



LACUNAS NA PESQUISA EM GESTÃO DE PESSOAS: UMA PROPOSTA DE AGENDA PARA PESQUISAS FUTURAS

Luciano Henrique Trindade

Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil.

Professor da Universidade Nove de Julho, Brasil.

E-mail: ltrindade@usp.br

Cristiane Gazel Trindade

Especialista em *Master in Project Management* pela Universidade Nove de Julho, Brasil.

E-mail: crisgazel@hotmail.com

Elaine Cristina de Oliveira Rocha Nogueira

Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil. Professora da Universidade Nove de Julho, Brasil.

E-mail: ecorochoa1@hotmail.com

Resumo

Uma das características da gestão de pessoas no âmbito das organizações é a sua permanente mudança em virtude da alteração a fatores ambientais, sejam eles econômicos, sociais, demográficos ou empresariais. Dessa forma, na medida em que ocorrem mudanças no contexto, são necessárias adaptações da gestão de pessoas, na forma de novas políticas e práticas. Ao longo do tempo estas mudanças levam as organizações a modificarem sua forma de gerir recursos humanos, constituindo modelos de gestão vinculados às suas condições contextuais. Observa-se que há temas de interesse que merecem ser explorados em maior profundidade, tanto na área acadêmica quanto no ambiente corporativo, seja por entidades representativas, seja por consultorias que apóiam as organizações, ou ainda seja pelas próprias organizações que querem alinhar suas estratégias às possibilidades de futuro. O presente ensaio teórico tem como objetivo relacionar temas de interesse que podem compor uma agenda para pesquisas futuras em Gestão de Pessoas. Através da revisão da literatura em periódicos de alto impacto, no período de 2001 a 2014, foi realizada uma pesquisa buscando artigos sobre o futuro e as tendências da Gestão de Pessoas. Como resultados foram identificados oito grandes temas emergentes, que podem ser de ponto de partida para o pesquisador interessado em explorar o campo da Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Lacunas de Pesquisa. Tendências. Estado da Arte. Futuro.

RESEARCH GAPS IN HR FIELD: A PROPOSED AGENDA FOR FUTURE RESEARCH

Abstract

One of the people management features within organizations is their permanent change resulting from changes in the environmental factors, be they economic, social, demographic or business. Thus, to the extent that changes occur in the context, adjustments are required of people management in the form of new policies and practices. Over time these changes lead organizations to modify their way of managing human resources, providing management models linked to their contextual conditions. It is observed that there are themes of interest which are worth exploring in greater depth, both in academia and in the corporate environment, whether by representative entities or by consultants who support

organizations, or is by the very organizations that want to align their strategies to future possibilities. This study aims to relate topics of interest that can compose an agenda for future research in People Management. Through the review of national and international literature was conducted a survey of academic productions through consultation, during the period 2001-2014. The results of this review were identified eight major themes, which can be a starting point for researchers interested in exploring the field of Human Resource Management.

Keywords: People Management. Research Gaps. Trends. State of the art. Future.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as funções do departamento de Recursos Humanos nas organizações passaram por consideráveis transformações. Se antes cabia a esta área atividades meramente operacionais e burocráticas, hoje existe a expectativa de que o RH tenha um papel transformacional nas organizações e, mais do que isso, esteja efetivamente alinhado a estratégia e colaborando com sua concepção (ULRICH, 2011).

Talvez por conta da grandeza do desafio imposto à área e seus profissionais, já há algum tempo o papel do departamento de Recursos Humanos nas organizações tem sido objeto de debate e questionamento (FLEURY; FISCHER, 1998). Estaria o RH e seus profissionais preparados para assumir um novo perfil de atividades e responsabilidades? Estudos vêm recorrentemente discutindo o papel dos recursos humanos (BOXALL; PURCELL, 2003; LEGGE, 2005; ULRICH; YOUNGER, 2008).

Embora muitos CEOs proclamem que "as pessoas são nossos ativos mais importantes", o que realmente os preocupam são os resultados de vendas, o desenvolvimento de produtos, as relações com o governo e investidores, muito mais do que com os empregados (YEUNG, 2011). Ao que parece, para que o RH consiga seu lugar no nível estratégico deverá provar que as ações de gestão de pessoas geram valor e são fonte de vantagem competitiva para a organização (LEGNICK-HALL et al., 2009; OLIVEIRA, 2011; ROEHLING et al., 2005; ULRICH; YOUNGER, 2008).

A própria aproximação do RH com a Estratégia faz com que profissionais e pesquisadores direcionem seus olhares para o futuro. Afinal, a essência de estratégia é o exercício preditivo que reduz a ansiedade gerada pela incerteza e auxiliam pessoas e instituições em preparar-se para as mudanças de paradigma que estão por vir (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Segundo Barreto et al. (2010) as pesquisas em tendências globais da área de gestão de pessoas podem ser divididas em dois grandes grupos: os com temas tradicionais e os com temas emergentes. Os trabalhos tradicionais são os associados às atividades funcionais de gestão de pessoas, tais como motivação, compensação, desempenho humano, desenvolvimento, aspectos legais e relações de trabalho. Os trabalhos emergentes são os associados aos assuntos contemporâneos de gestão de pessoas orientados para os eventos atuais, como a gestão estratégica de pessoas, a diversidade, a internacionalização da gestão de pessoas, o foco em resultados organizacionais, a tecnologia e o trabalho em equipe.

Em síntese, a área de recursos humanos vem sofrendo fortes mudanças nos últimos anos, suas atividades passaram a ser mais relacionadas à estratégia de negócios, passou a ser uma área mais descentralizada com a popularização dos consultores internos, incorporou novas funções como comunicação interna e responsabilidade social, atraiu profissionais de diferentes formações e terceirizou muitas de suas atividades. Todas essas mudanças geraram lacunas, porém há pouca informação sobre elas. Portanto, o objetivo geral deste trabalho é endereçar esta questão e procurar identificar as principais lacunas, gerando conhecimento

sobre a percepção das possibilidades de pesquisa na gestão de pessoas. Tema para o qual o estudo pretende contribuir tanto para a teoria quanto para a prática administrativa, na medida em que verifica se há uma aproximação ou um distanciamento entre os teóricos e práticos do RH.

