 2005, p. 66).

Em concordância com os fundamentos apresentados e levando em consideração a literatura encontrada, analisada e utilizada para redigir o presente estudo, percebe-se que é carente, sobre essa vertente, publicações de estudos, que sejam relevantes aos modelos teóricos propostos por Wright e McMahan (1992), quanto a nitidez sobre a orientação adotada na gestão de pessoas ao observá-la sob a perspectiva teórica em ação. Tal observação é o objetivo do presente estudo – suscitar tal importância, dialogando o contexto dos estudos dos autores citados a fim de que possa servir de orientação sobre a sua utilização no contexto da gestão de pessoas. O intuito foi fomentar a importância que o campo de pesquisa e as ações adotadas por administradores ao desenvolver ou adotar modelos teóricos, articulados, e/ou que permitam prever e entender os efeitos das práticas de gestão de pessoas sobre o funcionamento de uma organização. Tal recorte justifica-se devido a incumbência que a teoria adotada pode dar para a configuração da gestão de pessoas

nas dimensões de suas políticas, princípios e processos. Assim sendo, este estudo propõe, através de ensaio teórico, elucidar a importância dos modelos teóricos propostos por Wright e McMahan (1992) quanto a nitidez sobre a orientação adotada na gestão de pessoas ao observá-la sob a perspectiva teórica em ação. Para tanger o objetivo e o intuito propostos verificou-se a consonância das seguintes teorias: (a) Modelo Cibernético; (b) Teoria do Custo de Transação; (c) Teoria dos Recursos da Firma; (d) Modelos de Dependência de Recursos e Poder; (e) Teoria Institucional; (f) Perspectiva Comportamental.

## 2 ESTRUTURA E ABORDAGEM TEÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente, o campo de estudo sobre gestão de pessoas (GP) vem se expandido rapidamente, seja no Brasil, ou no mundo. Cada vez mais, estudantes, pesquisadores e gestores tentam de várias formas diagnosticar e descobrir novos olhares sobre essa amplitude. Embora reconheçam as correntes sobre a falta de estrutura lógica, coerente e validade para absorção e utilização dessa gestão sobre o desempenho organizacional, Wright e McMahan (1992) argumentam sobre a existência de modelos teóricos que possam ser úteis para a pesquisa e para a adoção da GP nas organizações com o objetivo de entender/explicar os determinantes estratégicos sobre as práticas demandadas por ela.

Segundo Truss (2001), os modelos teóricos propostos por Wright e McMahan (1992) podem exemplificar, e/ou no mínimo contribuir a favor do entendimento da rota seguida pelo administrador. Ainda segundo o referido autor, os modelos teóricos podem explicar como a GP concebe relações entre determinantes práticas de gestão.

Referenciando-se aos estudos sobre a gestão de pessoas no Brasil, observou-se carência por publicações relativa as abordagens teóricas propostas por Wright e McMahan (1992). A título de ilustração, foi realizado busca na base de dados do ENANPAD (Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração), entre os anos de 2004 a 2012, onde foram encontradas poucas publicações relativas as referidas teorias conforme apresentado através do Quadro 1.

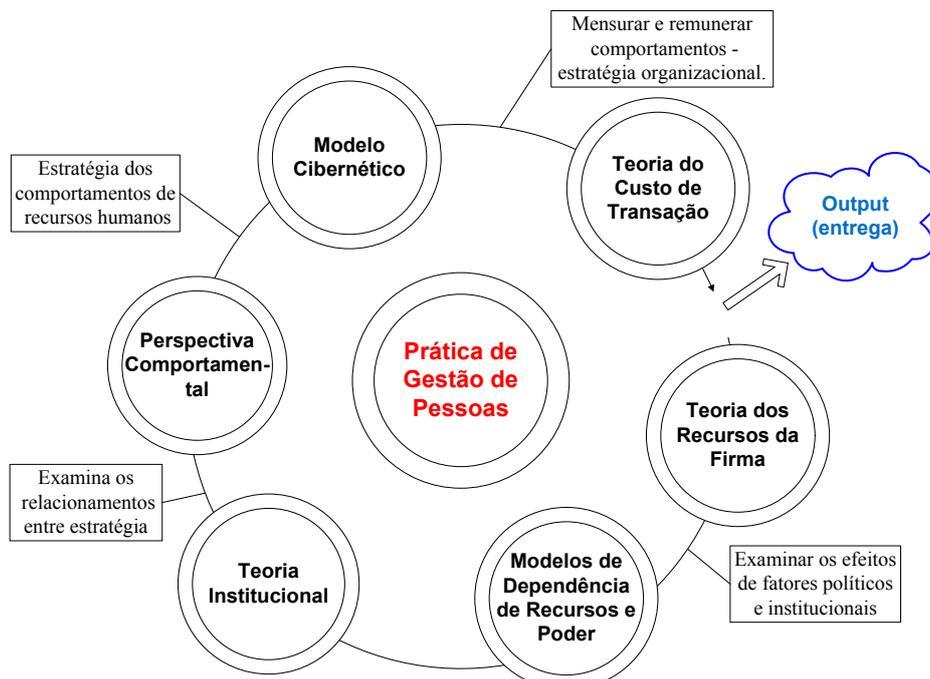
PUBLICAÇÕES SOBRE AS PERSPECTIVAS DAS TEORIAS ABORDADAS NA GESTÃO DE PESSOAS				
	BUSCA PELA PALAVA:	QTD. DE ARTIGOS QUE REFERENCIA A PALAVRA	QTD. DE VEZES QUE A PALAVRA É REFERENCIADA EM TODOS OS ARTIGOS	ANO DAS PUBLICAÇÕES
ENANPAD 2004 a 2012	Modelo Cibernético	01	01	2005
	Teoria do Custo de Transação	01	03	2005
	Teoria dos Recursos da Firma	03	12	2005 e 2007
	Modelos de Dependência de Recursos e Poder	0	0	Não encontrado.
	Teoria Institucional	127	1096	2004...2012
	Perspectiva Comportamental	02	05	2008 e 2010

Quadro 1: Publicações sobre as perspectivas das teorias abordadas consultada na base de dados da Enanpad entre os anos de 2004 a 2012.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre as teorias propostas por Wright e McMahan (1992) destacam-se maior produção entorno da “Teoria Institucional”. Seria o fato de essa teoria propor examinar os efeitos de fatores políticos e institucionais sobre as práticas de gestão de pessoas? E as demais teorias, não merecem atenção dos gestores? Segundo Clegg, Hardy, Figura 1: Teorias de GP inter-relacionadas.

