

Demo, Gisela; Fogaça, Natasha; Costa, Ana Carolina
Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário
da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa
Cadernos EBAPE.BR, vol. 16, núm. 2, 2018, Abril-Junho, pp. 250-263
Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

DOI: 10.1590/1679-395159073

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323257391007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa

GISELA DEMO¹

NATASHA FOGAÇA¹

ANA CAROLINA COSTA¹

¹UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB), PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, BRASÍLIA – DF, BRASIL

Resumo

As pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, constituindo fonte de competência organizacional essencial, devendo, portanto, ser valorizadas e desenvolvidas por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas (GP). Assim, este estudo, de cunho qualiquantitativo, enseja desenhar um panorama dos estudos nacionais sobre esse tema, apresentando os resultados de uma revisão sistemática e bibliométrica dos trabalhos publicados nos principais periódicos de primeira linha em Administração e Psicologia, no período de 2010 a 2016, bem como a institucionalização da pesquisa no Brasil e a proposta de uma agenda de pesquisa, atualizando a revisão de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011), que contemplou estudos entre 2000 e 2010. Para tanto, foram pesquisados 18 periódicos com classificação Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) igual ou superior a B1. Foram encontrados 59 artigos. Quanto aos resultados, o aumento dos indicadores de produção científica no período analisado aponta o vigor acadêmico da área e a relevância estratégica para as organizações dos estudos relacionados às políticas e às práticas de GP. Foram identificadas lacunas desvelando a premência de realizar mais estudos relacionados às políticas de recrutamento e seleção e envolvimento, ainda pouco investigadas no cenário nacional. Ademais, estudos relacionando as políticas de GP a outras variáveis do comportamento organizacional, bem como o esforço de construir e validar medidas sobre o tema também se mostram necessários.

Palavras-chave: Políticas e práticas de gestão de pessoas. Gestão de pessoas. Revisão bibliométrica. Produção nacional em gestão de pessoas. Agenda de pesquisa.

Human resource management policies and practices in organizations: scenario of the national production in high-quality journals and research agenda

Abstract

People have assumed a strategic and important role in organizations, providing a source of essential organizational competence and therefore they should be valued and developed through Human Resource Management (HRM) policies and practices. This qualitative-quantitative research aims to design an overview of national studies on HRM policies and practices, presenting the results of a systematic and bibliometric review of papers published in leading management and psychology journals in the period 2010-2016. The article shows the institutionalization of research in Brazil, which allowed a proposition of a research agenda, updating the review of Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011) that contemplated a review between 2000 and 2010. A literature review was carried out on eighteen journals with Qualis Classification equal to or greater than B1, resulting in 59 papers. The results showed the increase of scientific production indicators in the analyzed period highlighting the academic effort on the subject and the strategic relevance of HRM policies and practices studies for organizations. Gaps were identified, showing the need for further studies related to recruitment and selection and involvement policies, both little investigated in Brazil. There is also a lack of studies relating HRM policies to other organizational behavior variables and of efforts to develop and validate measurement tools on the subject.

Keywords: Human Resource Management Policies and Practices. Human Resource Management. Bibliometric Review. Human Resource Management National Production. Research Agenda.

Políticas y prácticas de Gestión de Personas en las organizaciones: escenario de la producción nacional de primera línea y agenda de investigación

Resumen

Las personas asumieron un papel estratégico y relevante en las organizaciones, constituyéndose en una fuente de competencia organizacional esencial, por lo que se debe valorarlas y desarrollarlas mediante políticas y prácticas de Gestión de Personas (GP). Así, este trabajo, de carácter cuali-cuantitativo pretende esbozar un panorama de los estudios nacionales sobre el tema, presentando los resultados de una revisión sistemática y bibliométrica de los trabajos publicados en los principales periódicos de Administración y Psicología, en el período de 2010 a 2016, así como la institucionalización de la investigación en Brasil y la propuesta de una agenda de investigación que actualice la revisión de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011), que consideró estudios realizados entre 2000 y 2010. Para ello, se investigaron 18 periódicos con clasificación Qualis igual o superior a B1 y se encontraron 59 artículos. En cuanto a los resultados, el aumento de los indicadores de producción científica en el período analizado demuestra el vigor académico del área y la relevancia estratégica, para las organizaciones, de los estudios relacionados con las políticas y prácticas de GP. Se identificaron lagunas que revelan la premura de realizar más estudios relacionados con las políticas de reclutamiento, selección y participación, aún poco investigadas en el escenario nacional. Por otra parte, también son necesarios estudios que relacionen las políticas de GP a otras variables del comportamiento organizacional, así como el esfuerzo de construir y validar medidas sobre el tema.

Palabras clave: Políticas y prácticas de gestión de personas. Gestión de personas. Revisión bibliométrica. Producción nacional sobre Gestión de Personas. Agenda de investigación.

Artigo submetido em 28 de janeiro de 2016 e aceito para publicação em 14 de setembro de 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159073>

INTRODUÇÃO

É consensual entre autores como Bohlander e Snell (2009) e Mathis e Jackson (2003) que a valorização dos trabalhadores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente. Nesse sentido, a gestão de pessoas (GP) nas organizações assume papel especialmente estratégico, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem à obtenção de melhores resultados. A partir daí, propõem-se os seguintes questionamentos: como está o cenário recente das pesquisas sobre políticas e práticas de GP, publicadas nos principais periódicos de primeira linha – classificação Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) $\geq B1$ – em Administração e Psicologia nos últimos 7 anos? O que ainda deve ser feito?

Assim, o objetivo precípua deste estudo é apresentar um panorama dos estudos relacionados às políticas e práticas de GP, apresentando os resultados de uma revisão sistemática e bibliométrica dos estudos engendrados em nível nacional nos periódicos de Administração e Psicologia no período de 2010 a 2016, cuja análise possibilitou a identificação de lacunas na literatura e o subsequente delineamento de uma agenda de pesquisa. Ademais, foi traçado um retrato da institucionalização da pesquisa relativa ao tema no Brasil, a partir de dados dos grupos de pesquisa e indicadores de produção científica do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A última revisão sobre políticas e práticas de GP publicada no Brasil foi a de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011), que investigou a primeira década do novo milênio e focou exclusivamente os periódicos de Administração. Esta revisão almeja completar a anterior, investigando período posterior e incrementando seu escopo e abrangência ao também contemplar periódicos de Psicologia, veículos também tradicionais em publicações sobre o tema em questão. Os resultados dessas revisões também serão comparados.

