

Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração

Human Resources Management Policies: scenario of studies published in Brazilian journals of Management

*GISELA DEMO**

*IARA NUNES***

*NILDA MENDES****

*LUCIAN FERREIRA*****

*BEATRIZ MELO******

RESUMO

Os principais autores da área de Gestão de Pessoas (GP), como Guest (1987), Legge (2006), Armstrong (2009), Boxall, Purcell e Wright (2007), concordam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações. Assim, este estudo enseja desenhar um panorama dos estudos sobre Políticas de Gestão de Pessoas, apresentando os resultados de uma revisão bibliográfica que abrange sínteses da produção internacional e dos estudos empíricos engendrados em nível nacional nos periódicos da área de Administração nos últimos cinco anos, ou seja, no período compreendido entre 2004 e 2008. A análise desta

* Universidade de Brasília. Professora Doutora do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília. Líder do Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes da Universidade de Brasília.

** Pesquisadora do Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes da Universidade de Brasília. Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília.

*** Pesquisadora do Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes da Universidade de Brasília. Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba.

**** Colaborador do Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes da Universidade de Brasília. Aluno do curso de Administração da Universidade de Brasília.

***** Colaboradora do Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes da Universidade de Brasília. Aluno do curso de Economia da Universidade de Brasília.

revisão bibliográfica permitiu o delineamento de uma agenda de pesquisa. Foram considerados os periódicos científicos de nível superior (maior igual a Qualis B2) da área de Administração. Os resultados criados de fato apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas, não obstante destacou-se a premência de se realizar mais estudos sobre o tema, uma vez que algumas políticas ainda são bem pouco investigadas. Em síntese, recomenda-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.

Palavras-chave: políticas de gestão de pessoas; revisão bibliográfica; produção nacional recente; agenda de pesquisa.

ABSTRACT

The main authors of the area of Human Resources Management (HRM), as Guest (1987), Legge (2006), Armstrong (2009), Boxall, Purcell and Wright (2007), agree that people have taken important and strategic role in organizations. Thus, this study entails designing an overview of studies about Human Resources Management Policies, presenting the results of a literature review covering the international production and synthesis of the recent Brazilian production of scientific studies published in Management journals, concerning the 2004-2008 period. This review allowed the proposition of a research agenda. We considered the top-level journals (rated greater than Qualis B2 by CAPES Quality System). The results have unfolded the strategic relevance of the studies on HRM for work organizations indeed, standing out the need to develop further researches of the subject. 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: Human Resources Management Policies, literature review, Management journals; research agenda

1 – INTRODUÇÃO

Já 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 alcança papel especialmente estratégico, já 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 acerca de 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, bem como a institucionalização da pesquisa sobre GP no Brasil, apresentando 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 nos últimos cinco anos, 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. A partir de então, tais estudos foram sintetizados e analisados quanto a seus objetivos e principais resultados. 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

Mascarenhas e Kirschbaum (2008) abordam a evolução da GP e seus principais fundamentos e implicações. A emergência da gestão estratégica de pessoas, tradicionalmente associada à tese do alinhamento estratégico, trouxe implícito o paradigma do alinhamento entre os requerimentos dos cargos e posições hierárquicas e os indivíduos que os preenchem, ou seja, o paradigma da adequação indivíduo-cargo. Contudo, pesquisas e estudos trouxeram

uma nova perspectiva, segundo a qual a organização é vista como um sistema psicossocial complexo, estimulando amplas discussões sobre motivação e liderança. Verifica-se, assim, o surgimento de novas ferramentas de GP úteis à construção de sistemas produtivos que valorizem o envolvimento, a integração e o desenvolvimento dos indivíduos.

Segundo Armstrong (2006), a GP deve ser coerente com os mais primordiais valores da organização, a partir da qual os trabalhos individual e coletivo dos colaboradores contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, o autor destaca as principais características da GP, quais sejam, a estratégia com ênfase na integração, foco no empreendimento e nos valores do negócio, e base na crença de que as pessoas devem ser tratadas como recursos valiosos para a organização (capital humano). Boxall, Purcell e Wright (2007), por sua vez, entendem que o maior desafio da teoria e metodologia de GP é se inserir nos mais diversos tipos de interações – disciplinares e organizacionais – e, ao mesmo tempo, oferecer efetivo suporte aos colaboradores dentro das organizações.

No que tange ao papel da GP nas organizações atualmente, vários autores o entendem como estratégico. Ulrich *et al* (1991) afirmam que o panorama competitivo está constantemente se alterando, demandando novos modelos de competitividade que, por seu turno, exigem capacidades organizacionais que possibilitarão às empresas atenderem melhor a seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes. Essas capacidades organizacionais derivam da redefinição e redistribuição das práticas, funções e profissionais de GP. Resumindo as visões de autores como Guest (1987), Storey (1995) e Legge (2006), é possível observar que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações e sua gestão deve ser devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e, ainda, precisa estar alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional.

A GP também não deve 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 constituem uma fonte de vantagem competitiva. Sobretudo, as políticas e práticas de GP precisam contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais, permitindo-lhes uma

maior realização pessoal e profissional. Na verdade, este deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização (DEMO, 2010).

Nesse contexto, as organizações se voltaram à perspectiva da geração de vantagem competitiva. Assim, os temas das áreas de estratégia e teoria das organizações convergem, gerando implicações abrangentes para a GP. Incorpora-se, dessa forma, ao debate, a função primordial da GP para a compreensão e geração de resultados organizacionais superiores. Segundo Mascarenhas e Binder (2008), consoante à 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 devem ser valiosos para a organização, raros (não estão disponíveis para outras empresas), impossíveis de serem imitados ou substituídos e, por último, a organização deve ser capaz de explorá-los.

Em relação ao termo política organizacional, esta 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 e 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 promover um tratamento equitativo entre os indivíduos (ARMSTRONG, 2009). Neste trabalho, optou-se por utilizar o termo 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 finalidades da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de GP.

Algumas pesquisas também evidenciaram relações positivas entre políticas de GP e variáveis como produtividade, lucratividade, qualidade, dentre outras. 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, valorização e retenção de talentos. Neste sentido, Legge (1995) discute 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” (p. 208).