Nord, Caldas, Fachin e Fischer (2006), as teorias de gestão de pessoas devem estar inter-relacionadas tanto a título de estudo, pesquisa e/ou adoção prática e seu desempenho (sucesso) só poderá ser alcançada mediante a correlação formando a amplitude macro. A Figura 1 estabelece a relação proposta pelos autores.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Wright e McMahan (1992) e Dipboye (1994).

Segundo Dipboye (1994), a inter-relação das teorias propostas por Wright e McMahan (1992) deve focar o conjunto ou união de caminhos relacionando-se entre a estratégia e a prática da GP. Assim, segundo o referido autor, a união do capital humano (posicionado a direita) enfoca a visão (teoria) baseada em Recursos da Firma. Em continuidade ao círculo de inter-relacionamento,

a Teoria da Perspectiva Comportamental preocupa-se em como a estratégia, a prática da gestão e os comportamentos de recursos humanos relacionam-se (posicionado a esquerda). Já para os Modelos de Custos de Transação e Modelos Cibernéticos (posicionado em superior direita e esquerda) objetivam-se a examinar os relacionamentos entre estratégia e as práticas. E por fim, a Teoria de

Dependência de Recursos e a Teoria Institucional (posicionado em inferior direita e esquerda) diagnosticam as relações dos patamares políticos e institucionais sobre tais práticas.

A seguir, serão apresentadas as referidas teorias propostas por Wright e McMahan (1992).

### 3 O MODELO CIBERNÉTICO

De acordo com Clegg *et al.* (2006), adotar a GP sob a ótica do Modelo Cibernético promete possibilidades interessantes. Por um lado, consiste em entender essa gestão como um sistema aberto sofrendo a influência do cenário externo e organizacional e por outro, a adoção de uma postura diferenciada de atuação. Segundo Maximiano (2004), esta postura estabelece um conjunto de partes que interage e funciona como um todo. Porém, segundo o autor, essa teoria pode variar, dependendo da adoção, para conceber e focalizar o sistema. Essa abordagem teórica privilegia os conceitos de estratégia e administração (estratégica adotada). Esta forma de conceber um sistema se parece mais com a perspectiva comportamental (Wright & McMahan, 1992; Dipboye, 1994; Clegg *et al.*, 2006). Para os referidos autores, os Modelos de Sistemas Abertos são baseados na Teoria Geral de Sistemas e descrevem as organizações como sistemas de *input*, processamento ou processo, e *output* envolvidos em transações com um ambiente circundante. Para Wright e

McMahan (1992), a interação sucessiva entre os ambientes organizacionais é proposta pela gestão de pessoas como um sistema aberto, isto é, sobre as influências recebidas ou influídas, perfazendo-se o conceito de Modelo Cibernético. Ao se conceituar a gestão de pessoas como um sistema aberto, o modelo propõe que a influência do ambiente seja a entrada das necessidades de conhecimentos e habilidades das pessoas. Ainda seguindo as premissas de Wright e McMahan (1992), a teoria compara o modelo sistêmico da gestão de pessoas como a teoria de Ludwing von Bertalanffy (1950). Tal conceito foi importado da biologia, no qual apresenta modelo de organização composta de diversos subsistemas que interagem entre si, se influenciam e se potencializam. Além disso, esse tipo de gestão interage com o ambiente externo, intervindo e sofrendo influência. Seguindo a linha de raciocínio dos referidos autores e, em analogia a teoria do Modelo Cibernético com as práticas de GP, o que vem à tona é que desta forma um sistema aberto depende do ambiente para adquirir seus *inputs*. Estes *inputs* são transformados durante o processamento para produzir *outputs*. Estes, por sua vez, são trocados no ambiente e interagido entre os demais (inter-relação das teorias).

Para os autores, o modelo baseia-se no homem funcional, com foco na organização e com o intuito de promover o desenvolvimento organizacional, melhorando-se a coerência e as estratégias que se resumem através do Quadro 2.

Modelo	Década	Teorizador	Conceito	Ênfase	Função da Gestão de Pessoas
Sistêmico	1950	Ludwing von Bertalanffy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homem Funcional;</li> <li>- Satisfação dos diversos papéis do homem;</li> <li>- Organização é sistema sócio-técnico, interdependente e aberto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização como sistema;</li> <li>- Interdependência interna;</li> <li>- Interação com o ambiente externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo sistêmico / contingencial;</li> <li>- Promover desenvolvimento organizacional (estrutura, pessoas entre outros.);</li> <li>- Melhorar coerência do sistema;</li> <li>- Responsabilizar os vários atores da organização;</li> <li>- Gestão construtiva do conflito;</li> <li>- Mudança planejada.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Wright e McMahan (1992).

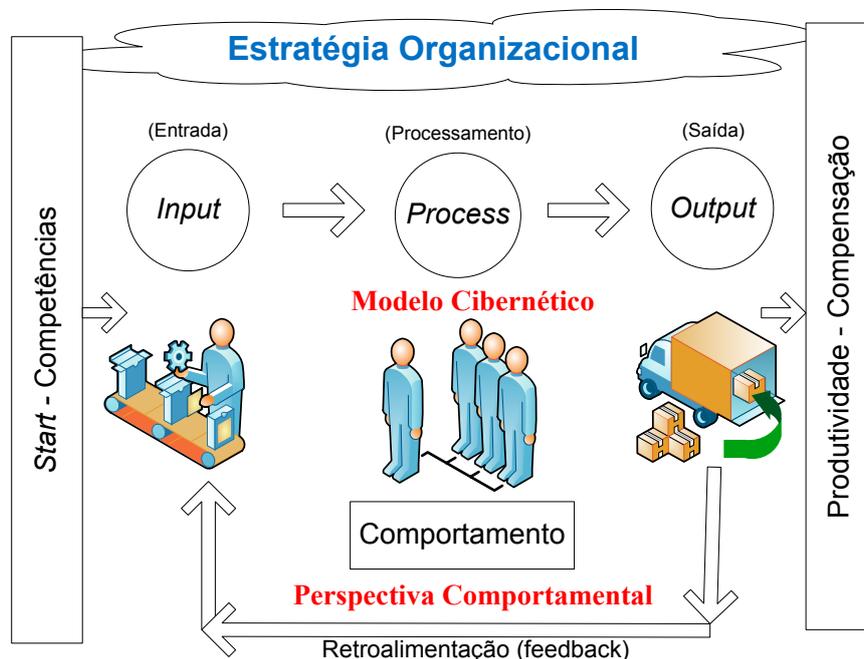
Segundo Foss (1996), Clegg *et al.* (2006), entre outros, o Modelo Cibernético na gestão de pessoas foi reconhecida pelas escolas de administração. Um bom exemplo disso é a adoção do método pela escola austríaca proposta por Hayek. Este fenômeno foi adotado através do reconheci-