Desta maneira, a pesquisa pretende contribuir com o avanço do conhecimento teórico e prático nos seguintes aspectos: a) Ao identificar lacunas na pesquisa do campo da Gestão de Pessoas, auxiliando na organização de uma agenda de pesquisas futura; e b) Apontar os desafios e peculiaridades decorrentes a efetivação das tendências identificadas. Para tanto, na próxima seção, apresentamos sinteticamente como vem evoluindo o campo. Na terceira seção delineamos possibilidades de pesquisas futuras e, na última seção, apresentamos considerações adicionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os estudos, conceitos e autores considerados mais relevantes no tema, servindo como suporte teórico para o desenvolvimento do presente estudo. Para facilitar a contextualização, o capítulo se apresenta em duas partes: a primeira introduz o conceito de gestão de pessoas e faz uma breve revisão histórica demonstrando sua evolução ao longo do século XX, e a segunda se utiliza de uma revisão bibliográfica para verificar o estado da arte em tendências na Gestão de Pessoas, as lacunas de pesquisa e outras contribuições relevantes que possam apoiar a condução do estudo.

2.1 Gestão de pessoas: conceituação e histórico da área

A Gestão de Pessoas pode ser definida como "a gestão de atividades tomadas para atrair, desenvolver, motivar e manter uma força de trabalho de alto desempenho com a organização" (HARVEY; BOWIN; HAVEY, 1996, p. 6). Em uma conceituação mais ampla ela trata de todas as atividades de gestão do trabalho das pessoas nas empresas e em outras organizações formais (BOXALL; PURCELL, 2003). O termo gestão de pessoas (GP), utilizado no Brasil, é equivalente ao termo Gestão de Recursos Humanos (GRH) ou *Human Resource Management (HRM)*, mais comuns internacionalmente.

O estudo acadêmico da gestão de recursos humanos remonta ao final do século XIX, com os primeiros cursos universitários e livros que aparecem apenas depois de 1900. Segundo Caldas, Tonelli e Lacombe (2002) a função e as práticas de Recursos Humanos derivam da difusão e desenvolvimento do humanismo nas organizações, surgindo em função de diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX, cujo marco corporativo pode ser atribuído ao ano de 1890, quando a empresa americana NCR criou seu "*personnel office*" (Springer e Springer, 1990). Desde então passou a basear-se em conteúdos interdisciplinares como economia e psicologia industrial. A história da área de RH está enraizada no estudo das diferenças individuais e na concepção e execução de atividades funcionais que incluem o recrutamento, seleção, avaliação de pessoas e práticas de remuneração com base nas diferenças (HARGIS; BRADLEY, 2011). A seguir serão apresentados os principais tópicos do histórico da área de Recursos Humanos.

2.1.1 Do início do século XX à década de 1950

Na década de 1910, com o início do uso do modelo conhecido como taylorismo, forma prescritiva de gestão que o controle burocrático assumiu no mundo dos negócios, a proposta de organização racional do trabalho de Frederick Taylor consolidou o primeiro modelo estruturado sobre a gestão de Recursos Humanos que, embora não idealizado como tal, é

derivado na teoria e na prática das suas noções de gestão em torno de pressupostos de um “homem econômico” (FISCHER, 2002). O interesse das organizações pelo departamento de pessoal cresceu rapidamente impulsionado pelas demandas da primeira guerra mundial. Após a crise americana de 1929 os estados nacionais intensificaram a regulação das relações de trabalho. Embora nas décadas de 1940 e 1950 aspectos trazidos pela escola das relações humanas fossem integrados às preocupações dos departamentos de Recursos Humanos, durante muito tempo estes se dedicaram quase com exclusividade às rotinas burocráticas relacionadas a pagadoria da folha de pagamento (FISCHER, 2002). No Brasil, em virtude da complexa legislação reguladora do trabalho, grande parte do tempo dos profissionais da área era utilizado nos procedimentos trabalhistas: admissão, rescisão, controle de frequência, cálculo para recolhimento de tributos, etc. Em verdade, muitas empresas só constituíram estes departamentos por conta da complexidade destas rotinas: os “DP” - Departamentos de Pessoal.

2.1.2 Da década de 1960 à década de 1980

A administração deu um salto logo após a Segunda Guerra Mundial. Segundo Fisher (2002), foi neste período que surgiu a expressão “*human resources management*” para designar uma expansão da tradicional administração de pessoal, que se dedicava quase com exclusividade às rotinas burocráticas relacionadas à pagadoria da folha de pagamento. Contudo, autores como Druker (1954) já assinalavam mudanças estruturais profundas na sociedade e na força de trabalho, que passavam ao largo das preocupações dos gestores dos departamentos de Recursos Humanos. O papel do RH começa a ser repensado, na medida em que “em muitas empresas, infelizmente, o departamento de relações industriais é considerado como o departamento quebra-galho” (CORDEIRO, 1967). Ao longo das décadas de 1970, segundo Fisher (2002) as relações entre empresas e pessoas vão sendo paulatinamente migradas, sua intermediação passa a ser feita pelos gestores de linha, ao invés da centralização pelo departamento de pessoal. De fato, levar o gestor de linha a exercer adequadamente este novo papel constituiu a principal preocupação da gestão de Recursos Humanos (GRH) neste período. De acordo com Goss (1993), durante os anos 1970 e início dos anos 1980 nos Estados Unidos e Reino Unido tornaram-se a indústrias incompetentes em mercados internacionais por causa da dominação crescente de fabricantes japoneses. Portanto, os gestores ocidentais começaram a analisar a indústria japonesa e concluíram que as organizações japonesas valorizavam as pessoas como o elemento essencial do negócio. Segundo o autor foi esta reflexão abriu o caminho para o desenvolvimento da gestão de pessoas (GOSS, 1993).