Será enunciado, em primeira instância, o referencial teórico que sintetiza o estado da arte concernente ao tema. Em seguida, serão apresentados os procedimentos adotados no trabalho no que tange às diretrizes que nortearam a revisão da produção nacional e a categorização metodológica dos estudos selecionados. Em um terceiro momento, será desenhado o cenário das publicações nacionais a partir da síntese do levantamento realizado, bem como a institucionalização da pesquisa sobre GP no Brasil. Por fim, e, tendo como base os resultados coligidos, uma agenda de pesquisa sobre o tema será proposta. Considerações finais, especialmente quanto às limitações e contribuições da pesquisa, encerrão o trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

No que tange à evolução dos estudos em GP no Brasil, o trabalho de Wood Júnior, Tonelli e Cooke (2011) desvelou que a área estava mais focada em alinhar suas políticas com o novo cenário que emergia marcado pela abertura de mercado, o surgimento do empreendedorismo, o aumento da concorrência e a busca pela inovação, qualidade e eficiência, visando principalmente a incluir o Brasil nesse ambiente. Nesse contexto, a atração, capacitação, valorização e retenção de talentos assume conotação especial, constituindo o principal desafio estratégico da GP no novo milênio, delineando os pressupostos, fundamentos e conceitos da moderna GP.

Mathis e Jackson (2003), por seu turno, definem a GP como a habilidade de gerenciar os recursos humanos (RH), por meio de políticas e práticas, para conquistar e manter vantagem competitiva e, assim, as pessoas constituem a principal fonte de *core competence*, ou competência essencial, das organizações. De acordo com os autores, uma competência essencial pode ser definida como a capacidade organizacional que cria alto valor e que diferencia a organização de seus concorrentes. Segundo Mascarenhas (2009), uma competência essencial tem três características: é valiosa e versátil, podendo ser utilizada em uma ampla variedade de mercados; oferece reais benefícios aos consumidores; e é de difícil imitação.

Do ponto de vista da GP estratégica, políticas e práticas podem ser mutuamente reforçadas para ajudar no alcance dos objetivos organizacionais (MORRIS e SNELL, 2010). Em um esforço para diferenciar esses conceitos, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) argumentam que as estratégias de GP definem as diretrizes para a gestão da força de trabalho, já as políticas buscam coordenar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção. Por fim, as práticas estão no menor nível entre os três e representam as ações de fato.

Neste estudo, optou-se por utilizar o termo “política” de GP, em consonância com autores como Dessler (2002), Guest (1987), Legge (1995; 2006), Mathis e Jackson (2003) e Singar e Ramsden (1972), na acepção de proposta articulada da organização,

com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados. Dessa forma, as políticas de GP definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos e das finalidades da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de GP. E utiliza-se o termo práticas na acepção de hábito, rotina, ação ou, ainda, atividades componentes das políticas.

As políticas e práticas de GP aqui consideradas tiveram como base a síntese do estado da arte construído por Demo (2012) e os trabalhos de Demo, Neiva, Nunes et al. (2012), Demo e Rozzett (2012) e Demo, Neiva, Nunes et al. (2014) para desenvolver e validar a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos. No processo de desenvolvimento e validação dessa escala foram realizadas entrevistas, e posterior análise de conteúdo categórica temática, baseada em Bardin (2011), com alguns colaboradores de organizações distintas para melhor compreender a visão deles em contextos organizacionais diversos quanto às políticas de GP consideradas mais importantes, adequadas e eficazes para a promoção de seu bem-estar, sua valorização e sua realização profissional e pessoal. As categorias que emergiram da análise de conteúdo foram assim denominadas, em um total de 6: 1) recrutamento e seleção; 2) envolvimento; 3) treinamento, desenvolvimento e educação; 4) condições de trabalho; 5) avaliação de desempenho e competências; e 6) remuneração e recompensas.

Quanto às revisões de literatura sobre GP em geral, Tonelli, Caldas, Lacombe et al. (2003) fizeram um balanço da produção em RH do período de 1991 a 2000, publicada em alguns periódicos científicos brasileiros (Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração de Empresas (RAE) e Revista de Administração Contemporânea (RAC) e no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Os resultados indicam que, embora a produção da área tenha aumentado significativamente em volume, o perfil acadêmico de RH no Brasil era preocupante à época: seu escopo temático era contestado pelo recente crescimento e autonomia do campo de comportamento organizacional; sua base epistemológica era eminentemente funcionalista; a base metodológica era frágil, predominando estudos de caso tipicamente ilustrativos de teoria consolidada (ou seja, sem maior pretensão de indução ou criação de teoria); e a diversidade de origem era baixa: mais de 65% da produção vinham de apenas 7 programas de pós-graduação.

Nesse sentido, Wood Júnior, Tonelli e Cooke (2011) sintetizaram estudos anteriores ao realizar um levantamento da evolução da GP no período de 1950 a 2010. Os resultados mostram um enfoque para alinhar a GP ao novo cenário do mercado que se apresentava no Brasil, constituído por abertura de mercado, empreendedorismo emergente, aumento da concorrência e busca cada vez maior por inovação, qualidade e eficiência. Como destacam os autores, práticas como atração, valorização, retenção de talentos e capacitação passaram a ser de suma importância para as organizações, mostrando-se o principal desafio estratégico da GP no novo milênio, delineando os conceitos, fundamentos e pressupostos da nova GP.

Já Barreto, Silva, Fischer et al. (2011) investigaram a produção acadêmica dos principais periódicos nacionais e internacionais sobre 8 temas emergentes em GP: gestão estratégica de pessoas, gestão da diversidade, gestão de talentos, gestão de pessoas internacional, aprendizagem organizacional, responsabilidade social, gestão de gerações e modalidades de trabalho flexível. Tais temas se destacaram em uma revisão prévia da literatura em artigos publicados entre 2005 e 2009. A análise dos artigos mostrou os temas gestão de pessoas internacional, gestão estratégica de pessoas, aprendizagem organizacional e gestão da diversidade como os que têm atraído mais atenção dos pesquisadores.

Abrangendo o período de 2000 a 2010, outra revisão nacional encontrada foi a de Mascarenhas e Barbosa (2013), que analisou 4 aspectos dos textos em GP: sua contribuição, referencial teórico, procedimentos metodológicos e discussão. O objetivo era esclarecer suas fragilidades diante das políticas editoriais preconizadas por *top journals*, em português e inglês, e apontar direções para evolução. Para evoluir qualitativamente nesta década, os autores sugeriram uma agenda de pesquisas visando a alcançar impacto, rigor e relevância da produção em Administração no Brasil. Além disso, os autores destacaram que deveria ser dada preferência a estudos empíricos, executados segundo metodologias rigorosas e que revelem sua aplicabilidade.