mento do que se chamava de “*competence-based*” ou “*capabilities approach*”. Seu foco recai nos processos de construção, aquisição, combinação, utilização, transmissão e proteção de competências das instituições produtivas.

Em síntese a essa teoria, o Modelo Cibernético é fortemente gerenciado sobre o comportamento (habilidades e competências) que as pessoas são capazes de produzir. Logo, a analogia sobre as práticas de GP que se faz é: utilizando-se somente dessa teoria, os gestores conseguem captar comportamentos requeridos dos seus colaboradores? Conseguem conhecer quais são os comportamentos requeridos para todos os níveis de funcionários? Conhecem quais são as práticas que compõem os comportamentos requeridos para alcançar as metas estratégicas organizacionais? Certamente, segundo Clegg *et al.* (2006) a

teoria por si só não será capaz de auxiliar essa função. Dentre as analogias, autores como Snell (1992) e outros, propuseram-se de modelo híbrido para auxiliar essas e outras práticas da gestão de pessoas. Combinaram as teorias do Modelo Cibernético com a Perspectiva Comportamental. Snell (1992) notou que a Perspectiva Comportamental por si só não explica como as práticas trabalham em combinação e ademais assume erroneamente que os gerentes entendem claramente o contexto organizacional, respondendo às perguntas oriundas da analogia teórica conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Estratégia organizacional e o Inter-relacionamento entre o Modelo Cibernético e a Perspectiva Comportamental.



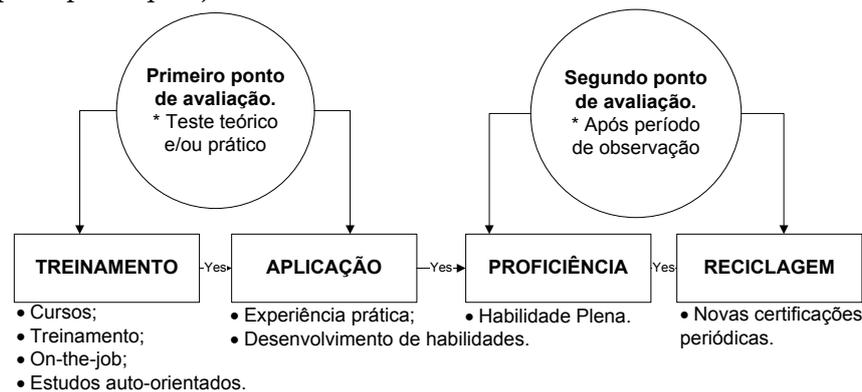
Fonte: Elaborado pelos autores com base em Wright e McMahan (1992).

Segundo Clegg *et al.* (2006), ao se trabalhar com padrões de desempenho é preciso conhecer a relação dos comportamentos desenvolvidos pelos colaboradores. Assim, baseado no Modelo Cibernético híbrido com o comportamental, Snell (1992) baseou-se nos mecanismos medidores de conhecimentos para conceber as práticas de GP com o sistema de gestão, que pode variar de acordo com cada característica das organizações dentre as práticas, tais como: treinamento, avaliação e compensação, vistas como mecanismos estruturais que pode combinar-se em três tipos diferentes de sistema de controle: de *input*, comportamental, e de *output*. O sistema de controle de *input* controla a aquisição de competências dos colaboradores (funcionários). Este controle pode ser operacionalizado pelo uso de práticas de socialização, treina-

mento e desenvolvimento para regular o conhecimento, habilidades, capacidades e motivação dos empregados. Segundo Snell (1992), este sistema é mais viável quando os padrões de desempenho são ambíguos e não há pleno conhecimento de relação de causa-efeito.

Para os autores Lawler III (1990), Fleury e Fleury (2001), Hipólito (2006), e seguindo o Modelo Cibernético proposto por Wright e McMahan (1992), as habilidades também podem ser adquiridas pelos colaboradores através da estratégia da gestão de pessoas no intuito de propor aquisição de habilidades aos seus colaboradores conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3: Proposta para aquisição de habilidades dos colaboradores



Fonte: Gonçalves (2011, p. 93).

Para Wright e McMahan (1992), o controle comportamental em GP estabelece as ações dos colaboradores em suas funções. Isto, segundo o autor, desempenha fator produtivo e competitivo, avaliada em competências e baseada no comportamento e no processo de retroalimentação (*feedback*) utilizando-se com o objetivo de corrigir o processamento. A saída (*output*) configura os efeitos da produtividade dos colaboradores, ou seja, baseia-se na entrega, nos resultados, na produtividade final. Uma boa avaliação no desempenho pode orientar as práticas nos resultados e nas recompensas relacionadas à produtividade e competências individuais e até grupais. Wright e McMahan (1992) estabelece a seguinte relação, segundo os autores, este modelo (cibernético) é um modelo dinâmico de constante monitoramento e ajustamentos organizacionais. Por isso, esta teoria tem um grande potencial para ser investigada por gestores e pesquisadores da área.

Por fim, o Modelo Cibernético de gestão de pessoas tem sido visto como exercendo um papel de definitiva importância influenciando o desenvolvimento de habilidades chave e comportamentos ao longo da força de trabalho estimulando a manutenção de um alto padrão de colaboradores, independentemente de suas especialidades ou papéis, e permitindo a multifuncionalidade (Grib & O'donnell, 1995; MC Lagan, 1997; Durand & Quelin, 1998; Murray & Worren, 1998).