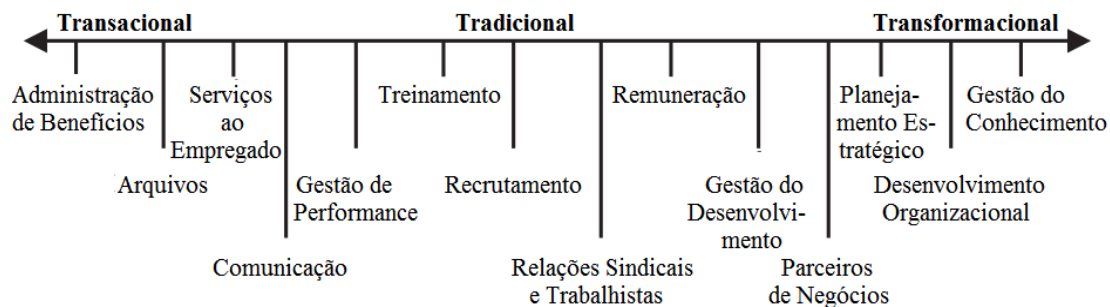
A década de 1980 se caracteriza pelo aumento da importância do elemento humano nas organizações, que passa a ter um caráter mais estratégico. Lacombe e Tonelli (2001) salientaram que o conceito de planejamento estratégico na gestão de pessoas se origina nas mudanças ocorridas nos mercados internacionais no início da década de 1980, tanto nas contribuições da escola de Michigan, quanto na introdução do tema nos cursos de MBA da escola de negócios de Harvard, desde 1981. Goss (1993) afirma que a evolução da gestão de recursos humanos está ligada a fatores socioeconômicos, tais como mudanças na competição internacional, a reestruturação de setores industriais, das organizações e mudanças nos conceitos de gestão. Segundo Goss (1993), outro aspecto que influenciou o desenvolvimento da gestão de pessoas foi a reestruturação das indústrias e organizações por causa de uma recessão e crise no comércio Reino Unido e os EUA no início de 1980. No final da década de 1980 outras razões colaboraram para o desenvolvimento da gestão de pessoas, destaque para as mudanças no mercado em face da globalização e dos efeitos desta na cultura organizacional (LEGGE, 2005). A crescente globalização e da concorrência afetaram consideravelmente os mercados mundiais. A intensificação da concorrência internacional forçou as empresas a

analisar suas fontes de vantagem competitiva. A análise destas fontes demonstrou que o investimento na capacidade humana e técnica era algo necessário (FLEURY; FISCHER, 1998). Como resultado, as políticas de recursos humanos passaram a ser integradas a estratégias de negócios. Organizações foram se tornando menos hierárquicas, mais flexíveis e descentralizadas. Além disso, a participação e o comprometimento dos colaboradores, maior confiança na autodisciplina e desenvolvimento de sistemas de recompensa mais eficazes foram tornando-se conceitos valorizados durante as reestruturações das organizações (FLEURY; FISCHER, 1998). Como resultado da recessão econômica nos EUA e Europa no final da década de 1980, os sindicatos perderam poder e influência nas organizações, resultando em um maior nível de poder para os gestores. Os gerentes tinham maior confiança, liberdade e disposição para experimentar novas ideias nos anos de *boom* econômico que se seguiu à recessão (LEGGE, 2005).

2.1.3 Da década de 1990 ao fim do Século XX

Ao longo da década de 1990 outras razões pavimentaram o caminho para que a gestão de recursos humanos evoluísse. Beaumont (1993) apontou que, tanto no Reino Unido quanto nos EUA, o empreendedorismo foi enfatizado por entidades políticas para o bem-estar econômico. Os conceitos de ter iniciativa, energia, independência, autossuficiência e com disposição para assumir riscos foram enfatizados na cultura da empresa: o intraempreendedorismo. A aquisição e o exercício de tais qualidades foram incentivados e levaram a GRH a se desenvolver ainda mais. O crescimento relativo do setor de serviços e o declínio nos níveis de sindicalização da força de trabalho, particularmente no setor privado dos EUA, são outros que merecem nota. No final da década de 1990 novas dimensões dos processos organizacionais passaram a integrar a agenda da gestão de pessoas, tais como: a gestão estratégica de RH, o diagnóstico de padrões culturais, a gestão de processos de desenvolvimento de pessoas, a gestão das competências, das relações de trabalho e da qualidade de vida (FLEURY; FISCHER, 1998). Roesch, Antunes e Silva (1997), apontaram o interesse predominantemente com enfoque comportamental, emergindo questões relacionadas à gestão e a tecnologia aplicada ao RH. Ao longo dos anos 2000, Lepak, Bartol e Erhardt (2005) apontam que além das práticas meramente transacionais e tradicionais de RH, intensifica-se o movimento das atividades de RH, que representam as novas práticas transformacionais, conforme ilustra a seguinte figura:

Figura 1 - Práticas de RH



Fonte: Adaptado de Lepak, Bartol e Erhardt (2005)

2.1.4 Tempos atuais

Para Hamel (2009) muitas organizações estão seguindo, na atualidade, práticas de gestão ainda presas na era industrial, com dogmas e paradigmas que precisam ser

questionados e reinventados. Os princípios e as ferramentas da gestão contemporânea foram criados para um ambiente corporativo que ficou no passado, já não tão eficazes neste cenário onde se introduziram profundas modificações impostas às organizações pelos novos tipos de clientes, novas aspirações e valores das novas pessoas que nela trabalham e pelo conjunto de novas expectativas das demais partes interessadas na vida de uma organização: os *stakeholders*, que incluem acionistas, parceiros, distribuidores, fornecedores, comunidades, formadores de opinião e órgãos regulatórios. Portanto, estão se tornando imprecisos para a nova e mutante realidade. Para Huselid (2011) o mundo é um lugar cada vez mais complexo e desafiador para se trabalhar e viver. Como consequência, a força de trabalho, sistemas de gestão da força de trabalho e as pessoas, que a projetam e implementam, nunca foram tão importantes para o sucesso estratégico de uma empresa. Segundo o autor, a única fonte verdadeiramente sustentável de vantagem competitiva é o talento e, portanto, é necessário entender melhor as questões, que envolvem os esforços de gestão de recursos humanos.