Com o objetivo de caracterizar a produção científica brasileira sobre a GP entre 2001 e 2010, Meneses, Coelho Junior, Ferreira et al. (2014) realizaram um estudo em 121 periódicos nacionais de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificados pela Capes entre A1 e B4. Os resultados deste trabalho evidenciaram um campo marcado por estudos teórico-empíricos que descrevem facetas da gestão de funções de recursos humanos, sobretudo a da avaliação, a partir da percepção de públicos diversos amostrados de modo não probabilístico em uma organização por vez, cujo acesso transversal se deu por levantamentos de opinião e estudos de casos operados por questionários e entrevistas, que resultaram no uso prevalente de técnicas estatísticas e de análise de conteúdo.

Adicionalmente, por meio de uma revisão da literatura em periódicos de alto impacto no período de 2001 a 2014, Trindade, Trindade e Nogueira (2015) realizaram uma pesquisa buscando artigos sobre o futuro e as tendências da GP. Como resultado, foram identificados 8 grandes temas emergentes que podem ser ponto de partida para o pesquisador interessado em explorar o campo da GP. Um dos temas identificados foi “o impacto das políticas e práticas de RH no valor da empresa”, indicando a importância de relacionar políticas e práticas de GP a variáveis do comportamento organizacional.

No que tange especificamente às políticas e práticas de GP, a única revisão publicada foi a de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011), que apresentou uma síntese do estado da arte e o cenário de diversos estudos científicos de primeira linha no período de 2000 a 2010. Os resultados desse estudo apontam a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de GP, ratificando os achados de Tonelli, Caldas, Lacombe et al. (2003). Como sugestão, foi proposto relacionar as políticas e práticas de GP a outras variáveis do comportamento organizacional e combinar diferentes perspectivas metodológicas para analisar com maior propriedade seus efeitos no bem-estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais. A partir dos resultados engendrados na revisão de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011), mostra-se necessária uma atualização dessa revisão, retratando os avanços nos indicadores de produção para mapear o cenário atual das pesquisas publicadas sobre o tema, o que este artigo se propôs a fazer.

Destarte, há consenso de que as práticas de GP produzem desempenho organizacional superior quando são utilizadas em conjunto e de maneira integrada à estratégia de negócios (EZZAMEL, LILLEY e WILLMOTT, 1996; GUEST e HOQUE, 1994). A pesquisa de Fogaça e Coelho Júnior (2015) identificou que a satisfação é muito importante para a obtenção de melhores índices de desempenho. E isso também é válido para pequenas empresas, como é o caso do estudo recente de Machado e Fischer (2017), ao identificar que as práticas de GP incorporadas ainda são bastante pontuais e básicas, carecendo de um desenvolvimento maior para que se tornem um elemento estratégico para a organização.

Já o estudo conduzido por Katou (2012) mostrou que políticas e práticas de GP têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes e comportamentos dos empregados. Similarmente, Cantarello, Filippini e Nosella (2012) encontraram relação significativa entre as práticas de GP e a satisfação dos clientes por meio da oferta de produtos de alta qualidade. A partir dos resultados desses estudos empíricos, pode-se afirmar que um conjunto holístico de políticas e práticas profícias de GP devidamente sincronizado com a estratégia empresarial impacta, de fato, o desempenho da organização, quer seja pública ou privada, considerando resultados importantes, independentemente de como sejam medidos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esta pesquisa, foram selecionados os principais periódicos nacionais em Administração, com a classificação mais atual Qualis Capes, do quadriênio 2013-2016, igual ou superior a B1. Seguindo esse critério, foram selecionados 9 periódicos de Administração. Além disso, também foram selecionados os principais periódicos nacionais em Psicologia, onde também se publica sobre o tema políticas e práticas de GP. Seguindo esse critério, foram selecionados 9 periódicos de Psicologia. Os artigos analisados foram publicados entre 2010 e 2016.

Os periódicos de Administração selecionados foram: *Brazilian Administration Review* (BAR); *Gestão & Produção*; *Revista de Administração Contemporânea* (RAC); *Revista de Administração de Empresas* (RAE); *Revista de Administração Pública* (RAP); *Cadernos Ebape.BR*; *Revista de Administração da USP* (RAUSP); *Revista de Administração Mackenzie* (RAM); *Revista Eletrônica de Administração* (REAd).

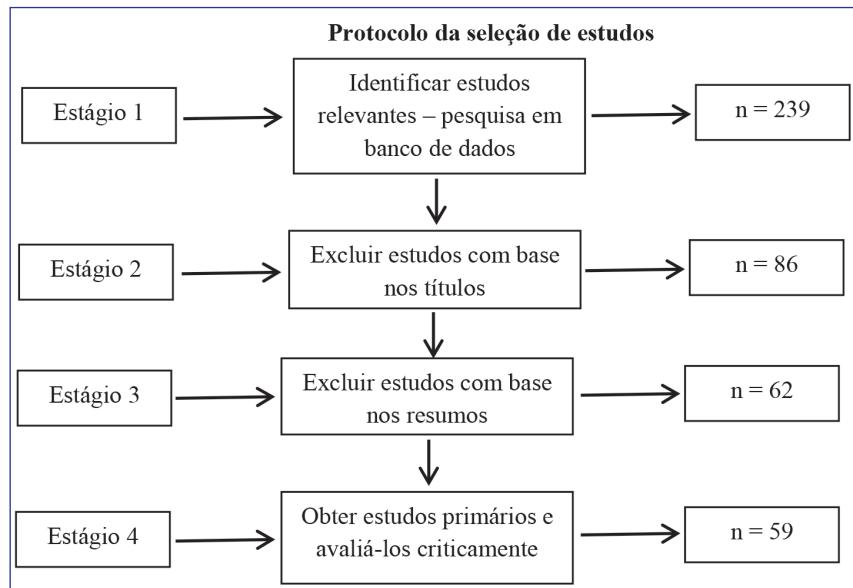
Já os periódicos de Psicologia selecionados foram: *Paidéia*; *Psicologia: Teoria e Pesquisa*; *Estudos de Psicologia* (Natal); *Estudos de Psicologia* (Campinas); *Psicologia: Ciência e Profissão*; *Avaliação Psicológica*; *Psicologia em Revista*; *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (rPOT); *Psicologia: Teoria e Prática*.