#### 4 TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO

Outra abordagem teórica proposta por Wright e McMahan (1992) é a Teoria do Custo de Transação. Segundo os autores, esta teoria baseia-se na abordagem da firma através da análise institucional comparativa entre as estruturas dis-

tintas ou das alternativas. Para os autores, a pesquisa deve focalizar basicamente na escolha de uma determinada forma organizacional entre as diferentes transações (gestão). A fundamentação em que se põem sobre a prática de GP e a referida abordagem teórica é a justificativa na exploração, transações financeiras e econômicas como ferramenta de controle do comportamento organizacional dos seus colaboradores. Estas transações constituem-se na unidade de análise deste modelo teórico e referem-se a um intercâmbio de bens e serviços de uma parte para outra parte (Jones & Hill, 1988). Seguindo esta ótica, o ambiente produtivo (com foco nas pessoas) passa a se tornar local de mudança de parâmetros. Este contexto, em um primeiro momento, pressupõe da observação do ambiente como forma organizacional escolhida, consistindo-se estrategicamente como metodologia dinâmica de trocas em partes. Para Wright e McMahan (1992), este cenário organizacional e esse contexto apresentado impõem esforços na gestão corporativa, sendo assim, a organização necessita racionalizar a estrutura de gestão de pessoas, adotando-se uma postura de relação econômico-financeira entre as pessoas e a organização. Já na visão de Pondé (1996), a adoção pela Teoria do Curto de Transição na Gestão de Pessoas é louvável. O autor considera como hipóteses a racionalização limitada e os dilemas da incerteza, fazendo-se a diferenciação das demais abordagens sobre os problemas organizacionais considerando-se as extensões dos conceitos da racionalidade global otimizada.

Ainda seguindo as premissas de Wright e McMahan (1992), a gestão de pessoas deveria ter como foco na mensuração e remuneração dos comportamentos objetivando a execução de determinada estratégia organizacional. Isso é, adotar-se de meios da habilidade e do conhecimento agre-

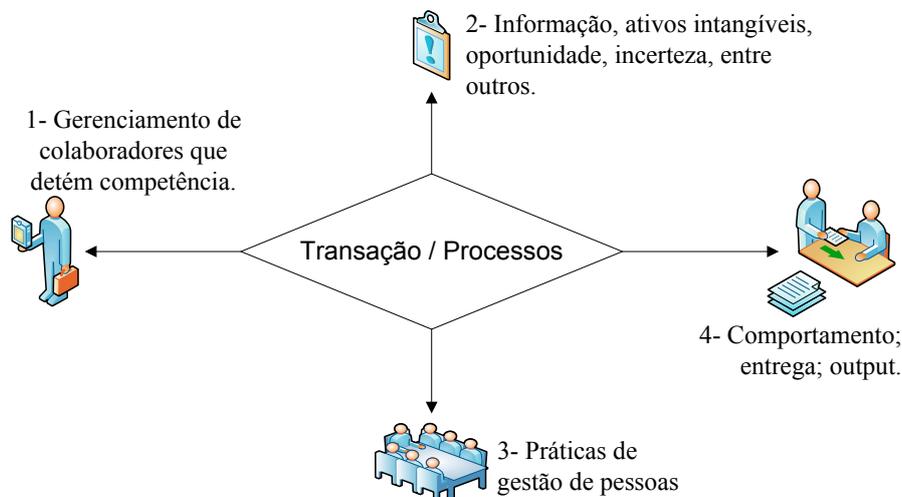
gado de seus colaboradores com foco na produtividade e competitividade dos mercados de produção. Estes fatores oportunam a mudança econômica, inova e/ou implementa uma inovação de forma bem-sucedida, torna-se, entre outros, elementos-chave da gestão proposta. Ainda seguindo a Teoria do Custo de Transação, a gestão de pessoas deve ter como foco a mensuração e remuneração dos comportamentos objetivando a execução de determinada estratégia organizacional.

Fazendo analogia com as práticas de GP, autores como Jones e Hill (1988), entendem custos de transação como sinônimo de custos de negociação. “Aqui o produto são os colaboradores (funcionários)” (Jones & Hill, 1988, p. 34). Para os referidos autores, os processos mais cruciais para a transação, dentre eles são: “informação, ativos intangíveis, oportunidade, incerteza”, entre outros. Wright e McMahan (1992) comentam que o ativo intangível e o oportunismo são os dois principais fatores humanos que servem como grande transação para seu intercâmbio. Todavia, quando associado, esses fatores, combinados com carac-

terísticas ambientais (organizacionais), podem resultar em custos de agência e de transação. Os autores salientam que o mundo real é caracterizado por considerável incerteza e complexidade. Esta mistura pode resultar em transação de difícil identificação e nem sempre apropriadas para cada contingência. Dentre as práticas de GP, um processo de transação pode ser mais dificultoso ainda se os ativos envolvidos em um intercâmbio são específicos para uma das partes.

Retomando o ponto de vista de Pondé (1996), uma boa estratégia para minimizar as dificuldades de transação, advém da observação e gerenciamento das informações, ativos intangíveis, oportunidade, incerteza, entre outros, conforme apresentado a figura 4. Seguindo esse caminho, a Teoria de Custos tem implicações diretas para entender como práticas de GP são usadas para alcançar uma estrutura de grande quantidade de contratos, sejam implícitos e/ou explícitos, entre gestor e colaborador. A Figura 4 representa a premissa e a prática baseada na Teoria de Custos:

Figura 4: Práticas de GP sobre a ótica da Teoria de Custo de Transação.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Wright e McMahan (1992).

Para Wright e McMahan (1992), os contratos devem manter baixo custo de transação alinhando-se as metas propostas pelo gestor com as do colaborador perfazendo-se a noção de “contratos eficientes”. Pela provisão de incentivos e obtenção sobre competências, ativos intangíveis e/ou cultura organizacional pode desempenhar um melhor comportamento na entrega (*output*). Ainda segundo os autores, as práticas de GP têm como missão configurar as contribuições de cada empregado para supri-los com recompensas adequadas ao seu desempenho individual. Estas práticas direcionam

os administradores objetivando configurar os parâmetros comportamentais dos colaboradores alinhando com o planejamento estratégico.

