



RAM. Revista de Administração Mackenzie  
ISSN: 1518-6776  
[revista.adm@mackenzie.com.br](mailto:revista.adm@mackenzie.com.br)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Brasil

DEMO, GISELA; FOGAÇA, NATASHA; NUNES, IARA; EDREI, LAYLLA; FRANCISCHETO, LEELA  
Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da  
área de administração entre 2000 e 2010

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 12, núm. 5, septiembre-octubre, 2011, pp. 15-42  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195421145002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# P

## POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO NOVO MILÊNIO: CENÁRIO DOS ESTUDOS PUBLICADOS NOS PERIÓDICOS DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO ENTRE 2000 E 2010

### GISELA DEMO

Doutora em Psicologia Organizacional pelo Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB).

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB).  
Universidade de Brasília, campus Darcy Ribeiro, Face Asa Norte, Brasília – DF – Brasil – CEP 70910-900  
E-mail: giselademo@gmail.com

### NATASHA FOGAÇA

Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília (UnB).

Pesquisadora do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB).  
Universidade de Brasília, campus Darcy Ribeiro, Face Asa Norte, Brasília – DF – Brasil – CEP 70910-900  
E-mail: natasha.adm@gmail.com

### IARA NUNES

Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília (UnB).

Pesquisadora do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB).  
Universidade de Brasília, campus Darcy Ribeiro, Face Asa Norte, Brasília – DF – Brasil – CEP 70910-900  
E-mail: iara.nunes.iara@gmail.com

### LAYLLA EDREI

Graduando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília (UnB).

Pesquisadora do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB).  
Universidade de Brasília, campus Darcy Ribeiro, Face Asa Norte, Brasília – DF – Brasil – CEP 70910-900  
E-mail: layllaedrei@gmail.com

### LEELA FRANCISCHETO

Graduando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília (UnB).

Pesquisadora do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB).  
Universidade de Brasília, campus Darcy Ribeiro, Face Asa Norte, Brasília – DF – Brasil – CEP 70910-900  
E-mail: leela\_lacerda@hotmail.com



## RESUMO

Os principais autores da área de gestão de pessoas (GP), como Guest (1987), Legge (2006), Armstrong (2009), Bohlander e Snell (2009) e Wilkinson et al. (2010), concordam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações. Destarte, a GP não deve ter papel tradicional de suporte, mas, sim, constituir competência essencial organizacional, uma vez que os recursos humanos são responsáveis pela produção de conhecimento, constituindo uma fonte de vantagem competitiva, devendo ser valorizados e desenvolvidos por meio de políticas de GP. Assim, o objetivo precípua deste trabalho foi apresentar o cenário dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas, mostrando os resultados de uma revisão bibliográfica que abrange uma síntese do estado da arte e o cenário dos 108 estudos produzidos nacionalmente nos periódicos científicos de nível superior (maior/igual a Qualis B2) da área de Administração nos últimos dez anos, ou seja, no período compreendido entre 2000 e 2010. Tal revisão permitiu o delineamento de uma agenda de pesquisa. Os resultados engendrados de fato apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas; não obstante, destacou-se a premência de realizar mais estudos sobre o tema, uma vez que algumas políticas, embora estratégicas, ainda são bem pouco investigadas. Há lacunas na literatura também no que tange ao desenvolvimento e à validação de instrumentos e à realização de ensaios teóricos. Em síntese, sugere-se 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.

16

## PALAVRAS-CHAVE

Políticas de gestão de pessoas; Revisão bibliográfica; Periódicos de Administração; Agenda de pesquisa; Institucionalização da pesquisa no Brasil.

## 1 INTRODUÇÃO

É consensual entre os autores que a valorização dos colaboradores 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 a uma competitividade maior. A partir daí, propõem-se os seguintes questionamentos: como está o cenário das pesquisas sobre políticas de GP, publicadas em periódicos da área de Administração em nível nacional? O que ainda deve ser feito?

Assim, o objetivo precípua deste trabalho é apresentar um panorama dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas e mostrar os resultados de uma revisão bibliográfica que abrange sínteses da produção internacional sobre o tema e dos estudos empíricos engendrados em nível nacional nos periódicos de Administração no período 2000-2010, cuja análise permitiu o delineamento de uma agenda de pesquisa. Será enunciado, em primeira instância, o referencial teórico 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. Num terceiro momento, foi 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 contribuições da pesquisa, encerram o trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Resumindo as visões de autores como Guest (1987), Legge (2006) e Bohlander e Snell (2009), é possível observar que a GP assumiu papel estratégico e relevante, suplantando o papel tradicional de suporte e constituindo competência organizacional essencial, uma vez que as pessoas são as principais protagonistas na consecução de resultados, quaisquer que sejam, por serem produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais. Essas capacidades derivam da redefinição e redistribuição de políticas, práticas, funções e profissionais de GP (ULRICH et al., 1991). Destarte, políticas de GP são importantes na medida em que estão alinhadas às metas da organização e fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para o alcance de resultados superiores.

A GP também não deve mais ter papel tradicional de suporte, mas, sim, constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais, uma vez que os recursos humanos são valiosos e consti-

tuem uma fonte de vantagem competitiva. Sobretudo, as políticas e práticas de GP precisam contribuir para um maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. Na verdade, esse deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização (DEMO, 2010).

Nesse contexto, as organizações se voltaram à perspectiva da geração de vantagem competitiva. Consoante com a abordagem baseada em recursos de Barney (1991), a geração de vantagem competitiva depende de pré-requisitos que podem estar intimamente relacionados à área de GP, uma vez que os recursos precisam ser valiosos para a organização, raros, impossíveis de ser imitados ou substituídos, e, por último, a organização os explora eficientemente.

A importância das políticas de GP para as organizações tem crescido nos últimos anos, o que pode ser constatado pelo aumento da produção acadêmica sobre o tema. Em âmbito internacional, alguns autores discutiram as vantagens competitivas advindas da GP. Beauvallet e Houy (2010) sustentam que os mecanismos-chave e as variáveis decisivas que justificariam as vantagens competitivas das empresas ditas “enxutas”, ou que praticam “gerenciamento sem gorduras”, estão diretamente relacionados à GP. Conforme Pfeffer (2010), a área de GP é fundamental no desenvolvimento de conceitos e práticas de sustentabilidade, o que se traduz em ganhos de competitividade.

Combs et al. (2006) realizaram uma metanálise e constataram que as relações entre práticas de GP e resultados organizacionais são mais fortes em indústrias comparativamente a empresas de serviços. Nesse contexto, outros estudos atestam que políticas e práticas de GP afetam favoravelmente a *performance* das organizações (BOSELIE; DIETZ; BOONE, 2005; SUBRAMONY, 2009; MENEZES; WOOD; GELADE, 2010). Por sua vez, a efetividade e a aceitação das políticas de GP estão relacionadas aos valores e à cultura organizacionais (STONE; STONE-ROMERO; LUKASZEWSKI, 2007). Por fim, há um consenso de que as práticas de GP produzem desempenho organizacional superior quando são utilizadas em conjunto e de maneira integrada à estratégia de negócios (GUEST; HOQUE, 1994; EZZAMEL; LILLEY; WILLMOTT, 1996).