3 – MÉTODO

Com vistas à consecução do objetivo deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre políticas de gestão de pessoas. Como muitos dos artigos apresentados nos EnANPADS (Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), são posteriormente publicados 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”, por exemplo, estudos relacionais, validação de instrumentos, políticas de GP em geral, políticas específicas de GP.

Para se definir quais políticas de GP fariam parte dessa pesquisa, foram considerados os autores que publicam sobre o assunto e foram visitados no referencial teórico. São elas: recrutamento e seleção; envolvimento (incluindo práticas de relacionamento, reconhecimento, participação e comunicação); treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho (incluindo práticas de saúde, segurança, benefícios e tecnologia); avaliação de desempenho e competências; e recompensas (incluindo práticas de remuneração e incentivos). O levantamento da produção nacional apresentou 30 artigos que serão sumarizados quanto a seus objetivos e resultados e analisados nas seções ulteriores.

4 – RESULTADOS

Esta seção abordará, em primeira instância, a síntese da produção nacional nos periódicos de Administração dos últimos cinco anos, a institucionalização da pesquisa sobre GP no Brasil e, em seguida, uma breve análise da produção levantada que convida a algumas reflexões, já engendrando a proposição de uma agenda de pesquisa.

4.1 *rodução nacional nos periódicos de Administração*

Abordando as políticas e práticas de GP de maneira geral, foram encontrados cinco estudos. Com base nas pesquisas que mostram a aprendizagem organizacional como uma variável progressivamente defendida e valorizada pelos profissionais da área nos novos modelos de gestão que emergem no Brasil, Vasconcelos, Vasconcelos e Mascarenhas (2004) realizaram um estudo para analisar os efeitos do paradoxo “discurso *versus* prática gerencial” por meio da emergência do modelo político de gestão de pessoas. Segundo eles, as novas práticas requerem a qualificação e a politização dos indivíduos por intermédio de novas políticas de recrutamento e seleção, mudanças da estrutura organizacional, das formas de comunicação e gestão de equipes e da política de desenvolvimento de pessoas. Essa mu-

dança permite que os funcionários da GP desenvolvam habilidades e competências mais voltadas para a proposição de novas ideias e para a inovação das atividades da área.

Castro (2005) questionou a utilização de novas práticas de gestão de recursos humanos no setor de telecomunicações. O autor apresenta, nesse sentido, uma síntese das mudanças na GP entre 1998 e 2003. No estudo realizado, observou-se uma tendência à importação de práticas e políticas do mercado via empresa de consultoria, uma vez que a GP não foi responsável pelas mudanças em nenhum momento. Os resultados sugerem um novo modelo de gestão, mais amplo, onde cada empresa seja apta a desenvolver seu próprio modo de gestão, ainda que de forma passiva, em decorrência de seu ajuste ao ambiente.

Ao refletir sobre os desafios para os profissionais de GP, Melo, Mageste e Mendes (2006) perceberam a necessidade de os gerentes possuírem uma sensível capacidade de adaptação e de relacionamento interpessoal para conseguirem gerir sua equipe e colaborar rumo aos objetivos da empresa. Destacaram a importância desses profissionais para o desenvolvimento de estratégias focadas em políticas e práticas de GP, bem como do seu autodesenvolvimento e atualização constantes.

Pena *et al* (2007) realizaram pesquisa sobre a responsabilidade social empresarial na gestão de pessoas, investigando qual o sentido de estratégia que orienta a responsabilidade social perante o público interno das empresas, a partir de indicadores como gestão participativa; combate ao preconceito e discriminação; políticas de remuneração, benefícios e carreira; e saúde e segurança do trabalhador. Segundo os autores, os resultados revelaram que a estratégia subjacente às políticas de recursos humanos pareceu ter a acepção de plano (direção de ação para o futuro), em função do uso instrumental da participação dos empregados e do estabelecimento de participação nos lucros e resultados a partir do alcance de metas. Já a acepção de estratégia como *estratagem* (truque para enganar os concorrentes ou outros *stakeholders*) pareceu rejeitada em função da boa remuneração paga pelas empresas aos empregados e de uma política de preservação da segurança e da saúde dos trabalhadores.

Por fim, o estudo de Leite-da-Silva, Junquillo e Carrieri (2008) problematizou a inserção das políticas de GP na ótica da integração organizacional. Questionaram a possibilidade de existirem implicações que gerariam dissensos e/ou conflitos no cotidiano do trabalho. As políticas de recursos humanos adotadas na organização foram divididas em quatro grupos, a saber, disseminação das ideias corporativas; monitoramento, avaliação e controle; valorização dos atores; e formação dos atores. Segundo os autores, há evidências que sustentam o argumento de que às intenções das políticas de GP agregam-se os significados e conhecimentos (re) construídos pelas pessoas na organização. Os autores sugerem, ainda, a participação dos colaboradores na definição e inserção das políticas e práticas em seu cotidiano.

Sobre a política de treinamento, desenvolvimento e educação, foram encontrados nove artigos. Teixeira e Morrison (2004) analisaram o desenvolvimento dos empresários em empreendimentos de pequeno porte do setor hoteleiro do Estado de Sergipe. Constataram que apesar de poucos empresários possuírem formação específica na área de hotelaria ou experiência anterior na atividade, muitos deles ainda não percebem a necessidade de buscar esse desenvolvimento de forma contínua e sistemática. Os principais resultados reforçam, segundo os autores, algumas das constatações observadas na literatura quanto às dificuldades de descobrir formas de aumentar o nível de competência gerencial desses empresários e identificar estratégias de estímulo ao aprendizado contínuo.

Veiga, Leite e Duarte (2005) discutiram a importância da capacitação no desempenho dos docentes para melhorar o rendimento escolar dos alunos. Os resultados apontaram a existência de relações entre a capacitação dos docentes e o rendimento escolar dos alunos, embora a forma como essa capacitação tem sido oferecida não tem contribuído efetivamente para o desenvolvimento das competências demandadas, no que diz respeito ao esforço que deve ser feito pelos docentes para apoiar crianças oriundas de ambientes familiares desfavoráveis aos desafios da escolarização.