## 5 TEORIA DOS RECURSOS DA FIRMA

Segundo Barney (1991), a Teoria dos Recursos da Firma está baseada no entendimento de que o artifício da vantagem competitiva está na fonte dos recursos (físicos financeiros e também nos intangíveis e invisíveis). Também presencia-

da nas competências desenvolvidas pela organização (firma), na qual os fatores de mercado se destacam. Seu foco principal estabelece do relacionamento entre estratégia e práticas de GP e o conjunto de capital de recursos humanos de uma organização. Com isso, foi considerada Wright e McMahan (1992) como uma das teorias estratégicas da gestão de pessoas.

Para Clegg *et al.* (2006), o que a firma pode controlar e desenvolver internamente dependerá das funções de oportunidade. Autores como Morgan (1979), entre outros, reconhecem as organizações como estruturas administrativas, que coordenam atividades, sejam elas, individuais ou grupais, como um feixe de recursos produtivos, podendo ser divididos em físicos e humanos. Seguindo estas e outras constatações, a Perspectiva da Teoria dos Recursos da Firma na gestão de

pessoas proposta por Wright e McMahan (1992) considera as organizações contemporâneas como agrupamento de recursos, abraçando as premissas dos autores aqui apresentados. Esta perspectiva segue a linha proposta por Barney (1991) que argumenta sobre a vantagem competitiva das organizações, enfoque primordial para as gestões. O autor ainda argumenta que uma organização de sucesso no presente poderá perder o triunfo caso outros consigam copiá-la. Todavia, esta perspectiva baseia-se de acordo com os autores na capacidade da organização de desenvolver “vantagens competitivas sustentáveis”, focando elementos difíceis (ou quase impossíveis) de serem copiados.

Ainda na visão de Barney (1991), a perspectiva da Teoria dos Recursos da Firma possui atributos que devem partir de alguns critérios conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Critérios a serem seguidos sobre a perspectiva da teoria dos recursos.

CRITÉRIOS A SEREM SEGUIDOS SOBRE A PERSPECTIVA DA TEORIA DOS RECURSOS	
CRITÉRIOS	Valor - Os gestores deveriam verificar se os recursos da organização adicionam valor pela sua capacidade de explorar oportunidades e neutralizar ameaças.
	Raridade - Relevante o fato de outras empresas possuírem ou não o recurso valioso.
	Imitabilidade - Ser difícil de copiar.
	Organização - Ponto importante é avaliar se a empresa está organizada para explorar, em sua totalidade, o potencial competitivo de seus recursos ou não.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Barney (1991).

De acordo com esses critérios propostos por Barney (1991), compartilhado pela mesma visão de Clegg *et al.* (2006), e seguindo o teorema de Wright e McMahan (1992), a cultura organizacional, a estrutura organizacional e a gestão de pessoas podem facilmente ser desenvolvidas através da perspectiva da Teoria dos Recursos da Firma. Nessa mesma linha, Barney (1991), Wright e McMahan (1992), González (2002), entre outros, sustentam essa estrutura teórica para que os recursos humanos possam desempenhar papel contributivo no gerenciamento estratégico das organizações. Foi seguindo essa tese que Barney (1991) propôs indicadores empíricos de potencial de recursos para gerar vantagem competitiva (rever Quadro 3).

As perspectivas apresentadas no Quadro 3 (elaborado com base em Barney (1991)) reforçam a suposição de que recursos e capacidades de uma organização podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável. Para o autor, quando os requisitos são atendidos, a organização pode desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. Todavia, nem todas as perspectivas apresentadas pelo autor são susceptíveis de gerar vantagens

competitivas sustentáveis. Por fim, o gestor precisa conhecer a Teoria dos Recursos da Firma e direcionar as ações com as práticas de GP. Isso poderá desvendar os caminhos da geração de valor para a organização.

## 6 MODELOS DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS E PODER

Segundo Wright e McMahan (1992), esta teoria pode ser facilmente concebida como um modelo de poder e política de GP. Suas premissas estão enfatizadas sobre as relações de poder “*in organization*”. Para Stewart *et al.* (2006), as instituições necessitam de recursos vitais, sendo eles: dinheiro, tecnologia, capacidades, conhecimento, habilidades e atitudes para gerir seus empreendimentos. Em analogia das premissas dos referidos autores, o “poder” baseia-se da capacidade de exercer o controle total sobre esses e outros recursos valiosos. Esse fundamento perfaz pelo seguinte entendimento: quando a instituição possui recursos valiosos, porém insuficiente, per-

de o poder para outra instituição (concorrente) que controla esse recurso. Assim, o sucedimento da organização, na linha da dependência de recursos é definido pela maximização de poder de uma instituição (Ulrich & Barney, 1984).

Sobre esse olhar, Nohria e Gulati (1994) relata que, para a GP, as implicações disso são profundas. Para os autores, a organização não será capaz de manter determinada estratégia, pois, neste caso, as relações de poder afetam diretamente no processo de implementação de estratégias através de conflitos e influência. Os atores ainda comentam que, ao contrário, quando a organização é altamente dependente de conhecimentos específicos e únicos, a gestão de pessoas pode ser muito valorizada pelo fato de assumir uma posição de poder dentro do contexto organizacional. Nessa perspectiva de Dependência de Recursos, Wright e McMahan (1992) fundamentam-se em três suposições para explicar como as instituições buscam adquirir poder. A primeira refere-se que as organizações são concebidas como um conjunto de coalizões. Estas emergem de mudanças sociais que são formadas para influenciar e controlar comportamentos. A segunda refere-se às instituições que contém recursos e que são insuficientes e valiosos, todavia, são vitais para a sobrevivência da organização. A terceira suposição complementa as demais, cujas organizações são planejadas para atender dois recursos (objetivos) com sua arena: adquirir controle sobre recursos que minimizam sua dependência sobre outras organizações e adquire controle sobre recursos que maximizam a dependência de outras organizações sobre elas mesmas.