Política organizacional pode ser definida como o estabelecimento de princípios para conduta de uma empresa, um curso geral de ação no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos (SINGAR; RAMSDEN, 1972). As políticas de GP definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se trata da forma de tratamento dos indivíduos, e servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promoverem um tratamento equitativo entre os indivíduos (ARMSTRONG, 2009). Neste trabalho, optou-se por utilizar a expressão política de GP na acepção de proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista 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.

Algumas pesquisas também evidenciam relações positivas entre políticas de GP e variáveis como produtividade, lucratividade, qualidade, entre outras (SCHNEIDER; BOWEN, 1985; ULRICH et al., 1991). A teoria de GP proposta por Guest (1987), por exemplo, relaciona certas políticas de GP, como sistema de recompensas e comunicação com resultados esperados de GP, como comprometimento, flexibilidade, integração estratégica e qualidade, e estes com resultados organizacionais desejados como alta efetividade operacional. Não obstante, observou-se, na literatura, que certas políticas têm sido bem mais pesquisadas que outras, como é o caso da política de treinamento e desenvolvimento, campeã de pesquisas, contrastando com as políticas de recrutamento e seleção, recompensas e avaliação de desempenho, bem menos investigadas.

Em síntese, percebe-se que as políticas de GP assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização e retenção de talentos. Nesse sentido, Legge (1995) argumenta que políticas adequadas de GP devem promover um comprometimento dos empregados e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca da excelência nas organizações. Uma estratégia empresarial que vise à produção e oferta de produtos e serviços de valor agregado deve concernir o desenvolvimento e a implantação de políticas de GP que produzam empregados de alta qualidade que, na verdade, constituem “a diferença que faz a diferença” (LEGGE, 1995, p. 208).

As políticas e práticas de GP consideradas no presente trabalho tiveram como base a literatura por ora visitada e o trabalho de Demo (2008) para desenvolver e validar a escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP), em que foram realizadas entrevistas, e posterior análise de conteúdo, com diversos colaboradores em organizações distintas no afã de melhor compreender a visão deles em diferentes contextos organizacionais quanto às políticas de GP consideradas mais importantes, adequadas e eficazes para a promoção do seu bem-estar, valorização e realização profissional e pessoal.

De acordo com Pasquali (1999), definição constitutiva é a que tipicamente aparece como definição de termos em dicionários e teorias, em que os conceitos são definidos em termos de outros conceitos. Já a definição operacional deve ser realmente operacionalizável, o mais abrangente possível da variável, ou seja, a variável deve ser definida em termos de operações concretas e comportamentos físicos por meio dos quais se expressa e se traduz. Nesse sentido, as políticas de GP serão as definições constitutivas, e as práticas de GP componentes das políticas de GP, as definições operacionais. Os quadros 1, 2, 3, 4, 5 e 6 sintetizam as políticas selecionadas, com seus principais autores e as definições constitutivas e operacionais elaboradas a partir da revisão dos estudos desses autores.

**QUADRO I**

**SUPORTE TEÓRICO E DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

POLÍTICA	AUTORES	PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA LITERATURA
Recrutamento e seleção	Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Orlitzky (2007), Schmitt e Kim (2007), Armstrong (2009), Bohlander e Snell (2009) e Lievens e Chapman (2010).	Recrutamento: práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores. Seleção: processo de escolher pessoas qualificadas para preencher os cargos vagos da organização. Atividades estratégicas para a organização. Devem estar alinhadas às outras políticas. Informações a respeito de etapas, critérios, desempenho e resultados do processo seletivo devem ser divulgadas aos candidatos. Utilização de vários instrumentos de seleção. Testes devem ser desenvolvidos e validados pelas organizações. Testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas, imparciais e capazes de verificar as reais percepções das funções relacionadas ao trabalho (lacunas a serem preenchidas) e das características organizacionais determinantes ao processo. Os processos seletivos devem ser elaborados a fim de atrair candidatos competentes e profissionais qualificados. Imagem organizacional influencia o recrutamento e a seleção e deve ser favorável para a atração dos profissionais desejados.

**Definição constitutiva:** proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.

**Definição operacional:** recrutamento interno (lançamento de cargo, registros de pessoal, bancos de habilidades, planos de sucessão e promoção, indicações-redes de relacionamento-networking); recrutamento externo (anúncios, agências de emprego, recrutadores de executivos (headhunters), recrutamento universitário, estagiários, trabalhadores temporários, ex-funcionários, recrutamento eletrônico – internet, indicações-redes de relacionamento-networking); seleção (entrevistas, testes de inteligência, de habilidade física, de aptidão, inventários de interesse, provas de conhecimentos gerais ou específicos, técnicas vivenciais (exemplo: dinâmica de grupo e psicodrama), testes psicológicos (psicométricos – raciocínio verbal, inteligência lógica, raciocínio espacial e aritmético etc. – e de personalidade, *Big Five*).

QUADRO 2

SUPORTE TEÓRICO E DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA POLÍTICA DE ENVOLVIMENTO

POLÍTICA	AUTORES	PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA LITERATURA
Envolvimento	Ulrich et al. (1991), Sisson (1994), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Muckinsky (2004), Siqueira (2008), Bohlander e Snell (2009) e Dietz, Wilkinson e Redman (2010).	Impacta na satisfação dos colaboradores e nos resultados corporativos. Contribui para a efetividade organizacional. Possibilita o bom uso de habilidades dos empregados, reduzindo desigualdades dentro da organização. Adaptação dos colaboradores aos seus cargos. Coerência entre discurso e prática gerencial. Tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar. Clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas. Integração dos colaboradores. Estímulo à participação e comunicação constantes. Autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões. Reconhecimento e <i>feedback</i> contínuos. Identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos. Existência de canais de comunicação interna.

**Definição constitutiva:** proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.

**Definição operacional:** relacionamento: identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, e realização de eventos para promover comemoração, diversão e integração dos colaboradores. Reconhecimento: reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e *feedback* constante. Participação: estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas. Comunicação: consideração de ideias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo).

QUADRO 3

SUPORTE TEÓRICO E DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA POLÍTICA DE TD&E

POLÍTICA	AUTORES	PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA LITERATURA
Treinamento, desenvolvimento e educação	Goldstein (1996), Sisson (1994), Dutra (2001), Dessler (2002), Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), Winterton (2007) e Bohlander e Snell (2009).	Treinamento: esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho. Desenvolvimento: eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo. Educação: processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla, tornando o colaborador capaz de aprender. Influência da cultura nacional, setorial e da diversidade cultural. Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento. Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções. Investimento em desenvolvimento e educação. Treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes e transferência. Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas).