Os artigos incluídos na revisão deveriam ser revisados por pares e conter nos títulos, resumos ou palavras-chave os seguintes termos: “políticas e práticas de gestão de pessoas”; “políticas e práticas de recursos humanos”; “políticas de gestão de pessoas”; “políticas de recursos humanos”; “práticas de gestão de pessoas” ou “práticas de recursos humanos”; e, ainda, os termos relacionados às políticas específicas em si: “envolvimento” (“participação”, “reconhecimento”, “comunicação”); “recrutamento e seleção”; “condições de trabalho”; “treinamento, desenvolvimento e educação”; “avaliação de desempenho e competências”; e “remuneração e recompensas”.

Utilizou-se a metodologia revisão sistemática (*systematic review*), proposta e apresentada por Dybå e Dingsøyr (2008), que consiste em um método estruturado para identificar estudos relevantes sobre um tema em particular. Na revisão sistemática, em cada estágio da pesquisa extraem-se os trabalhos selecionados, que em seguida são submetidos a nova revisão.

O processo de filtragens sucessivas dessa bibliometria, que constitui um protocolo de pesquisa, segundo Dybå e Dingsøyr (2008), é apresentado na Figura 1.

Figura 1
Protocolo da seleção de estudos



Fonte: Adaptada de Dybå e Dingsøyr (2008).

Como apontado na Figura 1, no primeiro estágio retornaram 239 trabalhos, utilizando como parâmetro de busca as palavras-chave mencionadas. Esse universo de 239 artigos constituiu a base inicial para o processo de seleção dos artigos. Em seguida, foram excluídos os artigos que se encontravam duplicados, acessados por mais de uma base de dados e que não condiziam com a temática em questão. Nesse estágio, cuja seleção foi baseada no título, restaram 86 trabalhos. Em seguida, por meio da leitura dos resumos, procedeu-se ao estágio 3 da seleção, restando 62 trabalhos. No estágio 4, última etapa da seleção, os trabalhos foram selecionados a partir da leitura crítica de seu inteiro teor, considerando aqueles que tratam mais diretamente do tema da pesquisa e não apenas o citam, restando 59 trabalhos.

Para se proceder à revisão bibliométrica dos artigos selecionados, foram utilizadas as seguintes categorias de análise: 1) Nome do periódico; 2) Instituição de origem dos autores; 3) Autores que mais publicaram no período de análise; 4) Enquadramento do estudo; e, ainda, 5) Assuntos mais pesquisados dentro do tema políticas e práticas de GP, que constituem os objetivos de pesquisa dos artigos. Para os artigos classificados como teórico-empíricos, também se categorizou: 6) Natureza da pesquisa; 7) Setor da economia; 8) Ramo de atuação das empresas pesquisadas; 9) Instrumentos utilizados para coleta de dados; e 10) Técnicas de análise de dados. Por fim, um diagrama de redes sobre o relacionamento entre as instituições de pesquisa brasileiras e sua produção será apresentado, no afã de retratar as parcerias de pesquisa engendradas em nível nacional.

RESULTADOS E ANÁLISES

Políticas e práticas de gestão de pessoas: produção nacional

Esta seção abordará, em primeira instância, a síntese ilustrada do levantamento dos 59 artigos encontrados nos periódicos pesquisados e a institucionalização da pesquisa sobre políticas e práticas de GP no Brasil. A partir desses resultados, foi elaborada uma breve análise dessa produção, que convida a algumas reflexões, já engendrando a proposição de uma agenda de pesquisa.

Dos artigos pesquisados, a revista rPOT liderou o número de publicações, com 11 artigos, representando 19%. A revista REAd ficou em segundo lugar, com 9 artigos publicados e representação de 15%, seguida pela RAC, com 7 artigos publicados (12%).

Ademais, verifica-se um pico de produção no ano de 2010, representando 25% dos artigos publicados no período em análise. Em 2011 e 2012, a quantidade de publicações manteve-se constante, com 17% em cada ano, seguindo-se uma queda em 2013 e 2014 que, somados, representaram apenas 15%. Já em 2015 houve um expressivo crescimento, representando 22% dos artigos publicados no período. Em 2016 houve apenas 2 publicações sobre o tema, refletindo 3% no ano. A maioria dos artigos pesquisados se enquadrou como teórico-empíricos, representando 90% do total, e os 10% restantes como ensaios teóricos.

Quanto às instituições de origem dos autores, verifica-se que a instituição que mais publicou artigos é a Universidade de Brasília (UnB), com 19% do total. A Universidade de São Paulo (USP) aparece em segundo lugar (6%), seguida pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) (6% cada).

Alguns autores se destacaram ao publicar mais de um artigo dentro do período analisado. Gisela Demo (UnB-DF), Gardênia Abbad (UnB-DF) e Luciana Mourão (Universo-RJ) tiveram maior participação na produção sobre políticas e práticas de GP, sendo que Mourão e Abbad focam especificamente a política de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), enquanto Demo aborda de maneira geral.

Dos 59 artigos encontrados, TD&E, uma das práticas de GP, foi o tema mais estudado (29%). Já 23% dos artigos enfocaram “conceitos e fundamentos”. Os assuntos menos pesquisados (3% cada) são estudos relacionais e medidas. As políticas de “envolvimento” e “recrutamento e seleção” (4% cada) também merecem maior atenção dos pesquisadores.

O Quadro 1 sintetiza as informações a respeito das análises metodológicas realizadas.

Quadro 1
Síntese da categorização dos artigos teórico-empíricos analisados

Análise metodológica	Classificação	Frequência
Natureza da pesquisa	Quantitativa	42%
	Qualitativa	36%
	Multimétodo	22
Setor da economia	Privado	49%
	Público	23%
	Público e privado	13%
	Não se aplica	9%
	Público, privado e terceiro setor	4%
	Não informado	2%
Ramo de atuação das empresas pesquisadas ¹	Diversos setores	28%
	Saúde	11%
	Não se aplica	9%
	Banco	8%
	Não informado	6%
	Autarquia	4%
	Inst. Ensino Superior	4%
	Órgão público	4%
	Multinacional	4%
	Tecnologia da informação	4%
	Setor financeiro	4%

Continuação

Análise metodológica	Classificação	Frequência
Instrumentos utilizados para coleta de dados	Questionário Entrevista Levantamento de documentos Observação direta Grupo focal Diário de campo	36% 27% 23% 7% 6% 1%
Técnica de análise de dados ²	Análise de conteúdo Estatística descritiva Análise de regressão Análise de correlação Análise do discurso Análise fatorial exploratória Modelagem por equação estrutural Análise documental	27% 26% 19% 11% 6% 3% 2% 2%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nota¹: São descritos no quadro somente os ramos de atuação que constaram mais de uma vez nos resultados obtidos. Constaram uma única vez: agência do governo federal, construtora e incorporadora da construção de edificação, escolas, federação pública (Sesi/Senai), empresa de terceirização de mão de obra, setor automobilístico e de bens de capital, entidade sem fins lucrativos, transportadora.