Aguzzoli *et al* (2007) questionaram qual é a relação organizacional de 71 das maiores multinacionais brasileiras com sua força de trabalho, focando a crescente necessidade de capacitação dos tra-

balhadores no panorama internacional e a competitividade acirrada pela globalização. Os autores levantaram várias hipóteses e, como resultado, verificaram que existe uma tendência das multinacionais ao vislumbrar novos mercados de não replicar as práticas de T&D da sede em suas filiais, recomendando que estes resultados sejam aprofundados em outras pesquisas.

No intento de avaliar programas de treinamento e seus efeitos nos desempenhos dos indivíduos e da organização, Freitas e Borges-Andrade (2004) avaliaram profissionais com especialização em *Marketing* do Banco do Brasil. Os resultados indicaram que, para a maioria dos desempenhos individuais e organizacionais, o impacto percebido do treinamento foi avaliado entre bom e ótimo. Individualmente, atingiram índices de 74% entre bom e ótimo nos itens avaliados, sendo o treinamento um dos fatores identificados como responsáveis pelos índices.

Na mesma linha, Schroeder *et al* (2005) identificaram critérios e indicadores para a avaliação de programas de treinamento virtual de empregados em empresas, enfatizando o treinamento a distância, realizado pela internet. Como resultado, um modelo conceitual de avaliação foi criado. Tal modelo, denominado “conceitual-exploratório”, será validado em momento oportuno, segundo os autores.

E, ainda, Mourão e Borges-Andrade (2005) apresentaram a avaliação de um programa público de treinamento, utilizando como variável dependente o impacto do treinamento no trabalho, que foi subdividido em três níveis: comportamento no cargo, na mudança organizacional e no valor final. Os resultados na percepção dos diferentes avaliadores (o próprio treinado, sua chefia, um colega e um cliente) confirmaram o impacto na conduta no cargo e os grupos experimentais atingiram uma maior mudança organizacional e valor final que o grupo de controle. Por fim, as variáveis alternativas estudadas indicaram que, sem o treinamento, os resultados seriam exatamente opostos aos atingidos.

Brandão, Bahry e Freitas (2008) verificaram a existência de relação preditiva entre a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil acerca do suporte à transferência da aprendizagem oferecido pela organização e a aplicação no trabalho de competências desenvolvidas em cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Segundo os

pesquisadores, os resultados indicaram a existência de relação positiva entre a percepção de suporte (psicossocial e material) oferecido pela instituição e a percepção do grau de aplicação das competências no trabalho. Perceberam ainda que características individuais dos respondentes não atuaram como preditoras dessa aplicação.

Analisando o contexto das universidades corporativas, Brandão (2006) descreveu o modelo de universidade corporativa de uma instituição financeira, abrangendo também as implicações dessa configuração de desenvolvimento profissional na GP da organização. Segundo a autora, sob o âmbito da cadeia de valor, a atuação da universidade corporativa tem sido vantajosa e aliada aos negócios, pois intensifica os relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros. Nesse sentido, a GP tem experimentado maior reconhecimento interno e externo proporcionando, conseqüentemente, um fortalecimento político dentro da organização.

Quanto à gestão de carreira, especificamente, também compreendida na política de treinamento, desenvolvimento e educação, Fontenelle (2007) realizou um estudo focando a reformulação ocorrida em 2004, no curso de especialização para graduados de uma das mais tradicionais escolas de administração de São Paulo, que passou a inserir a disciplina “orientação de carreira” no currículo obrigatório do curso. A autora procurou compreender até que ponto a reformulação pretendia atender a uma demanda de mercado para o modelo de “autogestão de carreira” e o quanto isso ilustra a tese de que o humano se tornou capital. Os resultados apontam que o modelo revela uma nova forma de gestão do capital humano que se posiciona como um projeto político que permitiu transformar as bases econômicas da teoria do capital humano em uma ideologia de si mesma, da qual o modelo de autogestão de carreira é exemplar.

Em relação à política de recrutamento e seleção, foram encontrados dois estudos. Perez e Zwicker (2005) realizaram um estudo sobre os procedimentos de avaliação e critérios de seleção de fornecedores de tecnologia da informação. Constatou-se que não foi encontrada a inicialmente esperada sofisticação no processo de seleção, mas somente a incorporação de características específicas em função das peculiaridades das atividades de Tecnologia da Informação.

Já Garay (2006) buscou conhecer a importância dada por jovens talentos do curso de administração ao posicionamento socialmente responsável das empresas no momento de escolha de qual empresa gostariam de trabalhar/estagiar. A autora verificou que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) constitui um fator de importância média para atração de jovens talentos, sendo, porém, mais importante para a sua retenção na empresa. Identificou, também, que os principais fatores de atração de talentos seriam a possibilidade de ascensão na carreira, os benefícios e a remuneração que a empresa oferece, a reputação da empresa no mercado, bem como a política de treinamento e desenvolvimento.

No que concerne à política de saúde e segurança no trabalho, foram encontrados quatro estudos. Paiva e Saraiva (2005) analisaram a relação do docente de ensino superior com as variáveis de estresse ocupacional, enfatizando aspectos relativos à situação de trabalho e saúde mental. Os resultados mostraram níveis de estresse ocupacional baixos, independentemente do tipo de dedicação às atividades acadêmicas, embora existam indicativos que tendem a confirmar níveis de estresse mais elevados do que os apresentados. Nesse sentido, foram recomendadas a revisão e a reconstrução das relações de trabalho com os docentes, a prática de atividades físicas regulares e a busca pela integração com os colegas e com associações de classe e sindicatos.

Ainda nessa linha, mas especificamente no que tange à gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Nascimento e Pessoa (2007) analisaram o emprego do lazer como fator de aprimoramento dos programas de qualidade de vida no trabalho, enfocando práticas de atividades de lazer dos professores do CEFET/CE e como estes as avaliam. Os autores concluíram que o lazer nas organizações é capaz de contribuir significativamente para a qualidade de vida do indivíduo no trabalho, além de beneficiar diretamente a própria organização e, ainda, que tal abordagem reflete ações efetivas de responsabilidade social empresarial.