**Definição constitutiva:** proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.

**Definição operacional:** oferta de treinamentos *on the job* (internos, externos, treinamento de aprendizado (uma mistura de *on the job* e instruções em sala de aula), métodos modernos de treinamento, desenvolvimento e educação, educação a distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários, incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância, cursos de línguas.

QUADRO 4

SUPORTE TEÓRICO E DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA POLÍTICA DE CONDIÇÕES DE TRABALHO

POLÍTICA	AUTORES	PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA LITERATURA
Condições de trabalho	Sisson (1994), Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998), Ulrich (2001), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Armstrong (2009), Bohlander e Snell (2009) e Loudoun e Johnstone (2010).	Proteção e cuidados dos colaboradores. Deve ser escrita e divulgada aos colaboradores. Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho. Ambiente adequado e condições propícias para a manutenção do bem-estar físico, psíquico e mental dos indivíduos. Não exposição excessiva a ruídos, substâncias tóxicas, ou excessivas horas de trabalho, no intuito de diminuir riscos de lesão à saúde integral dos colaboradores. Medicina ocupacional: prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e contenção de riscos. Higiene ocupacional: controle de riscos de contaminação por produtos químicos e a parte da ergonomia. Oferta de benefícios básicos e complementares. Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde. Ergonomia. Preocupação com a segurança. Plano flexível de benefícios (plano cafeteria). Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções. Facilidades e conveniência no local de trabalho.

**Definição constitutiva:** proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.

**Definição operacional:** benefícios: grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los (plano cafeteria), como horário flexível de trabalho, telecomunicação e creche; bom e bem-aceito plano de saúde, bom estacionamento, convênios com academias, creches e outros estabelecimentos, opções de lazer e facilidades no local de trabalho como quadras de esportes, churrasqueiras, lanchonetes e restaurantes, postos bancários, correios, atendimento médico e psicológico. Saúde: programas de qualidade de vida no trabalho que visam à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas, práticas para controle do estresse. Segurança: medidas de proteção aos empregados como acesso controlado às instalações e circuitos internos de TV, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes, adaptações para portadores de necessidades especiais. Tecnologia: acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

QUADRO 5

**SUPORTE TEÓRICO E DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS  
E OPERACIONAIS DA POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS**

POLÍTICA	AUTORES	PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA LITERATURA
Avaliação de desempenho e competências	Devanna, Fombrun e Tichy (1984), Dutra (2001), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Latham, Sulsky e MacDonald (2007) e Bohlander e Snell (2009).	Apresentação de <i>feedbacks</i> aos colaboradores, com relação às metas atingidas e aos resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos. Definir o desempenho desejado (metas), de forma a clarificar aos colaboradores o que deve ser feito. Observar o desempenho, interpretando resultados. Tomar decisões com base na avaliação dos resultados alcançados ou não, de forma a determinar novas metas. Realizações periódicas. Desmistificar o caráter punitivo da avaliação. Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário. Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados.

**Definição constitutiva:** proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.

**Definição operacional:** escala gráfica, classificação alternada, comparação entre pares, distribuição forçada, incidentes críticos, escalas de avaliação baseadas em comportamento, avaliação por objetivos, avaliação 360 graus.

Fonte: Elaborado pelas autoras

#### QUADRO 6

#### SUPORTE TEÓRICO E DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA POLÍTICA DE RECOMPENSAS

POLÍTICA	AUTORES	PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA LITERATURA
Recompensas	Devanna, Fombrun e Tichy (1984), Sisson (1994), Hipólito (2001), Dutra (2001), Dessler (2002), Bohlander e Snell (2009) e Gerhart (2010).	Principais decisões: como pagar e quanto pagar. Deve considerar fatores legais, institucionais, culturais e mercadológicos. Dificuldade de se especificar e mensurar o desempenho. Necessário alinhamento dos fatores contextuais às estratégias traçadas pela área de GP. Remuneração compatível com a formação. Remuneração compatível com as oferecidas no mercado. Existência de incentivos como prêmios e promoções. plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos. Consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas. Remuneração condicionada aos resultados.
<b>Definição constitutiva:</b>	proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.	
<b>Definição operacional:</b>	remuneração: salário compatível com competências e formação e salário competitivo (compatível com os oferecidos no mercado para a função). Incentivos: promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas.	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

### 3 MÉTODO

Com vistas à consecução do objetivo deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre políticas de gestão de pessoas. Como grande parte dos artigos apresentados nos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad) é posteriormente publicada em periódicos científicos de nível superior (maior/igual a Qualis B2) da área, foram consideradas as publicações destes periódicos, a saber, *Revista de Administração de Empresas* (RAE e RAE-e), *Revista de Administração Contemporânea* (RAC e RAC-e), *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (Rausp), *Revista*

de Administração Mackenzie (RAM), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Revista Organizações & Sociedade (O&S), Revista de Administração Pública (RAP) e Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (*Cadernos Ebape*).

Selecionadas as fontes de coleta de informações, estipularam-se quais informações deveriam ser extraídas dos artigos, num total de seis. Foram elas: nome do periódico, ano de publicação, enquadramento do estudo (estudos teórico-empíricos ou ensaios teóricos), natureza do estudo (quantitativa, qualitativa ou quali-quantitativa), instituições de origem dos autores dos estudos e, por fim, assuntos mais estudados dentro do tema “políticas de GP”, como estudos relacionais, validação de instrumentos, políticas de GP em geral, políticas específicas de GP.

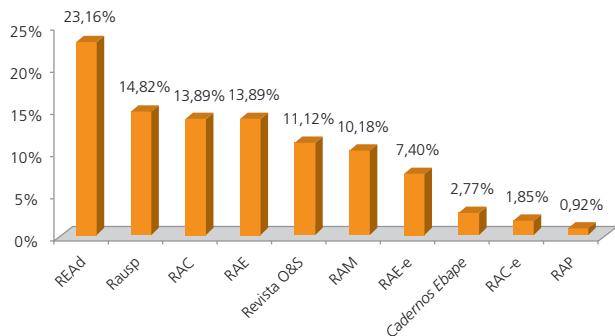
## 4 RESULTADOS

Esta seção abordará, em primeira instância, a síntese ilustrada do levantamento dos 108 artigos encontrados nos periódicos de Administração nos últimos onze anos e, em seguida, uma lacônica apresentação da institucionalização da pesquisa sobre GP no Brasil. Por fim, enuncia-se uma análise dessa produção que convida a algumas reflexões, já engendrando a proposição de uma agenda de pesquisa.

### 4.1 PRODUÇÃO NACIONAL NOS PERIÓDICOS DE ADMINISTRAÇÃO

A análise dos 108 artigos permitiu o delineamento do cenário descrito a seguir. Dos periódicos pesquisados, dentro da grande área de gestão de pessoas, a REAd (23,16%) foi a campeã de publicações sobre o tema “políticas de GP”, seguida da Rausp (14,82%), RAC (13,89%) e RAE (13,89%), Revista O&S (11,12%), RAM (10,18%), RAE-e (7,40%), *Cadernos Ebape* (2,77%), RAC-e (1,85%), e a que menor número de publicações apresentou sobre o tema em questão foi a RAP (0,92%). O Gráfico 1 ilustra esses resultados.