Nota²: São descritas no quadro somente as técnicas de análise de dados que constaram mais de uma vez nos resultados obtidos. Constaram uma única vez: análise de conglomerados, método Delphi, Metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C), meta-análise.

Dos 53 trabalhos teórico-empíricos identificados, no que tange à natureza, há predominância de estudos quantitativos (2%). Prevaleceu na pesquisa o setor privado da economia (49%). Em contrapartida, verifica-se que os ramos de atuação foram bem diversificados. Pesquisas que abordaram diversos setores simultaneamente e o setor de saúde somaram 39% dos resultados.

Ademais, os questionários prevaleceram sobre outros instrumentos de coleta de dados utilizados (36%), o que condiz com a natureza quantitativa da maioria das pesquisas, seguidos por entrevistas (27%). As técnicas de análise de dados mais utilizadas, quais sejam, estatística descritiva e análise de conteúdo, somam 53%.

Políticas e práticas de gestão de pessoas: institucionalização da pesquisa no Brasil

No que se refere à institucionalização da pesquisa sobre políticas e práticas de GP no Brasil, um retrato atual pode ser obtido a partir dos grupos de pesquisa identificados com a denominação “políticas de gestão de pessoas”, “práticas de gestão de pessoas” e “gestão de pessoas”. O Diretório de Grupo de Pesquisa – Base Corrente – da Plataforma Lattes, do CNPq, revela a existência de 10 grupos para a busca “políticas e práticas de gestão de pessoas”, dos quais 8 pertencem à área de Administração, 1 à área de Psicologia e 1 à área de Sociologia. A busca por “práticas de gestão de pessoas” revela a existência de 14 grupos, apenas 5 dos quais não coincidem com aqueles identificados na busca por “políticas e práticas de gestão de pessoas”, sendo 4 da área de Administração e 1 da área de Ciência da Informação. Por fim, a busca por “políticas de gestão de pessoas” revela a existência de 13 grupos, 8 destes já tendo sido citados nas demais buscas, os 5 restantes são da área de Administração. Destarte, totalizam 20 grupos relacionados a “políticas de gestão de pessoas” ou “práticas de gestão de pessoas” ou, ainda, “políticas e práticas de gestão de pessoas”, dos quais 17 são da área de Administração, 1 da área de Ciência da Informação, 1 da área de Psicologia e 1 da área de Sociologia.

Entre esses grupos, 4 se distribuem geograficamente em Minas Gerais, na UFMG, na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), no Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF SUDESTE

MG); 3 em Brasília, 2 pela UnB e um pelo Centro Universitário de Brasília (UniCeub); 3 em São Paulo, pela USP, Fundação Getulio Vargas (FGV) e Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep); 2 no Rio Grande do Sul, pela Universidade Federal do Rio Grande (Furg) e Universidade de Passo Fundo (UPF); 2 em Santa Catarina, pela UFSC e Universidade do Vale do Itajaí (Univali); 2 no Paraná, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro); 1 em Pernambuco, pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); 1 no Rio de Janeiro, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); 1 na Paraíba, pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB); e 1 em Mato Grosso do Sul, pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

A Quadro 2 foi elaborada a partir dos dados coligidos dos grupos de pesquisa da Base Corrente da Plataforma Lattes, com o consolidado dos anos de criação dos grupos de pesquisa sobre políticas de GP, práticas de GP e políticas e práticas de GP. Observou-se que, a partir do ano de 2014, houve um crescimento acentuado do número de grupos de pesquisa voltados para o tema, com a duplicação da quantidade de grupos nos 4 últimos anos.

Quadro 2

Grupos de pesquisa sobre políticas de gestão de pessoas, práticas de gestão de pessoas e gestão de pessoas por ano de criação

Ano de criação	Nome do grupo
2000	Administração e Planejamento em Saúde (FGV-SP)
2002	Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações (USP)
2006	Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (Unimep)
2007	Gestão, Empreendedorismo e Inovação (UEPB)
2009	Gestão de Pessoas e Organizações (UFPE) Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes – GP2C (UnB)
2010	Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional (Unicentro)
2011	Gestão de Pessoas, Gestão Ambiental e Sustentabilidade (UFMS)
2012	Núcleo de Estudos em Organização, Trabalho e Participação (Furg)
2013	Estudos em Gestão de Pessoas (UPF)
2014	Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (UFMG) Gestão de Pessoas, Tecnologia e Inovação (UTFPR) Estudos e Pesquisas Interdisciplinares em Administração (IFNMG)
2015	Gestão Pública e Sociedade (UFRJ) Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho (UFSC)
2016	Estudos Avançados em Recursos Humanos (Univali) Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público (UnB) Estudos e Pesquisas em Administração (UniCeub) Núcleo de Estudos, Pesquisa e Extensão em Pessoas e Organizações (IF SUDESTE MG)
2017	Estudos e Pesquisas em Pessoas e Organizações (UFJF)