No esforço de avaliar os resultados da gestão da QVT, Oliveira e Limongi-França (2005) investigaram a percepção dos administradores sobre essa possibilidade, com base em pesquisa quantitativa acerca dos fatores críticos de gestão. O estudo também acrescentou

resultados de uma pesquisa em uma empresa que pratica a avaliação dos resultados, mostrando seus indicadores para QVT. As autoras identificaram a necessidade da propagação e esclarecimento via indicadores das práticas para avaliação de resultados, que funcionam como ferramentas auxiliares para os profissionais que gerenciam a qualidade dos programas desenvolvidos.

Como resposta a essa necessidade, David e Bruno-Faria (2007) construíram e validaram uma escala para medir a percepção de satisfação com a qualidade de vida no contexto do trabalho em organizações militares. Os autores obtiveram a Escala de Indicadores de Satisfações Contextuais (EISC), que possui uma estrutura com quatro fatores, amplamente respaldados na literatura da área, os quais explicaram mais de 48% da variância do fenômeno. Dos quatro fatores, dois apresentaram ótimo índice de confiabilidade (*Alpha de Crombach*), enquanto os outros dois se mostraram apenas promissores. Assim, os autores sugerem a necessidade de a escala ser submetida a novas aplicações que garantam maior generalidade aos resultados encontrados.

A respeito da política de remuneração, só foi encontrado um estudo. Moreira (2005) analisou as propostas de remuneração variável no contexto da perspectiva do biopoder a partir de Foucault. Segundo a autora, a remuneração sempre foi uma forma de controle do capital sobre o trabalho e esta forma de controle, bem como a própria remuneração, tiveram a sua evolução passando de um controle uniforme e institucional para um controle biopolítico e microfísico. Moreira constatou que os mecanismos e conceitos associados à remuneração variável, como excelência e competência são, de fato, identificados como mecanismos de biopoder, os quais interferem no desempenho das pessoas e modificam sua subjetividade, expressos em sua forma de agir e pensar.

No que tange à política de envolvimento, foram encontrados dois artigos. Especificamente quanto à prática de comunicação, Tonet e Paz (2006) propuseram um modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho focado principalmente nos grupos de trabalho, tendo como âncora teorias da comunicação humana e teoria dos sistemas. As autoras concluem que a comunicação na organização deve ser dividida em três tipos principais, quais sejam,

o de comunicação operacional (referindo-se às operações e tarefas a serem desempenhadas na organização), o sistema regulador da comunicação (envolvendo ordens, regras e instruções reguladoras dos processamentos que ocorrem na organização) e o sistema de *feedback* (relacionado aos canais de comunicação dentro da empresa para o retorno de informações).

Ainda na política de envolvimento, focando a prática de relacionamento, Souza e Garcia (2008) analisaram a forma como executivos do setor financeiro conceituam amizade no ambiente de trabalho e a percepção de apoio social recebido de amigos. Segundo os pesquisadores, todos os participantes reconheceram a presença de relações de amizade no ambiente de trabalho afirmando que, independentemente do conceito adotado, as amizades representam importante fonte de apoio social, ocorrendo em suas formas instrumental (relacionado à ajuda material ou ações para resolver problemas práticos e/ou facilitar a realização de tarefas), emocional (que gera sentimentos de bem-estar, pois o indivíduo sente-se querido, amado e respeitado, envolvendo demonstrações de amor, afeto, simpatia, estima ou pertencimento a um grupo) e informacional (refere-se à ajuda por meio de informação e conselhos).

Quanto à política de avaliação de desempenho e competências, encontrou-se um artigo. Craide e Antunes (2004) realizaram estudo em cinco empresas do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais, onde analisaram o uso da Avaliação de Competências 360º e as decorrências dessa ferramenta para as decisões em GP. Segundo as autoras, os resultados do estudo mostraram que todas as empresas pesquisadas, de alguma forma, valeram-se dos resultados advindos da Avaliação de Competências 360º para tomada de decisões relativas à GP, principalmente quanto às atividades voltadas ao desenvolvimento, à retenção e à atração de talentos em tais empresas.

Relacionando políticas de GP a outras variáveis, encontraram-se cinco artigos. Fernandes e Neto (2005) compararam a evolução do tratamento conferido aos trabalhadores do quadro efetivo das empresas com o tratamento conferido aos terceirizados, e identificaram um aumento da distância neste tratamento em aspectos fundamentais da GP, como recompensa monetária por metas atingidas, comprometimento com os resultados, autonomia e compartilhamento do

aprendizado. Embora haja uma tendência da ampliação da contratação de terceirizados, os resultados revelaram que as maiores empresas brasileiras ainda se encontram despreparadas para suportar as dificuldades encontradas a partir da propagação da contratação de profissionais com múltiplos tipos de vínculos contratuais.

Cançado, Moraes e Silva (2006) buscaram verificar quais são as práticas utilizadas pela gestão de recursos humanos nas empresas para obter o comprometimento dos seus funcionários. Utilizaram um modelo focado em três componentes: afetivo, normativo e instrumental. Os autores constataram que as práticas de recursos humanos estudadas influenciam principalmente as dimensões afetiva e normativa do comprometimento. Perceberam ainda que a gestão do conhecimento e de relacionamento são componentes essenciais para manter os vínculos dos funcionários com a empresa.

Lacombe e Chu (2006) pesquisaram políticas e práticas de gestão organizacional em uma cadeia empresarial onde investigaram a influência de fatores institucionais (legislação, acionistas, herança histórica da organização e situação do mercado) sobre o desenho e implementação de políticas e práticas de GP. Segundo as autoras, os resultados mostraram que, além da estratégia organizacional, fatores institucionais podem ser determinantes para a elaboração das políticas de GP, evidenciando, assim, ser vantajosa a inclusão da abordagem institucional nos estudos desse campo.

Martiningo e Siqueira (2008) analisam o processo de assédio moral nas organizações e o papel da GP, principalmente quanto às práticas adotadas para a identificação e gerenciamento de fatores situacionais que possam propiciar o surgimento do fenômeno no ambiente de trabalho. Os pesquisadores perceberam que nas empresas com políticas claras quanto ao assunto, canais adequados para a comunicação dos casos, estruturas de trabalho menos hierarquizadas e um clima organizacional de confiança e respeito, os funcionários se sentem mais seguros para denunciar os casos de assédio moral de que são vítimas.