Em síntese, observamos que o RH vem, ao longo do tempo, se questionando quanto ao seu papel nas organizações. Sem querer analisar se este processo se originou internamente ou por pressões externas, o certo é que o RH acabou se reinventando e expandindo seu escopo de atuação. As contribuições acadêmicas mais recentes nos sugerem que na atualidade, da mesma forma, o RH continua questionando o paradigma e busca preparar-se para os desafios que estão por vir. Segundo Lawler (2011) o RH vem buscando reposicionar-se dentro da estrutura organizacional na mesma medida em que vem sendo questionado o seu papel dentro dela. Por conta deste cenário faz sentido entender as tendências em gestão de pessoas, para que o departamento e seus profissionais possam preparar-se para os desafios que estão por vir.

3 METODOLOGIA

O “estado da arte” ou “estado do conhecimento” pode ser definido como o trabalho de caráter bibliográfico, cujo objetivo é mapear e discutir o que está a ser feito atualmente no campo em estudo. Segundo Creswell (2010) a determinação do Estado da Arte é uma das partes mais importantes de todo trabalho científico, uma vez que faz referência ao que já se tem descoberto sobre o assunto pesquisado, evitando que se perca tempo com investigações desnecessárias, auxiliando ainda na melhoria e desenvolvimento de novos postulados, conceitos e paradigmas. A avaliação do Estado da Arte em Gestão de Pessoas foi realizada através do levantamento de textos em periódicos e anais de eventos, que foram catalogados e analisados, destacando aqueles que especificavam lacunas ou tendências no campo.

3.1 Pesquisa bibliográfica

Estudos que realizam pesquisas bibliográficas trabalham geralmente com um período de dez anos (TONELLI; CALDAS, 2004). Dos periódicos selecionados, para fins deste trabalho, delimitamos o período de estudo aos artigos publicados durante o período de 2001 a 2014, uma amplitude temporal de quatorze anos, sendo pesquisadas as seguintes palavras-chave: estado da arte (*state of art*), estado da literatura (*state of literature*), estado da pesquisa (*state of research*), futuro (*future*) e tendências (*trend*), combinando sempre que possível com o termo recursos humanos (*human resource*). Uma vez realizada a busca por palavra-chave, os artigos encontrados foram selecionados primeiramente pelo título e depois pelo resumo (BARRETO et al., 2010; EGRI; RALSTON, 2008). Quando o título indicava que o artigo tratava sobre gestão de pessoas e que trabalhava com projeções para a área, foi feita a leitura do resumo, para verificar se o artigo envolvia a análise de tendências ou estado da arte em gestão de pessoas. Essa seleção considerou artigos tanto gerais da gestão de pessoas quanto de seus

subtemas, como, por exemplo, gestão do conhecimento ou da diversidade, comprometimento organizacional, responsabilidade corporativa, etc. No entanto, não foram considerados os artigos que possuíam uma abrangência metodológica muito restrita, como o estudo de caso em uma única organização, na medida em que estes apresentavam resultados muito específicos e não generalizáveis (BARRETO et al., 2010).

Para a coleta de informações da produção acadêmica, entre 2001 e 2014, foi feita uma pesquisa nos principais serviços de indexação disponíveis, tanto nos multidisciplinares como o ISI – *Institute of Scientific Information*, EBSCO, ProQuest, Elsevier's Scopus e *Science Direct*, quanto nos regionais SciELO e REDALYC para identificação das contribuições acadêmicas ao tema pesquisado. A pesquisa realizada na base “Web of Knowledge” da Thomson Reuters, que reúne mais de dez mil periódicos acadêmicos, apresentou 39641 artigos com a palavra-chave *Human Resources*, sendo 29 associados também à palavra futuro e 23 à palavra tendências. Já na base ProQuest apresentou 18310 artigos sobre *Human Resources*, dos quais 20 associados também à palavra futuro e 37 à palavra tendências.

A seleção dos periódicos internacionais utilizou-se do *Journal Citation Reports* (THOMSON REUTERS, 2011), que fornece um meio sistemático e objetivo de avaliar os periódicos de pesquisas, oferecendo uma perspectiva para a avaliação e comparação de periódicos que estabeleceu um padrão para a academia no Brasil e no mundo. A combinação dos fatores de análise gera um índice bibliométrico chamado “Fator de Impacto”, pois quanto maior este fator melhor a avaliação do periódico. Com base no Fator de Impacto, foram selecionados as publicações do *American Academy of Management (AOM)*, com destaque aos periódicos *Academy of Management Review* e *Academy of Management Journal*, cujos fatores de impacto – 6,169 e 5,608 respectivamente - são os mais altos dentre as revistas temáticas em administração. Nas bases da AOM Online foram identificados 558 artigos relacionados a recursos humanos nos periódicos pesquisados. Além dos periódicos da AOM foram selecionados ainda quatro periódicos em Administração, temáticos sobre Recursos Humanos, com os maiores fatores de Impacto: O holandês *HRMR – Human Resource Management Review*, o americano *HRM – Human Resource Management* e os ingleses *HRMJ - Human Resource Management Journal* e *IHRMJ - International Human Resource Management Journal*. Os fatores de impacto destes periódicos são, respectivamente, 2,375; 1,516; 1,388 e 1,043. Dos periódicos europeus foram observados os artigos na *HRMR* do Volume 11, Issue 4 até o Volume 22, Issue 3, incluindo um número especialmente dedicado a tendências em gestão de pessoas (junho de 2009); do *HRM* do Volume 40, Issue 1 até o Volume 51, Issue 3 e do *HRMJ* do Volume 11, Issue 1 até o Volume 22, Issue 2.