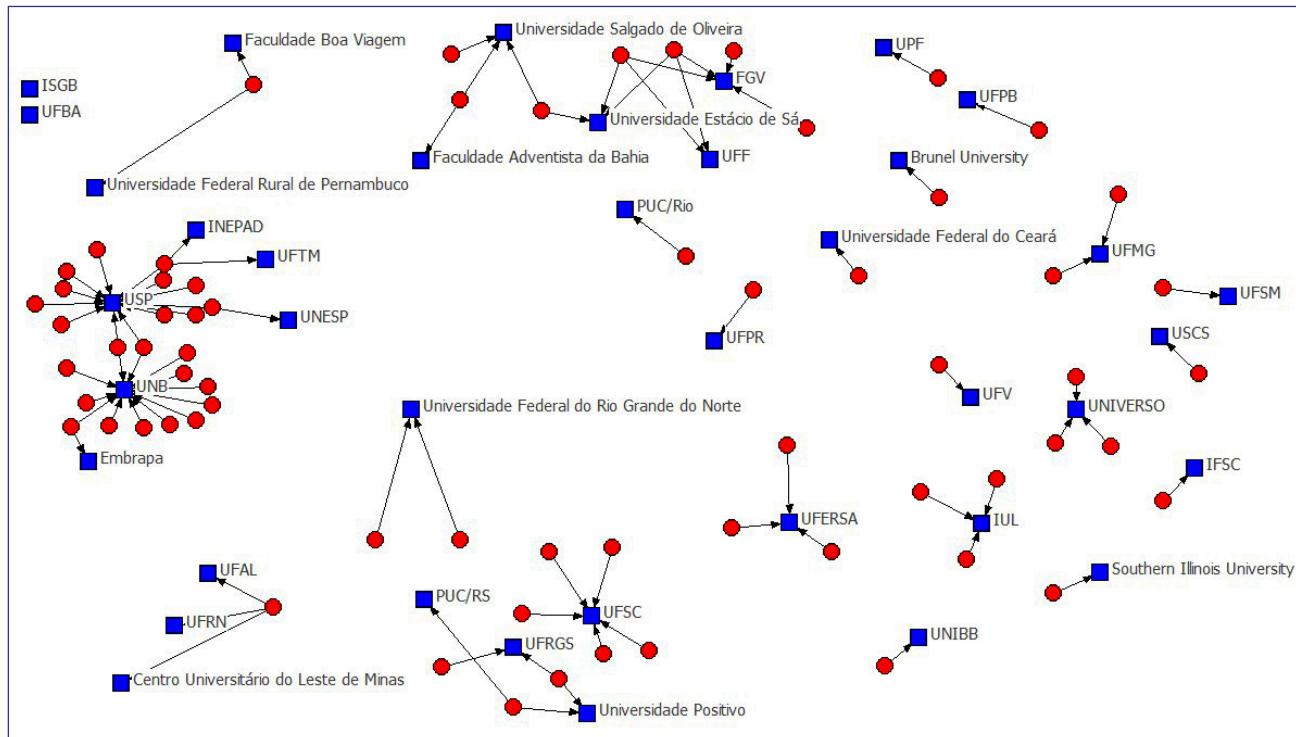
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Por fim, a investigação dos indicadores de produção científica, técnica e de assessoria (CTA) nos censos de 2000, 2002, 2004, 2006, 2008, 2010, 2014 e 2016 da Base dos Diretórios de Pesquisa, Censos, Busca Textual, com a procura pela expressão “políticas e práticas de gestão de pessoas”, aplicada simultaneamente para “título da produção CTA”, “referência bibliográfica” e “palavra-chave da produção”, apresentou ausência de produção sobre o tema nos anos de 2000 e 2002 e crescimento, a partir de 2008, de mais de 26 vezes em relação ao ano de 2006, o que coincide com a criação de 16 novos grupos de pesquisa, em um total de 20 grupos atualmente, evidenciando o vigor acadêmico do tema. Vale destacar que, apesar de disponíveis,

os censos de 2014 e 2016 não são acessados com a ferramenta busca textual, restringindo as inferências apenas às grandes áreas do conhecimento, dificultando a precisão na análise empreendida nesse momento.

Com o objetivo de demonstrar o relacionamento e a interligação entre as instituições acadêmicas para o desenvolvimento das pesquisas e a elaboração dos estudos científicos sobre as políticas e práticas de GP, e também para complementar a busca realizada na Plataforma Lattes, foi empreendida uma demonstração em rede por meio do programa computacional *UCINET*. O intuito foi identificar o nível relacional entre as faculdades e universidades de origem dos autores, gerando uma matriz composta por artigos e instituições que participaram dos trabalhos, disposta na Figura 2.

Figura 2
Diagrama de redes sobre o relacionamento entre as instituições de pesquisa



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Observa-se, na Figura 2, um alto grau de centralidade da produção em políticas de GP nas instituições USP e UnB, que estabeleceram parcerias entre si e com outras instituições para o desenvolvimento das pesquisas sobre o tema. No entanto, diversas instituições têm revelado um crescente interesse no tema, demonstrando que ainda desperta o interesse dos pesquisadores.

É salutar destacar que, embora algumas instituições não tenham grupos de pesquisa vinculados a estas, elas têm uma participação significativa na produção sobre políticas de GP, como, por exemplo, a Universidade Salgado de Oliveira (Universo) e a UFSC. Instituições estrangeiras também figuraram na produção nacional, como a Southern Illinois University.

DISCUSSÃO

Agenda de pesquisa e comparativo com estudo anterior

Como encontrado nos resultados, apesar de um periódico da Psicologia ocupar o primeiro lugar de publicações sobre o tema, as revistas da área de Administração representaram 68% das publicações no período. Os resultados, portanto, demonstram que o tema recebe maior atenção dos pesquisadores em Administração. Muito provavelmente esse resultado tem relação com a situação dos grupos de pesquisa, os quais, em sua maioria, estão concentrados em Administração. Os resultados desta revisão foram comparados com os da revisão de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011) por ser a última revisão nacional identificada.

Após uma queda, o nível atualmente ascendente de produção entre os anos de 2010 e 2015 parece sinalizar uma retomada do interesse dos pesquisadores no tema. Além disso, pode-se inferir, com base nos estudos voltados aos conceitos e fundamentos de políticas de GP, os quais ocuparam o segundo lugar, com 23% de publicações, que se desvela a preocupação de entender o caráter estratégico da GP – que tem sido a tônica dos pesquisadores – indo ao encontro dos estudos desenvolvidos por Armstrong (2014), Demo, Neiva, Nunes et al. (2014), Inyang e Akaegbu (2014), Bohlander e Snell (2009), Legge (2006), Storey (1995), Guest (1987) ao propor que a gestão da GP deve ser devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional.

Por seu turno, a julgar pelos assuntos trabalhados dentro do tema, tal consolidação não deve ser entendida como um sinal futuro de diminuição de interesse no tema, pois assuntos relacionados a políticas de envolvimento e recrutamento e seleção devem ser mais explorados pelos pesquisadores, isso porque, tomando por base Inyang e Akaegbu (2014), os profissionais de RH são os responsáveis por nortear a prestação de serviços e aumentar a efetividade organizacional. Destaca-se que todos os estudos que tratavam da política de envolvimento focaram suas análises na prática de comunicação. Dessa forma, é premente que estudos futuros procurem tratar do modo como práticas de reconhecimento e participação são desenvolvidas pelo setor de RH das organizações. Já em estudos sobre a política de recrutamento e seleção, tratou-se das indicações em processos seletivos e do uso das redes sociais para esse fim; portanto, fica a sugestão de que futuras pesquisas sobre o tema analisem como ocorrem os processos de recrutamento e seleção em busca de novos profissionais.