Castro, Kilimnik e Sant'Anna (2008) verificaram se as práticas de gestão de pessoas adotadas por uma instituição financeira brasileira possuíam características de modernidade suficientes para a sustentação do modelo de competências adotado pela instituição.

Utilizaram para a análise cinco políticas de GP, a saber, recompensas, avaliação de desempenho, educação corporativa, promoção/carreira e orientação estratégica, sendo as políticas compreendidas como favorecedoras de maior efetividade do modelo de gestão de competências proposto por seus idealizadores. Os autores perceberam que a organização não apresentava níveis de modernidade suficientes nas políticas e práticas de GP pesquisadas que respaldassem a efetividade do modelo de gestão de competências proposto.

Finalmente, 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). O resultado constituiu-se de um instrumento com 19 itens distribuídos em quatro fatores, explicando 60,36% da variância total do construto e os índices de confiabilidade foram os seguintes: 0,72 para “treinamento, desenvolvimento e educação (T,D&E)”, 0,77 para “condições de trabalho”, 0,78 para “recompensas” e 0,88 para “envolvimento”. A EPPGP pode ser usada tanto em estudos diagnósticos e relacionais do comportamento organizacional, contribuindo com a produção acadêmica da área, como por gestores organizacionais, subsidiando-os em suas tomadas de decisão para incrementar o bem-estar de seus colaboradores.

Delineado o cenário dos estudos a respeito das políticas de GP publicados nos periódicos da área de Administração, em nível nacional, partiu-se para a análise deste levantamento que subsidiará a proposição de uma agenda de pesquisa. Dos periódicos pesquisados, dentro da grande área de Gestão de Pessoas, a REAd (23,3%) foi a campeã de publicações sobre o tema “políticas de GP”, seguida da RAE-e (16,7%), RAC (13,3%), RAC-e (13,3%), RAM (13,3%), RAUSP (13,3%) e a que menos publicou sobre o tema em questão foi a RAE (6,8%). Não foram encontrados artigos relativos a “políticas de GP” nos periódicos Revista de Administração Pública (RAP) e Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Cadernos EBAPE). A Figura 1 ilustra estes resultados.

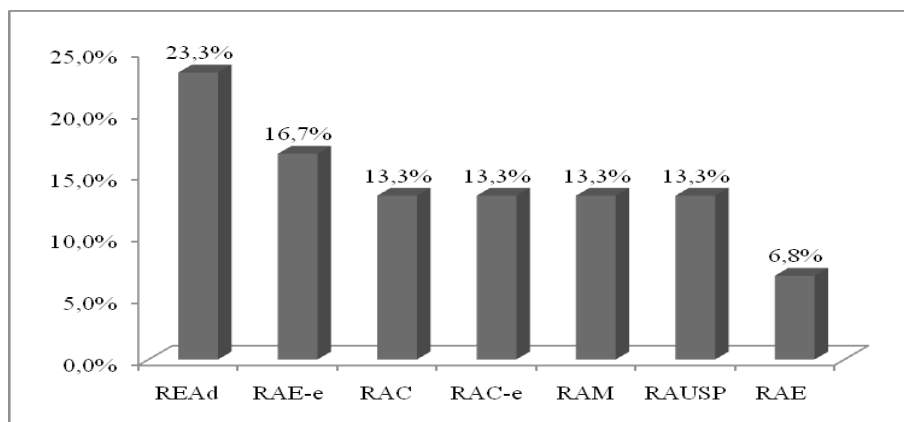


Figura 1. Artigos a respeito de políticas de GP por periódico

Quanto ao ano de publicação, observou-se um pico de produção em 2005 (30%), seguido de uma redução à metade em 2006 e 2007 (16,7% em ambos) e nova aceleração de produção em 2008 (23,3%). O ano de 2004 sinalizou a menor produção sobre o tema, contabilizando 13,3% de trabalhos. A Figura 2 mostra estes resultados.

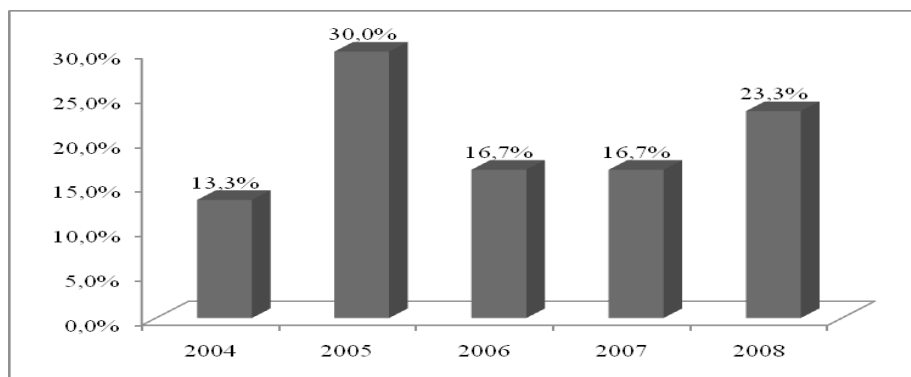


Figura 2. Artigos relacionados às políticas de GP por ano

A maioria dos estudos enquadraram-se no modelo teórico-empírico (93,3% ou 28 estudos), enquanto que apenas dois estudos caracterizaram-se como ensaios teóricos (6,7%). Dentre os trabalhos teórico-empíricos, 54% foram estudos de natureza qualitativa, 32% foram estudos de natureza híbrida, ou seja, mesclaram métodos qualitativos e quantitativos (quali-quant), e 14% foram estudos de natureza quantitativa. A Figura 3 aponta os resultados quanto à natureza dos estudos.