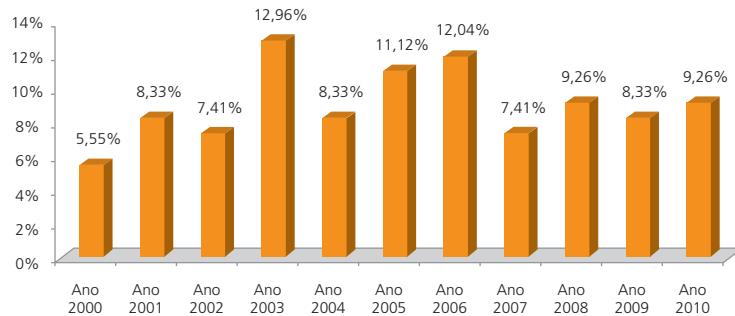
**GRÁFICO I**  
**ARTIGOS SOBRE POLÍTICAS DE GP POR PERIÓDICO**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O período escolhido para o recorte do estudo compreendeu anos produtivos, apresentando uma média de 10,8 artigos por ano. Dessa forma, no que tange aos anos de produção, constata-se um pico de produção em 2003 (12,96%), seguido pelos anos 2006 (12,04%) e 2005 (11,12%). Na sequência, têm-se os anos 2008 e 2010 na marca de 9,26% cada um. O índice de 8,33% é alcançado nos anos 2001, 2004 e 2009. Os anos 2002 e 2007 registraram 7,41% de produção dos artigos. O ano 2000 apresentou a menor produção sobre o tema, contabilizando 5,55% dos trabalhos. Vale destacar que a tendência de publicações no fim do período analisado é ascendente. O Gráfico 2 mostra esses resultados.

**GRÁFICO 2**  
**ARTIGOS RELACIONADOS ÀS POLÍTICAS DE GP POR ANO**

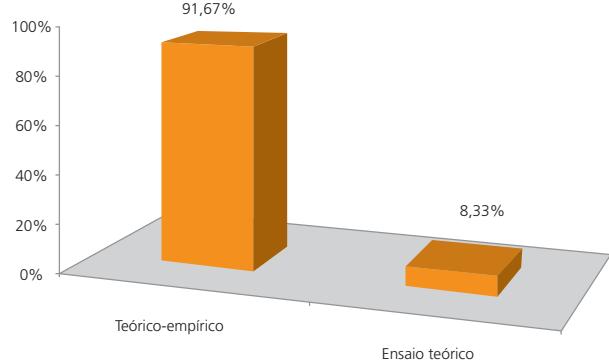


27

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A maioria dos estudos enquadrou-se no modelo teórico-empírico (91,67% ou 99 estudos), enquanto apenas nove estudos caracterizaram-se como ensaios teóricos (8,33%). O Gráfico 3 apresenta a proporção encontrada quanto ao enquadramento dos estudos.

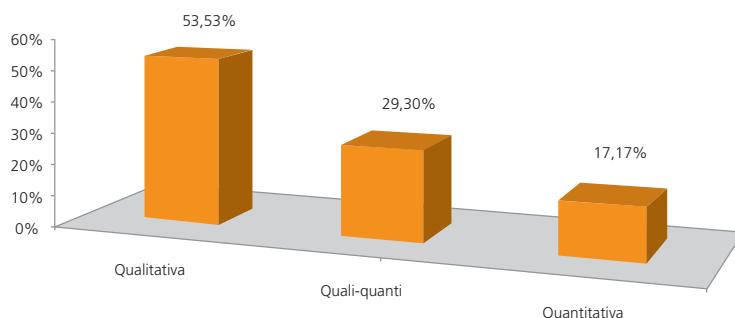
**GRÁFICO 3**  
**ENQUADRAMENTO DOS ESTUDOS  
RELACIONADOS ÀS POLÍTICAS DE GP**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Dentre os trabalhos teórico-empíricos, 53,53% foram estudos de natureza qualitativa; 29,30%, de natureza híbrida, ou seja, mesclaram métodos qualitativos e quantitativos (quali-quant); e 17,17%, de natureza quantitativa. O Gráfico 4 aponta os resultados quanto à natureza dos estudos.

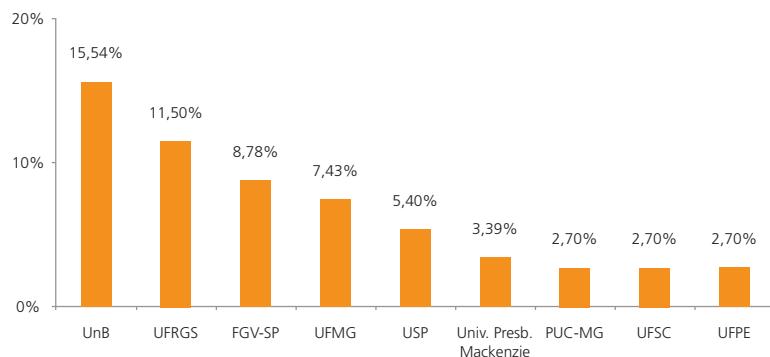
**GRÁFICO 4**  
**NATUREZA DOS ARTIGOS TEÓRICO-EMPÍRICOS  
RELACIONADOS ÀS POLÍTICAS DE GP**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quanto às instituições de origem dos autores dos estudos, cerca de 40% (39,86%) da produção foi oriunda de diversas instituições que publicaram no máximo dois estudos no período considerado; destarte, optou-se por não representá-las graficamente. A Universidade de Brasília (UnB) aparece como a líder em produção com a marca de 15,54 % ou 23 estudos, seguida da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) (11,50%, 17 estudos). A Fundação Getulio Vargas de São Paulo (FGV-SP), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) aparecem, respectivamente, com o número de 8,78% (13 estudos), 7,43% (11 estudos) e 5,40% (oito estudos). A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) contabilizaram 2,70%, ou quatro estudos cada uma. No Gráfico 5, podem-se constatar tais resultados.