Para a seleção dos periódicos nacionais utilizou-se a Qualis, que é o resultado de um conjunto de procedimentos utilizados pela CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - para a aferição da qualidade dos artigos e de outros tipos de produção e, conseqüentemente, da qualidade dos periódicos científicos. Segundo Barreto et al. (2010) essa estratégia vem sendo comumente adotada em levantamentos bibliográficos. Foram observados os principais periódicos nacionais em Administração, estratificados com classificação A1, A2 e B1, cujos fatores de impacto estão acima de 1,300. Além dos periódicos foram consultados os anais de eventos da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração: EnANPAD, 3E, EMA, EnADi, EnAPG, EnEO, EnEPQ e EnGPR, este último específico em Gestão de Pessoas. Veículos que vem sendo considerados por pesquisadores que trabalham com revisão da literatura em administração (BARRETO et al., 2010; TONELLI; CALDAS, 2004; WOOD JUNIOR, 2005).

3.2 Análise dos artigos

Este estudo realizou uma pesquisa das produções acadêmicas através de consulta às bases Qualis, ProQuest e ISI buscando artigos sobre tendências em Gestão de Pessoas no período entre 2001 e 2014. Para o nível internacional, foram selecionados os periódicos classificados nos estratos A1 e A2 do Qualis. Já para o nível nacional, o ponto de corte foi estendido para os estratos B1, devido ao número reduzido de títulos nos estratos A1 e A2.

Neste estudo, foi considerado um universo temporal superior a dez anos, em uma base estendida de pesquisa, conforme detalhado na seção “Pesquisa Bibliográfica”, foram identificados 38 artigos temáticos. Destes, após sua leitura integral, apenas 25 se propunham a discutir lacunas do campo como tema principal ou sugeriam tendências em Gestão de Pessoas e/ou, de alguma forma, apontavam lacunas no campo. Uma observação que merece nota é a intensificação do interesse pelo tema nos últimos anos, mais da metade dos artigos avaliados foram publicados nos últimos cinco anos.

O estudo anterior sobre tendências de Fernandez-Alles e Ramos-Rodríguez (2009) buscava verificar o padrão e o desempenho da investigação de publicações em um periódico americano, no período entre 1985 a 2005. Os autores identificaram cinco temas-chave de pesquisa que são os seguintes: 1) desempenho organizacional e do RH; 2) cultura e motivação; 3) globalização, internacionalização e gestão internacional de RH; 4) estratégia e gestão estratégica de recursos humanos; 5) estrutura organizacional e do RH e 6) Influência do contexto no RH. Nos 25 artigos analisados neste estudo, foram encontrados os mesmos assuntos, conforme ilustrado a seguir:

Tabela 1 - Natureza dos assuntos tratados nos artigos selecionados neste estudo

	Lacombe, 2001	Fisher, 2001	Brewster, 2004	Lepak, 2005	Roehling, 2005	Cesar, 2006	Brokatzky-Geiger, 2006	Burke, 2006	Hopner, 2008	Martin-Alcazar, 2008	Ulrich, 2008	Deadrick, 2009	Lengnick-Hall, 2009	Pritchard, 2010	Tanure, 2010	Hsieh, 2011	Hargis, 2011	Tanure, 2011	Huselid, 2011	Lawler, 2011	Ulrich, 2011	Yeung, 2011	Thompson, 2011	VanBuren, 2011	Oliveira, 2011
Desempenho da org. e do RH		●			●						●									●	●				●
Cultura e Motivação														●									●		
Globalização e Internacionalização															●			●	●				●		
Estratégia	●	●		●		●			●	●	●			●		●	●		●	●				●	
Estrutura Organizacional e do RH	●	●		●						●				●											●
Contexto e RH	●		●	●			●	●			●	●	●		●				●			●			

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Dos assuntos identificados nos 25 artigos estudados, prepondera a questão da estratégia. Estudos anteriores já haviam apontado que se intensificava o interesse sobre o tema e a necessidade do alinhamento do RH com questões estratégicas (BREWSTER, 2004; FISHER; ALBUQUERQUE, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2001). A extensa revisão realizada por Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2008) indicou que se mantém um crescente interesse em questões estratégicas e relativas à internacionalização. Huselid (2011) afirma que dentre estas temáticas mais significativas ao longo das últimas duas décadas a que mais se destaca é a relação da gestão de pessoas com a estratégia. Ulrich (1997) já afirmava que este tema é emergente na medida em que atribui como funções principais à área de recursos humanos que, segundo o autor, são as estratégicas, a competitiva, a função de promover e auxiliar os processos de mudança e a função responsável pelo envolvimento dos empregados com a empresa.

4 RESULTADOS

A partir das proposições dos artigos analisados, foram relacionados oito temas apontados como lacunas na pesquisa no campo da gestão de pessoas. Alguns deles são emergentes e vem ganhando interesse, outros vêm sendo estudados há algum tempo, mais ainda observam-se lacunas que merecem ser endereçadas.