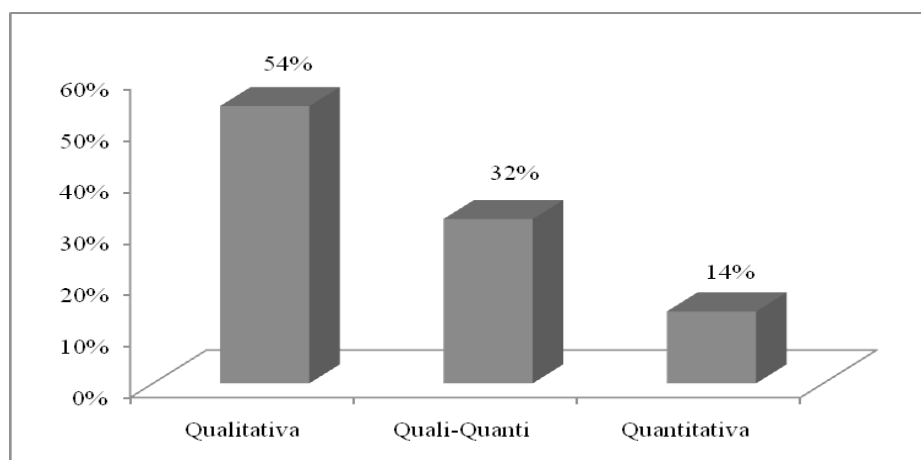


Figura 3. Natureza dos artigos teórico-empíricos relacionados às políticas de GP

Quanto às instituições de origem dos autores dos estudos, 70% da produção distribuíram-se entre a Universidade de Brasília-UnB (20%), a Universidade Federal de Minas Gerais-UFGM (16%) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS (14%). A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais-PUC/MG e a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo-FGV/SP contabilizaram 10% dos estudos cada uma. Os 30% restantes estão divididos em outras instituições, cada uma delas contabilizando 3% ou um estudo. A Figura 4 ilustra estes resultados.

Quanto aos assuntos mais estudados, dos 30 artigos encontrados na revisão da produção nacional, trinta por cento (30%) focaram a política de TD&E, seguida dos estudos das relações entre políticas de GP e outras variáveis (16,7%), talvez pela preocupação dos gestores em justificar os vultosos investimentos em educação e em avaliar a

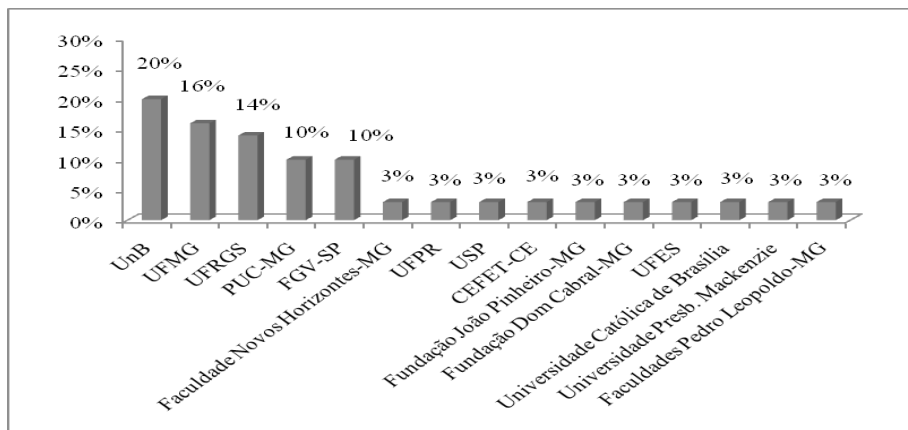


Figura 4. Instituições de origem dos autores dos estudos sobre políticas de GP

efetividade das políticas de GP. A partir daí, aparecem os estudos das políticas de GP em geral (16,7%), da política de saúde e segurança no trabalho (13,3%), da política de envolvimento (6,7%), da política de recrutamento e seleção (6,7%), da política de remuneração (3,3%), da política de avaliação de desempenho e competências e, finalmente, da construção e validação de instrumentos sobre políticas de GP (3,3%). A Figura 5 apresenta estes resultados.

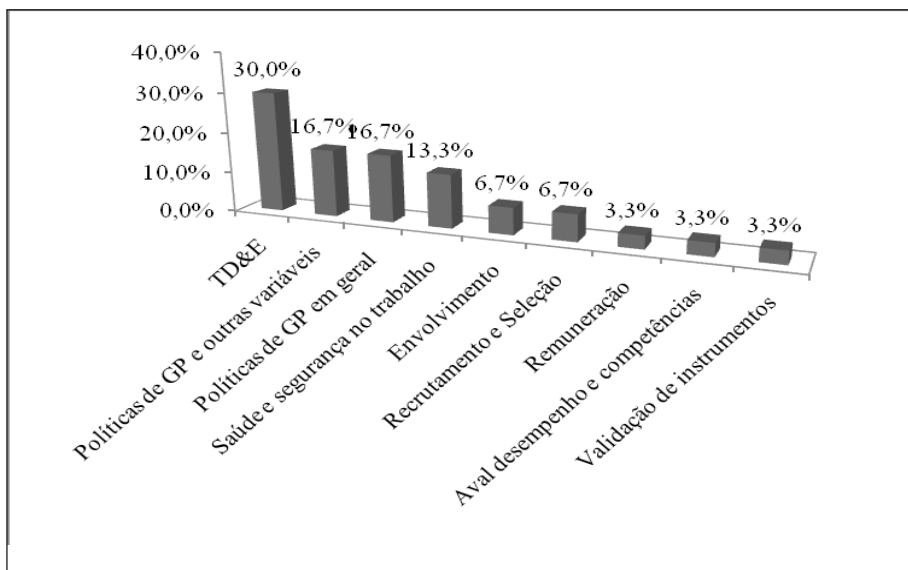


Figura 5. Assuntos mais estudados em políticas de GP

4.2 – INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PESQUISA SOBRE GP NO BRASIL

No que se refere à institucionalização da pesquisa sobre Gestão de Pessoas no Brasil, foi feito levantamento no Portal Lattes do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). 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, 3 na grande área de Ciências Exatas e da Terra, 18 na grande área de Ciências Humanas, 67 em Ciências Sociais Aplicadas, 7 em Engenharias e 1 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 da grande área de Ciências Humanas, as subdivisões por área revelam os seguintes grupos: Ciências Políticas, com 01 grupo; Educação, com 07 grupos; Psicologia, com 08 grupos e Sociologia, com 02 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 02 grupos; e Turismo, com 01 grupo. Tais resultados comprovam que em Ciências Humanas, a área de Psicologia congrega o maior número de grupos, enquanto que, 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-se 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 (SP), na Universidade Cruzeiro do Sul (SP) 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 (SP) e na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (BA). Em terceiro lugar, estão as áreas de Antropologia e Linguística, com um grupo cada, sediados na Universidade Federal do Rio de Janeiro (RJ) e na Universidade Federal de Pernambuco (PE), respectivamente.