Ainda incipiente, tal como no estudo de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011), a produção de artigos relativos aos instrumentos de medidas de GP ganhou novo fôlego com a publicação da Escala de Políticas de Recursos Humanos (DEMO, NEIVA, NUNES et al., 2014). Contudo, a validação e a aplicação dessas medidas permanece concentrada no Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes, da UnB. Os estudos relacionais entre políticas de GP e outras variáveis devem ser incentivados, tendo em vista que pesquisas anteriores apontaram relações positivas entre políticas de GP e variáveis como comprometimento, produtividade, lucratividade e qualidade, dentre outras (GUEST e CONWAY, 2011; INYANG e AKAEGBU, 2014; KATOU, 2012). Conhecer as variáveis que afetam e que são afetadas pelas políticas de GP é fundamental para o avanço da GP e o reconhecimento de seu papel estratégico nas organizações.

Vale ressaltar que a política de TD&E ainda é a mais privilegiada pelos pesquisadores, tendo em vista o estudo anterior de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011). Uma provável razão para essa quantidade expressiva pode estar relacionada às autoras que mais publicaram nesse período: Luciana Mourão (Universo-RJ) e Gardênia Abbad (UnB-DF). Isso porque as mesmas têm como principal linha de pesquisa o estudo das práticas de TD&E. Ainda observando a relação das principais autoras, pode-se compreender porque a UnB figura na primeira posição das instituições que mais publicaram, pois Gisela Demo e Gardênia Abbad são professoras dessa universidade. Para corroborar tal resultado, soma-se alto grau de centralidade da produção em políticas de GP pela UnB, o que foi desvelado no diagrama de rede de relacionamentos entre instituições de pesquisa engendrado neste artigo.

Observando a produção sobre a política de remuneração e recompensas, percebe-se que o cerne já não é mais somente a prática de remuneração, uma vez que aparecem com mais frequência estudos focados na percepção das recompensas pelos grupos nas organizações, bem como as relacionando aos valores e à justiça organizacional. Sugere-se que tal tendência ganhe força, pois seria interessante conhecer como as organizações trabalham com os diferentes tipos de recompensas e como os trabalhadores percebem (e reagem) a tais práticas. O espectro desse tópico neste estudo se diferencia do que foi encontrado em Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011), onde as autoras identificaram trabalhos voltados, em sua totalidade, às práticas de remuneração, especialmente as de remuneração variável.

A política de condições de trabalho apresentou uma produção mais diversificada, com pesquisas envolvendo várias práticas, como saúde e segurança. Dessa forma, apesar de ter sido encontrado um número razoável de estudos com essa temática, recomenda-se que os pesquisadores explorem essa política, visando, principalmente, a compreender os pormenores das práticas que a compõem. Esse cenário é diferente do encontrado por Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011), em que os estudos sobre essa política focaram quase que exclusivamente as práticas de qualidade de vida no trabalho (QVT).

Os estudos voltados à política de avaliação de desempenho e competências enfatizaram a avaliação de desempenho e suas implicações na gestão estratégica. Por sua vez, a abordagem por competências, apesar de bastante propalada na literatura, ainda não recebeu a devida atenção, contando com poucas pesquisas sobre o assunto. Como no caso das políticas apresentadas anteriormente, em comparação com o trabalho de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011), os resultados da política de avaliação de desempenho e competências deste estudo diferem dos que foram encontrados pelas autoras. Enquanto nos últimos 7 anos se pesquisou mais sobre a avaliação de desempenho propriamente dita, na primeira década do milênio a avaliação de competências foi o assunto em voga.

Não causa surpresa o predomínio de estudos teórico-empíricos, pois tal tendência já foi verificada em estudos anteriores (DEMO, FOGAÇA, NUNES et al., 2011). Por outro lado, comparando-se com o trabalho de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011), a prevalência de estudos quantitativos surpreende, pois, no estudo anterior, os estudos de natureza qualitativa foram maioria. Pode-se especular que os pesquisadores seguiram as recomendações propostas na agenda de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011). Bem como é possível suscitar novos questionamentos para direcionar futuras pesquisas: Quais são as causas dessa mudança? O que poderia ter gerado essa mudança de atitude? Seria possível pensar que nos próximos anos a tendência de produção será de estudos de natureza híbrida? É certo que há amplo espaço para pesquisas empíricas em perspectivas epistemológicas dos mais variados matizes, do funcionalismo ao humanismo radical, assim como o emprego de abordagens metodológicas múltiplas, sejam qualitativas ou quantitativas. Outrossim, pesquisas multiméthodo, que mesclam abordagens qualitativas e quantitativas, possibilitam a propalada triangulação metodológica, permitindo melhor compreensão do fenômeno, ao mesmo tempo em que esforços para mensurá-lo (quanti) e compreendê-lo (quali) são engendrados.

A revisão de Tonelli, Caldas, Lacombe et al. (2003), abrangendo o período de 1991 a 2000 e analisando a produção nos principais periódicos de Administração sobre GP de maneira geral, concluiu que o panorama apresentado pela pesquisa não fazia justiça ao novo papel estratégico e às aspirações da área. Nesse contexto, a revisão de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011) ratificou tais resultados ao mostrar que não houve avanço significativo comparando a produção do fim do século XX com o início do século XXI. Este estudo, por sua vez, contribuiu adicionando ao escopo de pesquisa os periódicos da área de Psicologia, e demonstrando o aumento do interesse dos pesquisadores organizacionais quanto ao tema no cenário científico brasileiro. Contudo, é preciso esclarecer, segundo o panorama apresentado, que alguns assuntos ainda não foram explorados consistentemente.

Em síntese, o cenário aqui desvelado apresenta muitas oportunidades de futuros estudos para explorar as tendências de investigação, especialmente nas políticas menos investigadas, quais sejam, recrutamento e seleção, envolvimento e avaliação de desempenho, a fim de que o constructo seja atualizado em base contínua, possibilitando o efetivo avanço da teoria. Além disso, outras necessidades são identificadas, como avançar no desenvolvimento e aprimoramento de instrumentos de medida, haja vista a baixa produção nesse sentido e a crescente necessidade de que as organizações conheçam as percepções de seus trabalhadores sobre como as políticas de GP têm sido aplicadas e conduzidas no ambiente organizacional. E, falando em organizações, é preciso que estudos futuros se concentrem em aspectos estratégicos da GP nas organizações, a fim de que tanto pesquisadores quanto gestores tenham um arcabouço teórico e empírico capaz de fomentar a construção, ou o refinamento, de políticas e práticas de GP que contribuam efetivamente para a administração estratégica das organizações.