Tema 1: O impacto das políticas e práticas de RH no valor da empresa

Na medida em que se consolidam modelos de gestão como a RBV - Visão Baseada em Recursos, que explica a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências distintivos da empresa fica iminente a necessidade de um aprofundamento no conhecimento sobre o processo geral que explica a relação entre as atividades de RH e valor das empresas no mercado (CESAR; BIDO; SAAD, 2006). Como o RH impacta no valor da empresa? Será que o mercado reconhece e valoriza uma "melhor empresa para se trabalhar" como um "ativo intangível"? As políticas e práticas de RH de uma "melhor empresa para se trabalhar" afetam indiretamente o valor da empresa no mercado, seu capital humano, capital social, a retenção de funcionários e a produtividade? Autores afirmam há razões para acreditar que certas condições da indústria, tais como a intensidade de uso da tecnologia e do capital, podem restringir ou facilitar o impacto potencial do RH no valor de mercado da empresa. Autores consideram o tema como emergente, merecendo aprofundamento em pesquisa (LENGNICK-HALL et al., 2009; ROEHLING et al., 2005; ULRICH; YOUNGER, 2008; ULRICH, 2011; VAN BUREN; GREENWOOD; SHEEHAN, 2011; YEUNG, 2011).

Tema 2: RH como agente de melhoria das capacidades organizacionais

Uma lacuna apontada por estudos referem-se as necessidade de um melhor entendimento da relação do RH e das capacidades organizacionais na medida em que estas capacidades estão profundamente relacionadas às exigências de recursos humanos, por exemplo, em questões relacionadas a redes sociais ou quanto às atitudes dos empregados (PRITCHARD, 2010; ROEHLING et al., 2005; ULRICH; YOUNGER, 2008). Essa lacuna do conhecimento, portanto, mereceria investigação para identificar qual conjunto de capacidades organizacionais que podem servir como "produtos" do RH no século XXI, bem como as formas em que a Gestão de Pessoas pode ser concebida e praticada para melhorar essas capacidades. A relação entre as capacidades da organização e eficácia organizacional, precisa ser estabelecida. Segundo Roehling et al. (2005), mostrar esta ligação pode ser a única maneira de convencer os profissionais de RH que são resistentes à mudança a pensar em termos de capacidades organizacionais, recomendando uma abordagem contingencial, uma vez que o conjunto de capacidades organizacionais que levam á eficácia, provavelmente dependem de uma série de características organizacionais, estratégicas e ambientais.

Tema 3: O efeito da tecnologia no RH

Autores com Roehling et al. (2005), Burke e Ng (2006), Ulrich e Younger (2008) apontam a necessidade de entender melhor o impacto da tecnologia na Gestão de Pessoas e no próprio funcionamento dos departamentos de Recursos Humanos. Van Buren, Greenwood e Sheehan (2011) questionam se é possível assumir que o aumento do uso da tecnologia pelos profissionais de RH em seu trabalho tem um efeito enriquecedor, na medida em que pode resultar em significativas reduções nas interações pessoais, aspecto valorizado por muitos profissionais de RH, o que levaria a uma menor satisfação do trabalho e/ou comprometimento com a carreira. Autores consideram que é improvável que se encontre respostas simples que possam ser generalizadas a todos os profissionais de RH, contudo uma melhor compreensão do impacto que a tecnologia tem sobre as atitudes destes profissionais em relação a seus postos de trabalho e profissão podem auxiliar na elaboração de uma tecnologia de informação

mais adequada para uso nas atividades de RH do futuro. Burke e Ng (2006) alertam que, infelizmente, aqueles que não estiverem dispostos a adaptar-se a este processo de mudança decorrente dos avanços tecnológicos correrão o risco de perder seus empregos devido à sua desqualificação: a obsolescência de suas habilidades.

Tema 4: A influência do contexto organizacional na efetividade do RH

Outra lacuna apontada Roehling et al. (2005) é quanto à necessidade de mais pesquisas que façam a identificação das competências, características de trabalho e os fatores contextuais que influenciem nos resultados. Os fatores contextuais incluem decisões ao nível da empresa como o grau de centralização da função de recursos humanos, a quantidade de recursos destinados à gestão de recursos humanos, bem como a posição hierárquica dos profissionais do RH. Por exemplo, os profissionais de RH das empresas com processo decisório centralizado terão menos liberdade para agir estrategicamente do que aqueles em ambientes descentralizados.

Tema 5: Práticas para o desenvolvimento de líderes

Estudos realizados há algum tempo vem apontando a liderança como aspecto relevante no estudo da gestão de pessoas (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002; FISHER; ALBUQUERQUE, 2001), contudo, segundo Roehling et al. (2005), embora a importância do desenvolvimento da liderança como um dos objetivos fundamentais do RH esteja clara, sabe-se pouco quanto às práticas de RH para desenvolver os líderes e construir uma *pipeline* de liderança efetiva numa organização. Ainda segundo estes autores, essa lacuna de conhecimento é particularmente evidente para os desafios que o RH enfrenta em “transformações domésticas”, onde gerentes etnocêntricos devem se transformar em eficazes líderes globais. Não basta saber que líderes eficazes globais são e o que fazem, o RH de empresas globais devem entender como desenvolver gerentes eficazes para que estes sejam líderes globais.

Tema 6: Globalização, internacionalização e carreira

Segundo Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2008), estudos relacionados à globalização e internacionalização vem ganhando emergente de pesquisa. Outros autores apóiam estas considerações observando que, com as mudanças econômicas globais e a ascensão de países emergentes como fornecedores e consumidores globais, há a tendência de uma maior internacionalização das organizações, que passam a enfrentar os desafios da multiculturalidade e os demais consequentes da operação em múltiplos países. Por consequência as políticas e práticas de RH passarão por transformações que merecem ser estudadas, bem como o impacto nas carreiras em geral e do próprio profissional de RH que precisará de um novo conjunto de competências (HUSELID, 2011; PRITCHARD, 2010; ROEHLING et al., 2005; TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010; TANURE et al., 2011; THOMPSON, 2011). Brokatzky-Geiger (2006) sugere pesquisas que combinem o desenvolvimento da carreira e pesquisas sobre liderança que produzam informações para práticas globais de RH.