Por fim, ao se realizar busca de quantidade de artigos publicados a respeito de GP e correlatos no Scielo (*Scientific Electronic Library Online*, ou Biblioteca Científica Eletrônica em Linha), base do Brasil, localizaram-se 44 artigos. As palavras-chaves 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, na primeira década do milênio, do número de grupos de pesquisa e na produção em C,T&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

Em linhas gerais, pode-se aferir, a partir da análise da produção nacional, que as pesquisas sobre políticas de GP vêm ganhando fôlego e atenção dos pesquisadores, não obstante fica patente a carência

de investigações a respeito do tema o que, por sua vez, se traduz num convite a mais pesquisas. Mais estudos que visam a construir e validar instrumentos sobre políticas de GP, uma vez que só foram encontrados dois estudos nessa linha, também se fazem necessários, quer com fins diagnósticos ou de avaliação, quer para viabilizar estudos relacionais. Há, também, grande espaço para ensaios teóricos e abordagens quantitativas e, preferencialmente, híbridas, haja vista o predomínio de estudos de natureza puramente qualitativa.

Os estudos identificados sobre “políticas e práticas de GP de maneira geral” abordaram a emergência do modelo político de gestão de pessoas; as novas práticas de GP; os desafios para os profissionais de GP; a inserção das políticas de GP na ótica da integração organizacional; e, por fim, a responsabilidade social empresarial na gestão de pessoas. São temas que, de certa forma, constataam a relevância atual da área de GP para as organizações e a subsequente preocupação com o seu futuro no que tange ao seu novo posicionamento nas organizações, desafios, responsabilidades e competências dos gestores. Destarte, mais estudos nessa linha são necessários e bem-vindos.

A política de TD&E, considerando o período levantado, foi o tema na área de GP mais pesquisado, predominando largamente em relação às outras políticas de GP. 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. Essas pesquisas abordaram, por exemplo, a necessidade de desenvolvimento de forma contínua e sistemática, e evidenciaram a necessidade de estudos que busquem descobrir formas de aumentar o nível de competência gerencial de empresários e identificar estratégias de estímulo ao aprendizado contínuo. Dado o crescente caráter multinacional das organizações, assim como o recrudescimento da competitividade, acirrada pela globalização, estudos futuros podem discutir a necessidade de capacitação dos trabalhadores no panorama internacional, sobretudo a tendência das multinacionais ao vislumbrar novos mercados e novas práticas de TD&E. Ademais, sugere-se a continuidade e o aprofundamento de estudos que vislumbrem o impacto do treinamento e do suporte social no trabalho.

No que concerne à política de saúde e segurança no trabalho, segundo tema mais estudado no período investigado, os trabalhos publicados enfatizaram questões como estresse ocupacional, gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e avaliação dos resultados desta gestão. Assim, tendo como pressuposto a ideia de que primar pelo bem-estar dos colaboradores é importante objetivo organizacional como proposto por Demo (2010), sugere-se que outros estudos sejam realizados no sentido de investigar as políticas e práticas de saúde e segurança no trabalho, a partir da aplicação deste instrumento já validado, ou ainda, do desenvolvimento de novos instrumentos.

As políticas de GP menos estudadas foram a de recrutamento e seleção, a de envolvimento, a de remuneração e a de avaliação de desempenho e competências. Quanto à política de recrutamento e seleção, os resultados das poucas pesquisas realizadas indicam a necessidade de estudos que procurem identificar a existência de customização nos processos de recrutamento e seleção, respeitando-se as especificidades das organizações. Recomenda-se, ainda, o desenvolvimento de estudos sobre os principais fatores de atração e manutenção de talentos, reconhecida atividade estratégica das organizações em tempos de competitividade recrudescente.

No que tange à política de envolvimento, os estudos encontrados focaram a prática de comunicação e a prática de relacionamento. Além de estudos que aprofundem a importância dessas variáveis para a integração e o bem-estar das pessoas no contexto organizacional, sugerem-se pesquisas que busquem investigar outras variáveis como participação e reconhecimento que também visam a envolver os colaboradores para que se realizem, pessoal e profissionalmente, bem como somem esforços para melhorar o desempenho da organização. Demo (2008, 2010) também notou o predomínio dos estudos na prática de comunicação sobre as outras da política de envolvimento, especialmente a prática de reconhecimento, recorrentemente pouco investigada.

Quanto à política de remuneração, considerada uma forte política de retenção das pessoas nas organizações, fazem-se necessários estudos que abordem, sobretudo, as formas estratégicas de remuneração, que também deve ser customizada, preconizando a

valorização dos colaboradores e considerando suas competências e aspirações na carreira com o fim de casá-las com as metas organizacionais.

O estudo encontrado relativo à política de avaliação de desempenho e competências analisou o uso da Avaliação de Competências 360º e as decorrências dessa ferramenta para as decisões em GP. Sua efetividade foi comprovada especialmente em relação às atividades voltadas ao desenvolvimento, à retenção e à atração de talentos, tidas como estratégicas para as empresas. Considerando a patente importância e as poucas investigações a respeito do tema, delineia-se um grande e necessário espaço para esse tipo de pesquisa.

Os artigos relacionando políticas de GP a outras variáveis representaram 16,7% dos estudos, constituindo o segundo fator mais pesquisado sobre o tema. Esse resultado evidencia a necessidade de as organizações diagnosticarem o impacto e a efetividade das políticas e práticas de GP sobre atitudes e comportamentos no trabalho que influenciam os resultados organizacionais. Nesse sentido, esse diagnóstico requer a construção e a validação de mais instrumentos de pesquisa científicos para avaliar a percepção das políticas de GP por parte dos colaboradores e relacioná-las a outras variáveis do comportamento organizacional.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pretendeu contribuir para a produção acadêmica sobre políticas de GP ao realizar a revisão de literatura por ora apresentada e propor reflexões que subsidiassem uma agenda de pesquisa acerca do tema. Também contribuiu por ser um ensaio teórico, uma vez que muitos dos trabalhos sobre políticas de GP são teórico-empíricos. Os resultados produzidos de fato apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos em políticas de GP, não obstante destacou-se a premência de se realizar mais estudos sobre o tema, uma vez que algumas políticas ainda são bem pouco investigadas como as de envolvimento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e competências e remuneração.