CONCLUSÃO

À guisa de conclusão, este estudo almejou contribuir com a produção acadêmica relativa às políticas e práticas de GP, ao realizar a revisão de literatura com foco especial na produção nacional recente de primeira linha (classificação Qualis Capes \geq B1), abrangendo os últimos 7 anos (2010 a 2016), ao retratar a institucionalização da pesquisa no Brasil e ao propor reflexões que subsidiem uma agenda de pesquisa sobre o tema. Também contribuiu por ser um trabalho de natureza qualitativa, preenchendo uma lacuna da literatura, uma vez que a maioria dos trabalhos teórico-empíricos relativos às políticas e práticas de GP, como aqui mostrado, é quantitativa.

Esse comparativo demonstra a dinamicidade do tema, tendo em vista que os pesquisadores focaram assuntos diferentes nos períodos analisados; assim, as possibilidades de pesquisa crescem na medida em que novas e diferentes práticas são propostas. Vale ressaltar que esses destaques devem ser vistos como oportunidades – e não como limitações ou indicativos de saturação. Outras instituições poderiam aproveitar para desenvolver sua produção, enfocando pesquisas relacionadas às demais políticas de GP, como avaliação de desempenho e competências, condições de trabalho e recompensas, haja vista as lacunas identificadas. Assim, a produção conjunta desses grupos pode fortalecer as linhas de pesquisa quanto às políticas de GP e incluir o Brasil como referência no cenário internacional.

Por outro lado, algumas limitações podem ser apontadas. Este estudo não almejou esgotar a literatura nacional sobre o tema no período investigado, em razão de ter-se restringido aos principais periódicos científicos de nível superior das áreas de Administração e Psicologia. Como grande parte dos artigos apresentados nos EnANPAD, eventos de primeira linha, é posteriormente publicada em tais periódicos, seus anais não foram incluídos neste levantamento, tampouco as dissertações e teses dos diversos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração e Psicologia do país, durante o período considerado.

Não obstante as limitações ora descritas, o balanço aqui destacado possibilitou um mapeamento da produção brasileira recente concernente às políticas e práticas de GP nas organizações, completando a revisão de Demo, Fogaça, Nunes et al. (2011). Nesse sentido, os resultados, de fato, apontam a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de GP. Entretanto, destacou-se a premência de novos estudos sobre o tema, uma vez que algumas políticas, apesar de seu caráter estratégico para as organizações, ainda são pouco investigadas, como as de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho e competências. Estudos relacionando as políticas de GP a outras variáveis do comportamento organizacional, bem como o esforço para construir e validar medidas sobre o tema, também se mostram necessários.

A partir daí, abrem-se grandes oportunidades para pesquisas, no sentido de reconstruir as teorias já consolidadas e de propor novas teorias, novos modelos e novas relações entre variáveis que subsidiem as tomadas de decisão na gestão organizacional e que contribuem com a construção de um arcabouço teórico mais consistente para promover o avanço progressivo do conhecimento teórico-empírico sobre políticas e práticas de GP nas organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. ed. London: Kogan Page, 2014.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70, 2011.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. *Revista de Administração da UFSM*, v. 4, n. 2, p. 215-232, 2011.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage, 2009.
- CANTARELLO, S.; FILIPPINI, R.; NOSELLA, A. Linking human resources management practices and customer satisfaction on product quality. *The International Journal of Human Resources Management*, v. 13, n. 18, p. 3906-3924, 2012.
- DEMO, G. *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas, 2012.
- DEMO, G.; ROZZETT, K. Human resource management policies and practices (HRMPP): scale validation in the United States. *International Journal of Strategic Management*, v. 12, n. 3, p. 41-66, 2012.
- DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.
- DEMO, G. et al. Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*, v. 9, n. 4, p. 395-420, 2012.
- DEMO, G. et al. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 240-255.
- DESSLER, G. *Human resource management*. 9. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
- DYBÅ, T.; DINGSØYR, T. Strength of evidence in systematic reviews in software engineering. *Empirical Software Engineering and Measurement*, v. 8, p. 225-234, 2008.
- EEZAMEL, M.; LILLEY, S.; WILLMOTT, H. Practices and practicalities in human resource management. *Human Resource Management Journal*, v. 6, n. 1, p. 63-80, 1996.
- FOGAÇA, N.; COELHO JÚNIOR, F. A. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.
- GUEST, D. Human resource management and industrial relations. *The Journal of Management Studies*, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.
- GUEST, D.; CONWAY, N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 8, p. 1686-1702, 2011.
- GUEST, D.; HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. *Personnel Management*, v. 26, n. 11, p. 40-43, 1994.
- INYANG, B. J.; AKAEGBU, J. B. Redefining the role of the human resource professional (HRP) in the Nigerian public service for enhanced performance. *International Journal of Business Administration*, v. 5, n. 1, p. 90-98, 2014.
- KATOU, A. A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.
- LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan, 1995.
- LEGGE, K. Human resource management. In: ACKROYD, S. et al. (Ed.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 220-241.
- MACHADO, M. C.; FISCHER, A. L. Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 1, p. 132-151, 2017.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.
- MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 1, p. 35-45, 2013.
- MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human resource management*. 10. ed. Mason, OH: South-Western/Thomson, 2003.
- MENESES, P. P. M. et al. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 4, p. 110-134, 2014.
- MORRIS, S.; SNELL, S. The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. In: WILKINSON, A. et al. (Ed.). *The SAGE handbook of human resource management*. London: Sage, 2010. p. 84-99.
- SINGAR, E. J.; RAMSDEN, J. *Human resources: obtaining results from people at work*. New York: McGraw-Hill, 1972.
- STOREY, J. *New perspectives in human resource management*. London: Routledge, 1995.
- TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.
- TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. O. R. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 5, n. 1, p. 169-183, 2015.
- WOOD JÚNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neo-colonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.

Gisela Demo

Pós-Doutora em Management & Organizations pela Anderson School of Management, University of California, Los Angeles – US (UCLA); Professora associada do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, Brasília – DF, Brasil. E-mail: giselademo@unb.br

Natasha Fogaça

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB), Brasília – DF, Brasil. E-mail: natasha.adm@gmail.com

Ana Carolina Costa

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB); Doutoranda em Administração do PPGA/UnB, Brasília – DF, Brasil. E-mail: carolrezendecosta@gmail.com