Este modelo está fortemente relacionado com a economia política das organizações (Hall, 1990) e com a sociologia (Nohria & Gulati, 1994). A dependência de recursos, segundo Wright e McMahan (1992), leva em consideração o constante processo de interação com o ambiente, em que as organizações tendem a manipular o ambiente de atuação em benefício próprio trazendo como consequência tomada de decisões estratégicas para se adequar ao ambiente. A grande ajuda dessa perspectiva está no seu aspecto interorganizacional de dependência de recursos (Hall, 1990), além disso, possibilita a compreensão das relações de forças de poder e dependência existentes em tais relações (Hatch, 1997). Em resumo, a Teoria de Dependência de Recurso é parametrizada por relações de poder baseadas em trocas de

recursos. Assim, a GP, (indivíduos, grupos e/ou organizações) adquirem poder pelo controle de recursos valiosos e escassos.

Autores como Grabke-Rundell e Gomez Mejia (2002) explicam que poder, para a Teoria de Dependência de Recursos, é a habilidade para controlar os recursos sobre os quais outros são dependentes. Sobre essa, entre outras visões, Wright e McMahan (1992), defendem as implicações desta perspectiva para a GP como numerosas. Ainda segundo os autores, esta perspectiva desfaz o paradigma de que as práticas de GP são racionalmente determinadas por considerações técnicas ou estratégicas.

## 7 TEORIA INSTITUCIONAL

Segundo pesquisas e relatos, e de acordo com publicações realizadas nos eventos da Enanpad entre 2004 a 2012 (rever Quadro 1), a Perspectiva Institucional vem sendo mais focado e talvez mais evoluída dentre as Teorias Organizacionais propostas por Wright e McMahan (1992) nos últimos anos. Segundo Scott (1987), esta teoria não apresenta foco único e consistente. O autor salienta que essa perspectiva pode auxiliar no entendimento sobre as práticas de GP, todavia, bidirecional. Para os autores, a justificativa por maior evolução talvez possa ser justificada por essa exercer a prática em organizações por meio da construção social da realidade. A referida teoria está institucionalizada dentre os processos de criação de realidade que concretiza elemento comum em todas as suas definições. De acordo com Scott (1987), o institucionalismo é visto como um processo social pelo qual os indivíduos aceitam e compartilham uma realidade social. A gestão de pessoas analisada sob esta perspectiva está mais relacionada com a prática social de uma organização do que encaminhada para possibilitar uma estratégia ou mudança específicas que uma organização quer enfrentar. Embora esta teoria não esteja atualmente bem desenvolvida e é composta por uma variedade de abordagens, as ideias do institucionalismo podem ser determinantes na compreensão das práticas de gestão.

Por meio de relatos de Eisenhardt (1988), é possível prognosticar quais práticas de gestão de pessoas poderão ser adotadas na organização por meio de compreensão dos comportamentos jus-

tificáveis, decorrentes da cultura organizacional. Assim, a teoria institucional promove considerável contribuição para a gestão nas organizações, considerando que os processos trazem não apenas resultados da ação humana, mas de igual forma das interações no contexto político e cultural (Fachin & Mendonça, 2003).

Autores como Clegg e Hardy (2012), explicam que é através dessa teoria que os estudos organizacionais se mostram promissores no sentido de tentar explicar os fenômenos organizacionais por meio da compreensão de como as estruturas e ações se tornam legítimas e quais os efeitos nos resultados que foram planejados para as organizações. Em analogia à prática de GP, um processo de institucionalização envolve padronização de comportamentos sociais e relações sociais entre funcionários mais controlados que, por sua vez, clarifica a identidade organizacional e cria um ambiente social estável. Para Eisenhardt (1988), a teoria institucional tem sido considerada como componente central na concepção e reprodução de grupos sociais perseverantes no ambiente de trabalho. Logo, essa teoria, implica direta ou indiretamente nas práticas oferecendo alguma elucidação sobre os processos sociais. Em conformidade, Wright e McMahan (1992), relata que a Teoria de Dependência de Recursos também aponta para o fato que nem todas as práticas de GP são resultados de processos de tomada de decisão conscientes. Segundo os autores, muitas práticas podem resultar de processos de construção social nos quais entidades externas influenciam seus desenhos e implantação e, depois lhes conferem legitimidade.

Segundo Barney (1991), Wright e Ketchen Jr., (2001), González (2002), Wright, Dunford e Snell, (2001), Clegg e Hardy (2012), entre outros, determinadas práticas de GP podem ser determinadas por leis regulatórias e governamentais ou por meio de regimentos internos (estratégias da gestão de pessoas). Essa estabelece as práticas de gestão da força de trabalho desenvolvidas para garantir a igualdade de oportunidade, corrigir práticas discriminatórias e cumprir com os requisitos de ação afirmativa. Os autores finalizam enfatizando que as referidas práticas podem ser globalizadas desde a criação da instituição e (re)desenhada dentro o processo de (re)planejamento da gestão.

## 8 PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL

Segundo Schuler e Jackson (1987), a Perspectiva Comportamental possui derivações das origens da teoria contingencial. Seu foco baseia-se por meio das funções comportamental dos colaboradores e a gestão de pessoas entre estratégia e desenvolvimento organizacional. Segundo Clegg *et al.* (2006), esta teoria focaliza mais o posicionamento estratégico empresarial relacionando-se com a estratégia voltada para a GP. Assim, a referida abordagem preocupa-se em assumir o alinhamento e a complementação mútua entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional, contribuindo assim, para a construção do planejamento estratégico de pessoas. Percebe-se que a principal preocupação dessa perspectiva é promover ações para controlar as atitudes e comportamentos dos funcionários, porém tais comportamentos podem variar de acordo com as características organizacionais de cada organização. Um dos principais exemplos da perspectiva comportamental é o de Schuler e Jackson (1987) que aliou as práticas de GP com estratégias competitivas, em que os autores adaptaram as estratégias competitivas de Porter (1985) e discutiram questões como a inovação, melhoria de qualidade e estratégias de redução de custos. Segundo os autores, “deve haver uma justificativa” para a articulação de estratégias competitivas com as práticas de gestão de pessoas, a fim de prever, estudar, aperfeiçoar e modificar a estratégia e as práticas em determinadas circunstâncias. Uma possível justificativa, a que os autores usaram, foi que os comportamentos e funções dos colaboradores (funcionários) são essenciais para a implementação das estratégias competitivas. Esses comportamentos podem variar ao longo de uma série de dimensões, como, por exemplo, comportamento repetitivo que não oferece proposta inovadora. Estes autores propuseram que as estratégias de inovação requerem, entre outras coisas, um grau elevado de comportamento inovador, um foco de longo prazo, um elevado nível de comportamento cooperativo, um grau moderado de preocupação para a qualidade. Isto pode ser contrastado com uma estratégia de redução de custos que requer coisas como comportamentos repetitivos, um foco de curto prazo, a atividade autônoma, de alta preocupação com a quantidade, a preocupação moderada de qualidade e baixa assunção de riscos. Schuler (1987) salienta que duas importantes correntes são (re)

discutidas: a que as características necessárias dos colaboradores das organizações vão diversificar conforme delimitam suas estratégias e que as práticas de GP podem ser definidas e parametrizadas por diversas configurações. Ainda seguindo as premissas do autor, determinadas práticas podem alavancar determinadas competências em seus colaboradores, melhor ou pior, mas consequentemente diferenciadas do que as outras.