Notou-se, ainda, que nem todos os periódicos pesquisados apresentaram estudos sobre “políticas de GP” (RAP e Cadernos EBAPE). A partir daí, há grandes oportunidades para pesquisas no

sentido de reconstruir as teorias já consolidadas e de propor novos modelos, novas teorias e relações entre variáveis, contribuindo tanto para a prática organizacional como para a pesquisa científica a respeito do tema. Em suma, sugere-se combinar diferentes perspectivas metodológicas para analisar com maior propriedade os efeitos das políticas de GP no bem-estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AGUZZOLI, R. L. *et al.* Capacitação em multinacionais brasileiras: O investimento nas filiais estrangeiras reproduz o da matriz? **Revista Eletrônica de Administração**, v. 58, p. 40-55, 2007. Disponível em: http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod_artigo=581&cod_edicao=59&pagina=6&acao=busca Acesso em 22.10.2009.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11th ed. London: Kogan Page, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. Human resource management: Scope, analysis and significance. In: Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (Orgs) **The Oxford Handbook of human resource management**. New York: Oxford University Press, 2007.
- BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, p. 22-33, 2006.
- BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P.; FREITAS, I. A. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção de mestres e doutores do Banco do Brasil. **Revista de Administração**, v. 43, n. 3, p. 224-237, 2008.
- CANÇADO, V. L.; MORAES, L. F. R.; SILVA, E. M. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, p. 11-37, 2006.
- CASTRO, C. S. Gestão de Recursos Humanos no setor de telecomunicações: novas empresas, novas práticas? **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 6, 2005. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/raeespecial/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3513&Secao=ARTIGOS&Volume=45&Numero=0&Ano=2005>. Acesso em 22.10.2009.
- CASTRO, J. H. M.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANA, A. S. Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. **Revista de Administração Contemporânea-eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_688.pdf. Acesso em: 14.11.2009.
- CRAIDE, A; ANTUNES, E. D. D. Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 4, 2004. Disponível em: http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_176.pdf. Acesso em: 14.11.2009.

DAVID, L. M.; BRUNO-FARIA, M.F. Qualidade de vida no trabalho: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército. **Revista de Administração**, v. 42, p. 431-442, 2007.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

FERNANDES, M. E. R.; NETO, A. C. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 2005, p. 48-59, 2005.

FONTENELLE, I. A. A auto-gestão de carreira chega à escola de administração: o humano se tornou político? **Organizações & Sociedade**, v. 14, p. 71-90, 2007.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 44-56, 2004.

GARAY, A. B. S. A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 3, 2006. Disponível em: http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_417.pdf. Acesso em: 14.11.2009.

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25-36, 2008.

LEGGE, K. **Human resource management**: rhetorics and realities. London: Macmillan, 1995.

LEGGE, K. Human Resource Management. In: ACKROYD, S. et al. (Eds.). **The Oxford handbook of work and organization**. Oxford: Oxford University Press, 2006, p.220-241.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. de P. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambigüidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 11-34, 2008.

MARTININGO, A. F.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.

MASCARENHAS, A. O.; BINDER, M.P. A vantagem competitiva e a gestão de pessoas. In: Mascarenhas, A. O. (Org). **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 97-125.

MASCARENHAS, A. O.; KIRSCHBAUM, C. Fundamentos de gestão estratégica de pessoas. In: Mascarenhas, A. O. (Org). **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. XXIII-XXX.

MELO, M. C. O. L.; MAGESTE, G. S.; MENDES, E. L. Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 3, 2006. Disponível em: http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_410.pdf. Acesso em: 14.11.2009.

MOREIRA, V. S. L. A remuneração variável alternativa de biopoder na modernidade líquida. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 4, 2005. Disponível em: http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod_artigo=414&cod_edicao=33. Acesso em 22.10.2009.

MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de programas públicos de treinamento: Um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 13-38, 2005.

NASCIMENTO, L. F.; PESSOA, R. W. A. Qualidade de vida no trabalho: uma questão de responsabilidade social. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, p. 3, 2007. Disponível em: http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod_artigo=572&cod_edicao=58&acao=busca&pagina=7. Acesso em 22.10.2009.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração de Empresas - eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005. ISSN 1676-5648. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2209&Secao=ARTIGOS&Volume=4&numero=1&Ano=2005>. Acesso em 22.10.2009.

PAIVA, K. C. M.; SARAIVA, L. A. S. Estresse ocupacional de docentes do ensino superior. **Revista de Administração**, v. 40, n. 2, 2005.

PENA, R. P. *et al.* Responsabilidade social empresarial e estratégia: um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do global compact. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, 2007.

PEREZ, G.; ZWICKER, R. Seleção de fornecedores e tecnologia de informação: um estudo sobre os procedimentos de avaliação e critérios de seleção. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 1, p. 168-188, 2005.

SCHROEDER, C. S. *et al.* Sistemas de treinamento corporativo virtual: definindo critérios e indicadores de avaliação. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 1-24, 2005. Disponível em: http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod_artigo=268&cod_edicao=24. Acesso em 22.10.2009.

SOUZA, E. M.; GARCIA, A. Amigos, amigos: negócios à parte? **Revista de Administração**, v. 43, n. 3, p. 238-249, 2008.

STOREY, J. **New perspectives in human resource management**. London: Routledge, 1995.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 105-128, 2004.

TONET, H. C; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

ULRICH, D. *et al.* Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. **Human Resource Planning**, v. 14, n. 2, p. 89-102, 1991.

VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, v. 3, n. 2, 2004. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=1994>. Acesso em 14.11.2009.

VEIGA, L.; LEITE, M. R. S. D. T.; DUARTE, V. C. Qualificação, competência técnica e inovação no ofício docente para a melhoria da qualidade do ensino fundamental. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, set. 2005.

Recebido em 17.08.2011

Aprovado em 18.11.2011

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>