**GRÁFICO 5**  
**INSTITUIÇÕES DE ORIGEM DOS AUTORES  
DOS ESTUDOS SOBRE POLÍTICAS DE GP**



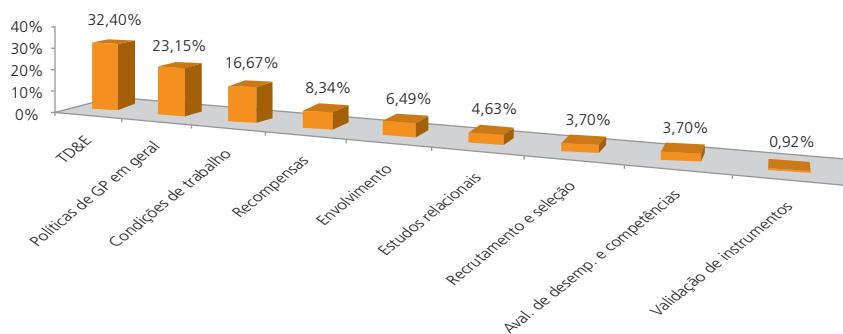
**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

No que tange aos assuntos mais estudados, dos 108 artigos, mais de 32% (32,40%, 35 estudos) focaram a política de TD&E, ao passo que as políticas de GP em geral atingiram cerca de 23% (23,15%, 25 estudos), seguidas dos estudos sobre as condições de trabalho (16,67%, 18 estudos). Os estudos sobre recompensas, envolvimento e estudos relacionais foram parcisos, atingindo, respectivamente, as marcas de aproximadamente 8%, 6,5% e 4,5% (8,34%, nove estudos; 6,49%, sete estudos; 4,63%, cinco estudos). Empatados com quase 4%, têm-se os estudos relativos a recrutamento e seleção e a avaliações de desempenho e competências (3,70%, quatro estudos). Finalmente, a carência da construção

e validação de instrumentos é patente com a marca de 0,92% da quantidade de estudos pesquisados, o que significa apenas um estudo. Os resultados podem ser visualizados no Gráfico 6.

**GRÁFICO 6**

**ASSUNTOS MAIS ESTUDADOS EM POLÍTICAS DE GP**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

## **4.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PESQUISA SOBRE GP NO BRASIL**

No que se refere à institucionalização da pesquisa sobre gestão de pessoas no Brasil, foi realizado levantamento no Portal Lattes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A busca realizada em março de 2011 revelou a existência de 1.717 pesquisadores doutores identificados a partir da busca “assunto” igual a “gestão de pessoas” no título ou na palavra-chave de sua produção científica. Observe-se ainda que os pesquisadores com o nível de mestres, graduados, estudantes e técnicos, identificados a partir da busca “assunto” igual a “gestão de pessoas” no título ou na palavra-chave de sua produção científica, atingiram a cifra de 7.014. Ou seja, o diretório mostra a existência de 8.731 pesquisadores dedicados à “gestão de pessoas”.

Um retrato atual da institucionalização pode ser obtido a partir dos grupos de pesquisa identificados com a denominação “gestão de pessoas”. A busca por “frase exata” igual a “gestão de pessoas” revela a existência de 109 grupos de pesquisa na base atual, dos quais 13 na grande área de Saúde; três na grande área de Ciências Exatas e da Terra; 18 na grande área de Ciências Humanas; 67 em Ciências Sociais Aplicadas; sete em Engenharias; e um em Linguística, Letras e Artes. Como se evidencia, as Ciências Humanas e as Ciências Sociais Aplicadas

apresentam os maiores contingentes. Por isso, investigou-se a distribuição dos grupos de pesquisas em suas respectivas subáreas. Destarte, dentro do grande área de Ciências Humanas, as subdivisões por área revelam os seguintes grupos: Ciências Políticas, com um grupo; Educação, com sete grupos; Psicologia, com oito grupos; e Sociologia, com dois grupos.

Já na grande área Ciências Sociais Aplicadas, onde se insere Administração, as subdivisões por área apresentavam a seguinte distribuição: Administração, com 62 grupos; Ciências da Informação e Economia, com dois grupos; e Turismo, com um grupo. Tais resultados comprovam que, em Ciências Humanas, a área de Psicologia congrega o maior número de grupos. enquanto, em Ciências Sociais Aplicadas, a área de Administração congrega o maior número de grupos. No que tange à repartição geográfica dos 109 grupos de pesquisa sobre GP no Brasil, o Estado de São Paulo é o campeão, com 23 grupos, seguido de Minas Gerais, com 13, e Santa Catarina, com 12 grupos cadastrados.

É patente a evolução do número de grupos de pesquisa em GP no Brasil, ao considerar o levantamento dos censos de 2000 a 2010 no Diretório de Grupos de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), partindo de zero em 2000 e alcançando 109 grupos em 2010. Notável, também, é a evolução dos indicadores de produção Científica, Técnica e de Assessoria (CT&A) sobre GP nos censos de 2000, 2002, 2004, 2006 e 2008 da Base de Dados Lattes dos pesquisadores, onde, em 2000, foram registradas 33 produções e, em 2008, 1.309 produções, ou seja, um número 40 vezes maior que em 2000.

Especificamente, quanto à busca pela expressão “frase exata” igual a “política de gestão de pessoas”, foram identificados sete grupos, aparecendo como líder a área de Administração, com um total de três grupos, sediados na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), na Universidade Cruzeiro do Sul (Unicsul) e no Centro de Gestão Empreendedora – Fead (MG). Em segundo lugar, aparece a área de Educação, com dois grupos, com sede na Universidade de São Paulo (USP) e na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb). Em terceiro lugar, estão as áreas de Antropologia e Linguística, com um grupo cada, sediados na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), respectivamente.

Por fim, ao se realizar busca de quantidade de artigos publicados a respeito de GP e correlatos no Scientific Electronic Library Online (Scielo), ou Biblioteca Científica Eletrônica em Linha, base do Brasil, localizaram-se 44 artigos. As palavras-chave pesquisadas foram “gestão de pessoas”, “gestão de pessoas na administração pública”, “gestão de recursos humanos”, “gestão de pessoas por competências” e “gestão de RH”. Os resultados mostram um forte aumento, no início do novo milênio, do número de grupos de pesquisa e na produção em

CT&A, evidenciando a produtividade dos pesquisadores em GP e a presença de grupos de pesquisa em diversos ramos de atuação profissional, com destaque para as Ciências Sociais Aplicadas e a área de Administração.

### 4.3 AGENDA DE PESQUISA

Com base nas informações obtidas com essa pesquisa, é possível traçar um panorama a respeito da evolução dos estudos sobre políticas de GP no país. É fato que o interesse pela área é crescente na produção nacional dos periódicos de primeira linha, sobretudo no período que compreende os anos 2003 a 2006, em que estão concentrados 44% dos estudos realizados. Nota-se, ainda, uma ascendência na quantidade de publicações no fim da primeira década do milênio. Não obstante, vale ressaltar que os estudos ainda estão concentrados em determinadas políticas de GP, em detrimento de outras, o que se traduz em um convite a mais pesquisas.

Destaca-se o predomínio de trabalhos teórico-empíricos que expressam a imprescindibilidade de envolvimento com a realidade das organizações. Nesse contexto, metade dos estudos é de qualitativos, prevalecendo o estudo de caso, enquanto apenas um estudo tratou da construção e validação de instrumentos. Esse cenário propicia a abertura de um campo abrangente para o desenvolvimento da área de GP, com mais estudos híbridos e quantitativos, destacando-se a construção de instrumentos capazes de avaliar o impacto das políticas e práticas de GP em comportamentos, atitudes e resultados desejados. Ensaios teóricos também são muito bem-vindos, uma vez que representaram apenas 8% dos estudos nos 11 anos analisados.