Em resumo, essa teoria é capaz de enfatizar a necessidade de congruência através das muitas práticas de GP. Para os autores, as práticas podem ser consideradas como um *menu* de opções para executivos da área de Recursos Humanos (RH), a partir do qual eles podem escolher as práticas

que: (a) promove os comportamentos mais eficazes e coerentes com a estratégia organizacional; (b) estão alinhados de tal forma que cada prática de RH são congruentes com os outros.

## 9 SÍNTESE DAS TEORIAS E/OU MODELOS

O Quadro 4 a seguir tem como objetivo principal sintetizar a referida configuração da gestão de pessoas nas dimensões de suas políticas, princípios e processos (teorias) segundo Wright e McMahan (1992).

Quadro 4: Síntese das teorias e/ou modelos de gestão de pessoas segundo Wright e MacMahan (1992)

SÍNTESE DAS TEORIAS E/OU MODELOS			
MODELO OU TEORIA	DEFINIÇÃO	APLICABILIDADE	
GESTÃO DE PESSOAS	Modelo Cibernético	- Funciona como sistema	- Influenciar o ambiente; - Utilização de conhecimentos e habilidades dos colaboradores
	Teoria do Custo de Transação	- Custos envolvidos nas trocas entre partes	- Postura de relação econômico-financeira entre as pessoas e a organização; - Mensuração e remuneração dos comportamentos objetivando a execução de estratégia organizacional.
	Teoria dos Recursos da Firma	- Conceito de vantagem competitiva	- existência de recursos de valor; - Valores difíceis de serem imitados; - Foca-se nas pessoas como fonte de vantagem competitiva.
	Modelos de Dependência de Recursos e Poder	- Relações de poder existentes nas organizações	- Pressuposto que os recursos organizacionais (dinheiro, pessoas e tecnologia) são regidos por essas relações de poder. - ligada à realidade social de uma organização;
	Teoria Institucional	- Definição de institucionalização	- orientada para viabilizar uma estratégia específica ou mudança;
	Perspectiva Comportamental	- Estratégia do negócio está relacionada à estratégia de Gestão de Pessoas.	- Alinhamento e uma complementação mútua entre estratégia organizacional e a estratégia de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores.

A teoria adotada (conforme Quadro 4) se incumbe de dar configuração a gestão de pessoas nas dimensões de suas políticas, princípios e processos. Ao teorizar sobre as abordagens que são utilizadas na gestão de pessoas, Wright e McMahan (1992) identificaram as seis perspectivas teóricas, estabelecendo assim relações com o campo dos estudos organizacionais, sendo-as: (a) **Modelo Cibernético** definido como um sistema, aberto ou fechado, que recebe as influências do ambiente e se interage com ele. Ao se conceituar a gestão de

pessoas como um sistema aberto, o modelo propõe que a influência do ambiente seja à entrada das necessidades de conhecimentos e habilidades das pessoas. Logo, o foco desta gestão recairá sobre o comportamento (pessoas possuindo habilidade são capazes de produzir em consonância com os objetivos da organização) e as competências (o desenvolvimento das capacidades para executar as estratégias desejadas). (b) **Teoria do Custo de Transação** relaciona os custos envolvidos nas trocas entre partes: negociação, monito-

ração, avaliação e execução. Ao abordar gestão de pessoas por competência, a teoria adota-se uma postura de relação econômico-financeira entre as pessoas e a organização. A gestão de pessoas deve ter como foco a mensuração e remuneração dos comportamentos objetivando a execução de determinada estratégia organizacional. (c) **Teoria dos Recursos da Firma** utiliza como foco central o conceito de vantagem competitiva, uma forma de diferenciação de organizações diante da concorrência. Essa tese se baseia na existência de recursos de valor, únicos, difíceis de serem imitados e não substituíveis em uma organização. Ao abordar gestão de pessoas sob esta teoria, foca-se nas pessoas como fonte de vantagem competitiva. Isso significa que tanto elas são recursos viabilizadores como podem ser recursos limitadores da implementação de estratégia organizacional. (d) **Modelos de Dependência de Recursos e Poder** tomam por base as relações de arbítrio existentes nas organizações e eventualmente estendidas para fora dela. Parte-se do pressuposto que os recursos organizacionais (dinheiro, pessoas e tecnologia) são regidos por essas relações de poder. As implicações disso, em gestão de pessoas, são profundas. Analisando sob essa perspectiva, uma organização não consegue ter uma estratégia determinada por pessoas suportando uma estratégia organizacional, pois as relações de poder continuamente afetam a implementação dessas estratégias por meio de conflitos e influência. Por outro lado, quando uma organização é muito dependente de conhecimentos específicos e únicos, a GP pode ser altamente valorizada por assumir uma posição de poder no contexto organizacional. (e) **Teoria Institucional** parte da definição de institucionalização como sendo o processo social pelo qual indivíduos aceitam uma definição compartilhada da realidade social “[...] concepções cujas validades são independentes dos pontos de vista ou ações individuais, mas definem o nosso jeito de ser ou o jeito como as coisas devem ser [...]” (Lee, 1994, p. 12). A gestão de pessoas, vista sob esta perspectiva, está mais ligada à realidade social de uma organização do que orientada para viabilizar uma estratégia específica ou mudança definida que uma organização quer enfrentar. (f) **Perspectiva Comportamental** se preocupa especificamente em como a estratégia do negócio está relacionada à estratégia de gestão de pessoas. Esta abordagem assume o alinhamento e uma complementação mútua entre estratégia organizacional e a estratégia de GP com intuito de transcrever o planejamento da gestão estratégica de pessoas.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo propôs identificar as teorias propostas por Wright e MacMahan (1992), elucidando seus conceitos e suas vertentes com o objetivo de servir de diagnóstico teórico, análise, e (re)planejamento para utilização das dimensões, políticas, princípios e processos, estabelecendo assim relações com o campo dos estudos organizacionais e os mecanismos da gestão de pessoas.