Tema 7: Questões legais em ambientes globais

Profissionais de RH vêm acompanhando os desenvolvimentos legais nos vários países onde eles podem estar apoiando o negócio. Em contextos internacionais, as decisões de RH estão relacionadas à legislação do país e podem exigir múltiplas e, às vezes conflitantes, análises jurídicas. Muitos dos dilemas legais que enfrentam os gestores no mundo global dos negócios não têm resposta clara. Segundo Roehling et al. (2005) um nível adicional de complexidade jurídica e incerteza estão sendo enfrentados pelos executivos globais de RH com efeitos adversos na sua capacidade de realizar outras de suas responsabilidades. Para os

autores, há uma necessidade de mais pesquisas investigando até que ponto as estratégias de boas relações com empregados estão sendo efetivamente empregadas.

Tema 8: A expansão horizontal do RH

Lawler (2011) observou que recentemente, em algumas empresas, a função de RH se tornou responsável por áreas que tradicionalmente não eram parte do RH. Por exemplo, a sustentabilidade tornou-se a responsabilidade de alguns vice-presidentes de RH, assim como a comunicação, reputação corporativa, relações comunitárias, *design* e mudança organizacional. Na maioria das organizações, no entanto, o RH gerencia somente algumas dessas áreas e o título do RH não foi alterado para refletir as novas áreas de responsabilidade. Tal expansão horizontal é uma forma do RH pode ganhar mais influência e desempenhar um papel mais estratégico. Lawler (2011) considera que empresas deveriam fazer um movimento para integrar as funções que impulsionam a eficácia organizacional, criando uma função de efetividade organizacional que inclua a responsabilidade social, comunicação, estratégia, *design* organizacional e eficácia sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos artigos estudados é possível fazer algumas considerações e propor os temas apresentados para a elaboração de uma agenda de pesquisas no campo da Gestão de Pessoas.

Em síntese, o estudo das lacunas e tendências na Gestão de Pessoas vem confirmando a movimentação da área de um posicionamento mais operacional para uma posição mais estratégica. Uma questão onde se percebe especial interesse é o de como provar que as ações de RH efetivamente geram valor para as organizações e como quantificar este valor, sendo possível afirmar que tal interesse se manifesta na medida em que a área precisa justificar o investimento financeiro para a manutenção de sua estrutura e os diversos projetos que conduz. A expansão horizontal do RH, identificada como tema de interesse, parece fazer parte deste movimento.

Outra vertente que vem ganhando a atenção de pesquisadores é o impacto de variáveis macro ambientais nas organizações e no RH, como as mudanças provocadas pela economia e a tecnologia. Os efeitos da globalização, tais como o aumento da internacionalização de empresas e a ascensão dos países emergentes nos mercados globais e seus reflexos culturais e legais, são objeto de interesse e apresentam lacunas em pesquisa. As mudanças tecnológicas estão mudando a forma e a natureza do trabalho, cujas mudanças impactam em diversas vertentes: desde a estrutura do RH e do conjunto de competências dos profissionais da área (HOPNER et al., 2008), até em como desenvolver os gestores de linha para liderar neste novo cenário.

Observa-se um diminuto número de artigos temáticos sobre tendências em Gestão de Pessoas, quando comparado ao universo de publicações. O que se percebe é que o tema parece ser mais explorado pelos práticos, sobretudo de grandes consultorias que emitem relatórios periódicos (DELLOITTE CONSULTING, 2014), do que por teóricos. Entende-se que tal aspecto se deve ao fato de que estas organizações têm especial atenção nesta temática tanto para se posicionar diante das mudanças que estão por vir quanto para oferecer serviços alinhados às estas demandas emergentes. Por outro lado, no meio acadêmico, o compromisso com o rigor científico acaba por impor restrições ao tema, sobretudo por questões metodológicas. Uma limitação desse estudo, por exemplo, é que não há garantias de que as tendências estejam em artigos que tratam de tendências. Contudo, autores como Ulrich (2011) vem salientando a importância do meio acadêmico contribuir mais com o tema, isso na

medida em que a sociedade vem exigindo da academia respostas para necessidades imediatas na gestão das organizações.

Por fim, recomenda-se ao pesquisador interessado no campo da Gestão de Pessoas que considere os temas relacionados em sua agenda de pesquisas, na medida em que se observa a preocupação e o interesse tanto acadêmico quanto empresarial nestas temáticas. Tais temas apresentam lacunas que podem ser objeto tanto de artigos científicos quanto de outros trabalhos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

BARRETO, L. M. T. DA S. et al. **Gestão de pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015**. Florianópolis: ANPAD, 2010.

BEAUMONT, P. B. **Human resource management**. London: Sage Publications, 1993.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. New York: Palgrave Macmillan, 2003. 299 p.

BREWSTER, C. European perspectives on human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 4, p. 365–382, dez. 2004. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482204000464>. Acesso em: 20 mar. 2014.

BROKATZKY-GEIGER, J. Academic models and realworld problems. **Human Resource Management**, v. 45, n. 4, p. 659–661, 2006. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20137/abstract>. Acesso em: 2 jul. 2014.

BURKE, R. J.; NG, E. The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 86–94, jun. 2006. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482206000143>. Acesso em: 19 mar. 2014.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002. p. 59–84.

CESAR, A. M. R.; BIDO, D. DE S.; SAAD, S. M. **“O discurso se aplica na prática?”**: uma discussão sobre o papel estratégico da área de Recursos Humanos. Salvador: ANPAD, 2006. p. 1–16.

CORDEIRO, L. O Significado de "Relações Humanas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 2, p. 13–25, 1967. Disponível em: [http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:O+Significado+de+\"Relacoes+Humanas#9](http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:O+Significado+de+\). Acesso em: 27 maio 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DELLOITTE CONSULTING. **Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce**. New York: Deloitte University Press, 2014.

DRUKER, P. **The Practice of Management**. New York: Harper & Brothers, 1954.

EGRI, C. P.; RALSTON, D. A. Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. **Journal of International Management**, v. 14, n. 4, p. 319–339, dez. 2008. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1075425308000689>. Acesso em: 20 jul. 2014.

FERNANDEZ-ALLES, M.; RAMOS-RODRÍGUEZ, A. Intellectual Structure of Human Resources Management Research: a bibliometric analysis of the Journal Human Resource Management, 1985 – 2005. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 60, n. 1, p. 161–175, 2009. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/asi.20947>. Acesso em: 20 jul. 2014.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11–34.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil - RH 2010**. Campinas: ANPAD, 2001. p. 1–15.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, p. 90–94, 1998. Disponível em: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Gestso+de+pessoas:+os+desafios+de+aproximar+a+teoria+da+prstica+e+vice-versa#0>. Acesso em: 20 jul. 2014.

GOSS, D. **Principles of Human Resource Management**. New York: Cengage Learning, 1993.

HAMEL, G. Grandes metas para a administração. **Harvard Business Review**, n. 1, 2009.

HARGIS, M. B.; BRADLEY, D. B. Strategic Human Resource Management in Small and Growing Firms: Aligning Valuable Resources. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 105–126, 2011.

HARVEY, D.; BOWIN, R. B.; HARVEY, D. F. **Human Resource Management: An Experiential Approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 437 p.

HOPNER, A. et al. **Recursos humanos estratégico: atuação e papéis sob a ótica de profissionais de rh e gestores de outras áreas**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

HUSELID, M. Looking back and looking forward: 50 years of Human Resource Management. **Human Resource Management**, v. 50, n. 3, p. 309–312, 2011. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20425/abstract>. Acesso em: 2 jul. 2014.

LACOMBE, M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157–174, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000200008&script=sci_arttext. Acesso em: 27 maio 2014.

LAWLER, E. E. HR: Time for a reset? **Human Resource Management**, v. 50, n. 2, p. 171–173, 2011. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20420/abstract>. Acesso em: 2 jul. 2014.

LEGGÉ, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LENGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic Human Resource Management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64–85, 2009. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000035>. Acesso em: 30 jun. 2014.

- LEPAK, D. P.; BARTOL, K. M.; ERHARDT, N. L. A contingency framework for the delivery of HR practices. **Human Resource Management Review**, v. 15, n. 2, p. 139–159, jun. 2005. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482205000185>. Acesso em: 18 jun. 2014.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Human Resource Management as a Field of Research. **British Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 103–119, jun. 2008. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8551.2007.00540.x>. Acesso em: 23 maio 2014.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- OLIVEIRA, A. M. B. Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 650–669, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a06v15n4.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2014.
- PRITCHARD, K. Becoming an HR strategic partner: tales of transition. **Human Resource Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 175–188, abr. 2010. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.2009.00107.x>. Acesso em: 1 jul. 2014.
- ROEHLING, M. V. et al. The future of HR management: Research needs and directions. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 207–216, 2005. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.20066>. Acesso em: 3 abr. 2014.
- ROESCH, S. M. A.; ANTUNES, E. D. D.; SILVA, L. V. DA. **Tendências da Pesquisa em Recursos Humanos e Organizações**: uma análise das dissertações de mestrado. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. p. 1–15.
- SPRINGER, B.; SPRINGER, S. Human resource management in the US – celebration of its centenary. In: PIEPER, R. (Org.). **Human Resource Management: An International Comparison**. Berlin: Walter de Gruyter, 1990. p. 41–60.
- TANURE, B. et al. **Gestão de Recursos Humanos**: análise das diferenças entre empresas nacionais e multinacionais localizadas no Brasil. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1–17.
- TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 594–614, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/03.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2014.
- THOMPSON, P. The trouble with HRM. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 355–367, 26 nov. 2011. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.2011.00180.x>. Acesso em: 1 jul. 2014.
- THOMSON REUTERS. **Journal Citation Reports**. Disponível em: <http://admin-apps.webofknowledge.com/JCR/JCR?RQ=HOME>. Acesso em: 30 jun. 2014.
- TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P. **Produção Acadêmica em Recursos Humanos na década de 90**: uma análise metateórica da Pesquisa Brasileira em Periódicos e nos Anais do ENANPAD. São Paulo: FGV, 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2975>. Acesso em: 4 jul. 2014.
- ULRICH, D. An anniversary reflection. **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 3–7, 2011. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20408/abstract>. Acesso em: 2 jul. 2014.

ULRICH, D. HR of the future: Conclusions and observations. **Human Resource Management**, v. 36, n. 1, p. 175–179, 1997. Disponível em: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1%3C175::AID-HRM28%3E3.0.CO;2-9/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1%3C175::AID-HRM28%3E3.0.CO;2-9/abstract). Acesso em: 13 jul. 2014.

ULRICH, D.; YOUNGER, J. The twenty-first-century HR organization. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 829–850, 2008. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20247/abstract>. Acesso em: 2 jul. 2014.

VAN BUREN, H. J.; GREENWOOD, M.; SHEEHAN, C. Strategic Human Resource Management and the decline of employee focus. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 209–219, set. 2011. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482211000052>. Acesso em: 2 abr. 2014.

WOOD JUNIOR, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

YEUNG, A. How robust and relevant is our HR knowledge? **Human Resource Management**, v. 50, n. 4, p. 451–453, 2011. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20442/abstract>. Acesso em: 2 jul. 2014.

Artigo recebido em 16/02/2014 e aceito para publicação em 14/02/2015