A necessidade de equipes capacitadas e de retenção dos melhores funcionários é a causa mais recorrente para o aumento de programas voltados para o treinamento e o desenvolvimento dos profissionais nas organizações. Essa tendência foi corroborada pelos resultados encontrados neste trabalho, que indicaram uma maior preocupação com a política de TD&E, campeã absoluta de publicações. Isso coincide com o panorama apontado pelos autores clássicos há vinte anos, sugerindo que as pesquisas sobre TD&E já devem estar consolidadas e que não houve avanços quanto às demais políticas. O propósito da maioria dos estudos foi avaliar o impacto dessa política nas organizações. O uso de universidades corporativas como ferramenta de especialização profissional vem crescendo vertiginosamente e foi um tema recorrente em parte dos estudos aqui analisados. A educação a distância também recebeu bastante atenção nesse período, o que é pertinente em razão da premência em proporcionar oportunidades de educação e formação ao maior número possível de pessoas, aliada ao crescimento acelerado da tecnologia e da internet no novo milênio.

É interessante destacar que praticamente todos os trabalhos que tratam dessa política estão vinculados à Universidade de Brasília e enfocaram os efeitos dos programas de treinamento no desempenho dos profissionais, utilizando-se especialmente de instrumentos que permitissem tal mensuração. Considerando esse dado, fica patente que a instituição, maior produtora de artigos sobre políticas de GP, é importante protagonista do avanço na produção concernente à política de TD&E no país.

A política de condições de trabalho também merece destaque pela quantidade de artigos publicados. Contudo, é preciso enfatizar que, apesar da amplitude de práticas envolvidas nessa política, a mais explorada foi sobre os programas voltados para qualidade de vida no trabalho (QVT). Esse assunto foi apresentado, na maioria das vezes, sob duas ópticas: a percepção das práticas de QVT pelos colaboradores e o questionamento da relevância desses programas. Essa atenção dedicada aos programas de QVT é reflexo da mudança de comportamento identificada nos últimos anos: as pessoas estão mais preocupadas em aproveitar seu tempo em atividades que propiciem prazer e bem-estar. Há crescente demanda por mais lazer e momentos com a família, um emprego conectado com suas aspirações e que traga satisfação. Dessa forma, questões como ergonomia e jornada flexível entram em voga nas discussões atuais sobre melhores condições de trabalho, constituindo-se em importantes práticas de GP. Todavia, essas práticas ainda não foram trabalhadas em profundidade nos periódicos analisados, requerendo mais estudos e pesquisas. Observou-se, ainda, que o plano flexível de benefícios, ou plano cafeteria, tão propalado na literatura (SISSON, 1994; DESSLER, 2002; MATHIS; JACKSON, 2003), ainda não foi foco de estudos na realidade nacional, certamente porque ainda é pouco conhecido e, destarte, não foi implementado pelas empresas neste início de século.

No que tange às políticas de GP de maneira geral, o foco das pesquisas foi especialmente em sua importância e como são conduzidas nas organizações. Ficaram evidentes a relevância da área e a perspectiva de avanços significativos no posicionamento da GP na esfera estratégica organizacional e nas atribuições e responsabilidades dos gestores. A tônica dos pesquisadores, neste início de milênio, foi entender como as mudanças organizacionais influenciaram as políticas de GP. O aumento de privatizações e aquisições constituiu cenário de estudos que tinham por objetivo avaliar o impacto que essas transformações produziram na construção das políticas e práticas de GP. A reestruturação causada pela informatização ou pelo aperfeiçoamento produtivo também despertou o interesse em avaliar como as políticas de GP seriam adaptadas à nova realidade organizacional. A modernidade e a evolução de conceitos são fatores que do mesmo modo contribuem para a renovação das políticas adotadas.

O espectro deste tópico foi amplo, englobando desde estudos que analisaram a construção de políticas de GP estimuladoras da criatividade nos colaboradores em organizações que primam pela inovação, estudos que mensuraram o nível de políticas adotadas em um dado momento a fim de identificar sua capacidade de suportar a gestão por competências, a estudos que analisaram as políticas de GP voltadas para grupos específicos, destacando-se a preocupação com gerentes. Além disso, encontraram-se estudos em que as políticas de GP foram consideradas fator preponderante na obtenção de melhores desempenhos e/ou melhor atendimento ao cliente. Em consonância com a literatura (LEGGE, 1995; DEMO, 2010), estudos evidenciaram a incoerência entre o discurso e a prática organizacional. Observou-se que o discurso propagado não condiz com a prática, uma vez que os funcionários não são os maiores beneficiários das políticas de GP, prevalecendo os interesses da empresa.

Contrapondo-se ao assunto anterior, os estudos que relacionam as políticas de GP com outras variáveis são parcisos, o que delineia a necessidade de mais trabalhos que contemplem as relações entre as políticas de GP e outras variáveis do comportamento organizacional. A maior parte dos estudos enfatizou especialmente os aspectos emocionais, como fatores motivacionais, de relações de amizade, comportamento socialmente responsável e valores pessoais, que influenciam a construção e a percepção das políticas e práticas adotadas. Os resultados quase sempre foram favoráveis, visto que políticas que contemplam esses aspectos são bem-sucedidas e propiciam melhor desempenho dos colaboradores. Empresas preocupadas com a socialização de deficientes, a questão dos terceirizados e a diversidade cultural foram alvos de estudos, e os resultados apresentados descrevem correlação positiva entre as políticas de GP e essas atitudes. No caso dos colaboradores terceirizados, os estudos demonstraram como as práticas de GP são aplicadas de forma diferente para funcionários do quadro e terceirizados e que essa diferença de tratamento é responsável pela discrepância no desempenho das equipes.

A política de recompensas é tratada em sua totalidade com estudos voltados para as práticas de remuneração. O objetivo, na maioria dos casos, foi analisar como estão evoluindo as práticas de remuneração variável nas organizações, considerando que a aplicação da participação nos lucros ou da participação acionária está atrelada à avaliação por competências, fato passível de conflitos, uma vez que a gestão por competências não contempla inteiramente o conceito da prática de participação nos lucros. É imperativo que pesquisas voltadas para práticas criativas de incentivos (planos de carreira, prêmios e viagens) sejam desenvolvidas, visando comprovar a efetividade desse método como forma de promover satisfação e motivação entre os funcionários, bem como avaliar a relação positiva com o nível de desempenho da equipe.

A análise dos trabalhos que tratavam da política de envolvimento identificou uma preocupação com o comprometimento organizacional. Os estudos buscaram averiguar a relação entre programas de integração e envolvimento dos funcionários com desempenhos mais competitivos, e, consonante com o que foi colocado nos estudos sobre políticas de GP em geral, a inconsistência entre o discurso gerencial e a prática ficou patente, constituindo fator relevante para a falta de comprometimento dos colaboradores. Nessa linha, ficou expresso que o controle é inserido discretamente nas políticas de GP, visando obter o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores. Dentro dessa política, as práticas mais estudadas foram a de participação e comunicação. A prática de participação apresentou resultados profícuos como ferramenta de gestão. Ressalta-se que essa prática poderia produzir estudos relevantes sobre como a autonomia dos colaboradores e sua participação em decisões importantes influenciam nos resultados, no desempenho e até mesmo na saúde e no bem-estar.

Quanto à comunicação, os estudos enfatizaram seu uso para disseminar conhecimento entre trabalhadores e assim promover maior envolvimento entre eles, sugerindo que fossem realizados estudos de linguagem para obter maior eficácia da comunicação organizacional. Entretanto, as práticas de reconhecimento e relacionamento foram praticamente inexploradas nesse período, com aparição coadjuvante em alguns trabalhos, ensejando maior investigação empírica. A promoção da integração entre os colaboradores e entre gestores e subordinados e a importância de fornecer *feedback* como forma de reconhecimento são primordiais em tempos de competitividade recrudescente e foco em trabalho em equipe, produção e compartilhamento de conhecimento.

Desditosamente, haja vista seu caráter estratégico para as organizações, as políticas menos investigadas foram a de recrutamento e seleção e a de avaliação de desempenho. Fala-se muito atualmente na dificuldade de contratar profissionais capacitados, conhecidos como talentos, o que pressupõe uma maior preocupação com os processos seletivos nas organizações. No entanto, ainda não foram realizados estudos que avaliem em profundidade a qualidade e a eficácia das políticas de recrutamento e seleção adotadas. Assim como também não foram propostos estudos que mensurassem o impacto dessas práticas na atração e retenção dos colaboradores. Os poucos estudos dedicaram-se a analisar a conduta de candidatos e psicólogos em processos seletivos, identificando o comportamento “camaleônico” dos candidatos na tentativa de atender aos requisitos da organização.

Em se tratando de desempenho, os programas voltados para a avaliação de desempenho e competências, com base nesta pesquisa, ainda não receberam a devida valorização. A maioria dos trabalhos contemplou a avaliação das competências dos profissionais, considerando tópicos como a aplicação em processos

seletivos acadêmicos e a avaliação de competências 360 graus, tida como o principal avanço na área no início do milênio. Os estudos realizados apontaram que a política de avaliação de desempenho é utilizada de maneira inadequada na área pública, desvinculando sua utilidade para o desenvolvimento de pessoas e associando-a à promoção salarial. Essa política é importante influenciadora da construção de estratégias corporativas, pois compreende o nível de competência dos talentos e que aspectos precisam ser melhorados. Sugere-se que mais estudos sejam elaborados abordando essa política, visando, mormente, aperfeiçoar a aplicabilidade desses programas.

Por fim, com a proposta de construir e validar instrumentos que avaliem a percepção de políticas de GP nas organizações de maneira geral, foi encontrado um único trabalho, de Demo (2008), que desenvolveu e validou a escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP), um instrumento multifatorial, com 19 itens distribuídos em quatro fatores e com bons índices psicométricos. As políticas contempladas nesse instrumento são as de TD&E, condições de trabalho, recompensas e envolvimento. A EPPGP pode ser usada tanto em estudos diagnósticos como em relacionais do comportamento organizacional, subsidian- do os gestores em suas tomadas de decisão para incrementar o bem-estar de seus colaboradores e melhorar a efetividade organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À guisa de conclusão, este trabalho pretendeu contribuir para a produção acadêmica sobre políticas de GP ao realizar a revisão de literatura com foco especial na produção nacional recente, abrangendo os últimos 11 anos, e ao propor reflexões que subsidiassem uma agenda de pesquisa sobre o tema. Também contribuiu por ser um trabalho de desenvolvimento teórico, preenchendo uma lacuna da literatura, uma vez que a maioria dos trabalhos sobre políticas de GP, como aqui mostrado, são teórico-empíricos. Por sua vez, algumas limitações podem ser apontadas. Este estudo não pretendeu esgotar a literatura nacional sobre polí- ticas de GP no período investigado, em razão de ter se restringido aos periódicos científicos de nível superior (maior/igual à Qualis B2) da área de Administração. Como grande parte dos artigos apresentados nos Enanpads, por ser um evento de primeira linha, é posteriormente publicada em tais periódicos, seus anais não foram incluídos neste levantamento, tampouco as dissertações e teses dos diver- sos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração do país, durante o período considerado.

Uma vez que o objetivo era apresentar o cenário de publicações dos periódicos da área de Administração, e sabendo que, tradicionalmente, os psicólogos orga-

nizacionais nacionais têm preferido canalizar suas publicações para os periódicos da área de Administração, os periódicos da área de Psicologia não foram contemplados. Periódicos como a *Revista Psicologia: organizações e trabalho* (rPOT), único periódico nacional exclusivamente dedicado à área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, podem ser contemplados em futuras revisões. Há grande espaço editorial também em periódicos de Administração que pouco publicaram sobre políticas de GP como *Cadernos Ebape*, RAC-e e RAP.

Não obstante as limitações por ora descritas, o balanço aqui traçado permitiu a realização de um primeiro mapeamento sobre a produção brasileira recente concernente às políticas de GP nas organizações. Nesse sentido, os resultados engendrados de fato apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de GP; entretanto, destacou-se a premência em realizar mais 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 em construir e validar medidas sobre o tema, também se fazem necessários.

Revisão realizada por Tonelli et al. (2003), abrangendo o período 1991-2000 e analisando a produção nos principais periódicos de Administração sobre gestão de pessoas de maneira geral, mostrou resultados similares à revisão aqui realizada. De maneira especial, no que tange à necessidade de combinar diferentes perspectivas metodológicas nos estudos de GP, uma vez que a maioria das pesquisas refere-se a estudos de casos tipicamente ilustrativos da teoria, e à baixa diversidade de origem dos autores das pesquisas, considera-se que 65% da produção veio de apenas sete programas de pós-graduação (FEA-USP, UnB, FGV-Eaesp, UFRGS, FGV-RJ, UFMG e UFSC), similarmente à presente pesquisa, em que praticamente 50% das pesquisas são oriundas de cinco programas de pós-graduação, quais sejam, UnB, UFRGS, FGV-SP, UFMG e USP. Segundo Tonelli et al. (2003), o panorama apresentado pela pesquisa não faz justiça ao novo papel estratégico e às aspirações da área. Nesse contexto, observa-se que não houve avanço significativo comparando a produção do fim do século XX com o início do XXI.

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

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT POLICIES IN THE NEW MILLENNIUM: SCENARIO OF STUDIES PUBLISHED IN BRAZILIAN JOURNALS OF MANAGEMENT IN THE 2000-2010 PERIOD

### ABSTRACT

The main authors in the field of Human Resources Management (HRM), such as Guest (1987), Legge (2006), Armstrong (2009), Bohlander and Snell (2009) e Wilkinson et al. (2010), agreed that people have taken significant and strategic role in organizations. Therefore, the HRM field should not have traditional role of support, but rather provide organizational essential skills since human resources are responsible for the production of knowledge, providing a source of competitive advantage. That's why they should be valued and developed through HRM policies. Thus, the main objective of this paper was to present the scenario of studies on policies of HRM, showing the results of a literature review covering the international production and the scenario of the 108 studies published in national journals in the top-level (greater equal than Qualis B2) from the Management field in the past 10 years, i.e., in the 2000-2010 period. This review allowed the proposition of a research agenda. The results engendered in fact indicated the strategic importance for organizations of studies on HRM policies, however they noted the urgency to carry out more studies on the subject, since some policies, although strategic, are still very poorly investigated. There are also gaps in the literature regarding the development and validation of scales and for theoretical studies. In summary, it is suggested to relate the policies and practices of GP to other variables of organizational behavior and combine different methodological perspectives in order to analyze more accurately their effects on the welfare of employees and organizational outcomes.

### KEYWORDS

38

Human resources management policies; Literature review; Management journals; Research agenda; Institutionalization of research in Brazil.

## POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN EL NUEVO MILENIO: ESCENARIO DE LOS ESTUDIOS PUBLICADOS EN LOS PERIÓDICOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN ENTRE 2000 Y 2010

### RESUMEN

Los principales autores del área de gestión de personas (GP), como Guest (1987), Legge (2006), Armstrong (2009), Bohlander y Snell (2009) y Wilkinson et al. (2010), están de acuerdo que las personas asumieran rol estratégico y relevante en las organizaciones. De esta manera, la GP no debe tener papel tradicional de soporte, pero, sí, constituir competencia esencial organizacional, una vez que los recursos humanos son responsables por la producción de conocimiento, constituyendo una fuente de ventaja competitiva, debiendo ser valorizados y desarrollados por intermedio de políticas de GP. Así, el objetivo principal de este trabajo fue presentar el escenario de los estudios sobre políticas de gestión de personas, mostrando los resultados de una revisión bibliográfica que abarca una síntesis del estado del arte e el escenario de los 108 estudios producidos nacionalmente en los periódicos científicos de nivel superior (mayor o igual a Qualis B2) del área de Administración en los últimos 10 años, o sea, en el período comprendido entre 2000 y 2010. Tal revisión permitió el delineamiento de una agenda de investigación. Los resultados engendrados de hecho apuntaran la relevancia estratégica para las organizaciones de los estudios sobre políticas de gestión de personas, aunque se reveló la urgencia de realizarse más estudios sobre el tema, una vez que algunas políticas, mismo siendo estratégicas, aun no son bien investigadas. Hay vacíos en la literatura también en lo que concierne al desarrollo e a la validación de instrumentos e a la realización de ensayos teóricos. En síntesis, se sugiere relacionar las políticas y prácticas de GP a otras variables del comportamiento organizacional y combinar diferentes perspectivas metodológicas para analizar con mayor propiedad sus efectos en el bien-estar de los colaboradores e en los resultados organizacionales.

### PALABRAS CLAVE

39

Políticas de gestión de personas; Revisión de la literatura; Periódicos de Administración; Agenda de investigación; Institucionalización de la investigación en Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.
- BEAUVALLET, G.; HOUY, T. Research on HRM and lean management: a literature survey. *The International Journal of Human Resources Development and Management*, v. 10, n. 1, p. 14-33, Jan./Mar. 2010.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOONE, C. Comunalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.
- COMBS, J. et al. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, v. 59, n. 3, p. 501-528, 2006.
- DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008.
- \_\_\_\_\_. *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DESSLER, G. *Human resource management*. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. *Strategic human resource management*. New York: John Wiley and Sons, 1984.
- DIETZ, G.; WILKINSON, A.; REDMAN, T. Involvement and participation. In: WILKINSON, A. et al. *The SAGE handbook of human resource management*. London: Sage, 2010. p. 245-268.
- DUTRA, J. S. *Gestão por competências*. 5. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- EZZAMEL, M.; LILLEY, S.; WILLMOTT, H. Practices and practicalities in human resource management. *Human Resource Management Journal*, v. 6, n. 1, p. 63-80, 1996.
- GERHART, B. Compensation. In: WILKINSON, A. et al. *The SAGE handbook of human resource management*. London: Sage, 2010. p. 210-230.
- GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETE, M.; HOUGH L. M. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychology Press, 1996. v. 2, p. 507-619.
- GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 5, p. 503-521, Sept. 1987.
- GUEST, D. E.; HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. *Personnel Management*, v. 26, n. 11, p. 40-43, 1994.
- HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências*. 5. ed. São Paulo: Gente, 2001. p. 71-94.
- LATHAM, G.; SULSKY, L. M.; MACDONALD, H. Performance management. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Org.). *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007. p. 364-381.

- LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan, 1995.
- \_\_\_\_\_. Human resource management. In: ACKROYD, S. et al. (Ed.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 220-241.
- LIEVENS, F.; CHAPMAN, D. Recruitment and selection. In: WILKINSON, A. et al. *The SAGE handbook of human resource management*. London: Sage, 2010. p. 135-154.
- LOUDOUN, R.; JOHNSTONE, R. Occupational health and safety in the modern world of work. In: WILKINSON, A. et al. *The SAGE handbook of human resource management*. London: Sage, 2010. p. 286-307.
- MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human resource management*. 10. ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.
- MENEZES, L. M.; WOOD, S.; GELADE, G. The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, v. 28, p. 455-471, 2010.
- MUCKINSKY, P. M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ORLITZKY, M. Recruitment strategy. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Org.). *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007. p. 273-299.
- OSBORN, R.; HUNT, J.; SCHERMERHORN, J. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 1998.
- PASQUALI, L. *Instrumentos psicológicos*: manual prático de elaboração. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.
- PFEFFER, J. Building sustainable organizations: the human factor. *The Academy of Management Perspectives*, v. 24, n. 1, p. 34-45, Feb. 2010.
- SCHMITT, N.; KIM, B. Selection decision-making. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Org.). *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007. p. 300-323.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, v. 70, p. 423-433, Aug. 1985.
- SINGAR, E. J.; RAMDSEN, J. *Human resources*: obtaining results from people at work. London: McGraw-Hill Book Company, 1972.
- SIQUEIRA, M. M. M. Envolvimento com o trabalho. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 139-143.
- SISSON, K. Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: SISSON, K. (Org.). *Personnel management*. Oxford: Blackwell, 1994. p. 3-50.
- STONE, D. L.; STONE-ROMERO, E. F.; LUKASZEWSKI, K. The impact of cultural values on acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, v. 17, p. 152-165, 2007.
- SUBRAMONY, M. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resources Management*, v. 48, n. 5, p. 745-768, 2009.
- TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Organizações*, v. 43, n. 1, p. 105-122, Jan./Mar. 2003.
- ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 2001.

- ULRICH, D. et al. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, v. 14, n. 2, p. 89-103, Apr./June 1991.
- WILKINSON, A. et al. *The SAGE handbook of human resource management*. London: Sage, 2010.
- WINTERTON, J. Training, development and competence. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Org.). *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007. p. 324-343.