Nota-se que, parte de um universo carente de publicações e possivelmente utilizado como boa estratégia pelos administradores para desenvolver/atualizar o planejamento estratégico, no que refere-se a prática de gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. A utilização das teorias apresentadas podem resultar em delimitações estratégicas no intuito de (re)pensar as práticas, lançando luz e orientando sobre a necessidade de (re)desenhar e/ou (re)configurar suas diretrizes.

Ao utilizar-se das teorias propostas por Wright e McMahan (1992), a estratégia da GP poderá entre outras, influenciar o ambiente utilizando-se de conhecimentos e habilidades dos colaboradores (funcionários), adquirindo a postura de relação econômico-financeira entre as pessoas e a organização, mensurando e remunerando os comportamentos, objetivando a execução de estratégias organizacionais, analisando, adquirindo e mantendo a existência dos recursos de valores, possuindo princípios difíceis de serem imitados e mantendo o foco nas pessoas como fonte de vantagem competitiva.

Por fim, perfaz o pressuposto que os recursos organizacionais (dinheiro, pessoas e tecnologia) são regidos por essas relações de poder. Seguindo esta premissa, a gestão pode ser ligada à realidade social de uma organização, sendo orientada para viabilizar uma estratégia específica ou de mudança, alinhando-se e complementando-se mutuamente entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional.

Recomenda-se como estudos futuros a aplicação dos referidos conceitos à prática em instituições diversificadas com o objetivo de cruzar dados de pesquisas com as referidas teorias apresentadas no intuito de validar e definir tais práticas.

## REFERÊNCIAS

- Clegg, S. R. & Hardy, C. (2012). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Dipboye, R. L., Smith, C. S., & Howell, W. C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: An integrated approach*. Fort Worth, USA: Harcourt Brace College Publishers.
- Eisenhardt, K. M. (1988). *Agency-and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation*. *Academy of Management Journal*, 31(3), pp. 488-511.
- Fachin, R. C. & Mendonça, J. R. C. (2003). *O conceito de profissionalização e da teoria institucional*. In: VIEIRA, M. F., CARVALHO, C. A. (org.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV.
- Foss, N. J. (1997). *Resources and strategy: problems, open issues, and ways ahead*. In Foss, N. J. (Ed) *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Gonçalves, W. A. (2011). *O Sistema de Remuneração Adotado por Empresas do Setor de Informática do Distrito Federal: Um estudo de Caso*. 159f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios. Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo.
- González, L. F. (2002). *Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: Una convergencia necesaria*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2/3), pp. 177-213.
- Hall, R.H. (1990). *Desarrollos recientes en teoría organizacional: una revisión*. *Ciencia Y Sociedad*, v.XV, n.4, Outubro-Diciembre, 1990.
- Hatch, M.J. (1997). *Organization theory*. Oxford University Press.
- Hipólito, J. A. M. (2006). *Administração Salarial: A Remuneração por Competências como Diferencial Competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (1988). *Transaction cost analysis of strategy structure choice*. *Strategic Management Journal*, 9(2), pp. 152-172.
- Ludwing Von Bertalanffy (1950), 'The Theory of Open Systems in Physics and Biology,' *Science*, 3, pp. 23-29.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Introdução à administração*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Meyer, J. W. & Rowan, E.(1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83: pp. 340-363.
- Nohria, N. & Gulati, R. (1994). *Firms and their environments*. In: Smelser, N.J., Swedberg, R. *The handbook of economic sociology*. Princeton University Press.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1982). *The external control of organizations*. New York: Harper e Raw.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Rychardson, R. J. et al. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (2003). *Meta-analysis*. In I. B. Weiner. ed. *Handbook of psychology* (v. 2, pp. 533-554). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, R. S. & Jackson, S.E. (1987). *Linking competitive strategies with human resource management practices*. *Academy of Management Executive*, 1: 207-219.
- Scott, W. R. (1987). *The adolescence of institutional theory*. *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.
- Snell, S. A. (1991). *Executive use of human resource management controls to improve firm performance: Moderating effect of administrative information*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings, 1991.
- \_\_\_\_\_. (1992) *Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information*. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327.
- Stewart, R. C. & Cynthia, Hardy, Walter, R. N, Caldas, M. Fachin, R. Fischer, T. (2006). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Ulrich, D. O. & Barney, J. B. (1984). *Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population*. *Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.
- Way, S. A. & Johnson, D. E. (2005). *Theorizing about the impact of strategic human resource management*. *Human Resource Management. Review*, 15, 1-19.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). *Human resources and the resource based view of the firm*. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*, *Journal of Management*, vol. 18, n. 2, p. 295-311.

## *Theoretical Perspectives of People Management: (Re)Designing & (Re)Parametrizing their practices.*

### **ABSTRACT**

Originally called the method of theoretical essay, the study proposes the objective dialogue on the theories proposed by Wright and MacMahan (1992) recommending possible guidance on its use by the People Management, using the dimensions of its policies, principles and processes. The study identifies the following theories: Model Cyber, Transaction Cost Theory, Theory of the Firm Resources, Power and Resource Dependency Models, Institutional Theory and Behavioral Perspective. Theories can result in strategic boundaries in order to (re) think the management practices on the need to (re) designing and / or (re) parameterize its guidelines.

**Keywords:** Theoretical Perspective of People Management, Theory and Wright MacMahan, People Management.

### **Endereço para contato:**

Wesley Antonio Gonçalves  
Instituto Federal do Triângulo Mineiro  
Av. Lúcia Terezinha Lassi Capuano, 255  
CEP 38740-000 – Patrocínio, MG, Brasil.

Recebido em: 12/03/2014

Aprovado em: 13/01/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer