

REVISÃO DE LITERATURA INTERNACIONAL E NACIONAL SOBRE CAPACIDADES E ATRIBUTOS DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

ANDRÉIA MIGUENS RIBEIRO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

PEDRO PAULO MURCE MENESES

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001.

REVISÃO DE LITERATURA INTERNACIONAL E NACIONAL SOBRE CAPACIDADES E ATRIBUTOS DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

Introdução

Tanto no setor público como privado, a atuação estratégica da área de Gestão de Pessoas (GP) e de seus profissionais têm sido objeto emergente em discussões científicas nacionais e internacionais (Côrtes & Meneses, 2017). A começar pela revisão feita por Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake (2009) acerca da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), os autores delimitam sete temas principais e, dentre eles, a transição do papel tradicional do profissional de GP. Wright & Snell (1991) justificam que a nova função do profissional decorre da mudança do foco de administração de recursos humanos para uma área de gestão de pessoas que forneça contribuições estratégicas à organização.

Entre os temas ali abordados por Lengnick-Hall *et al.* (2009) têm-se as lacunas de pesquisa e de aplicação mercadológica sobre a questão da implementação de políticas e práticas de GEP nas organizações. Neste sentido, os autores trazem a preocupação (e.g., Truss & Gratton, 1994) com a habilidade da área de GP em aplicar as políticas e práticas pretendidas, bem como a obtenção de resultados estratégicos dali advindos frente aos fatores contextuais e aos desafios das organizações que possam afetar a implementação efetiva.

Têm-se ainda estudos que discutem a necessidade de maior inserção nas organizações por parte dos profissionais da área de gestão de pessoas, destacando o potencial impacto das ações da área de GP nos resultados organizacionais (Sheehan, Cieri, Cooper, & Brooks, 2016). Algumas pesquisas internacionais lograram identificar habilidades da área de GP que permitem tal inserção, inclusive, entre níveis hierárquicos (e.g., Sheehan *et al.*, 2016). Do mesmo modo, têm-se outras referências internacionais que apresentaram as capacidades já existentes na área (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich; 2013; Brockbank & Ulrich, 2003), que ainda enfrenta problemas relacionados à implementação de práticas, à legitimidade na organização e às dificuldades em sua atuação nas organizações (Sheehan *et al.*, 2016; Fonseca, 2013).

Em âmbito nacional, identificam-se poucas pesquisas voltadas à implementação de GEP como também referentes a capacidades de profissionais de Gestão de Pessoas (Bruno-Faria & Brandão, 2003; Kilimnik & Rodrigues, 2000). Isso pôde ser identificado a partir de revisões nacionais que propuseram identificar temas respectivos à área de GP estudados na academia.

Por exemplo, a revisão de literatura de Meneses, Coelho Jr., Ferreira, Paschoal, & da Silva Filho (2014) avaliou o período 2001-2010, com destaque para os seguintes aspectos: produção de estudos nacionais voltados aos modelos estratégicos e de gestão por competências de GP; avaliação de efeitos de treinamento; remuneração e benefícios; e, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Portanto, nesse recorte de tempo, foram investigados temas relativos aos subsistemas de GP.

Em complemento, Côrtes, Meneses & Demo (2016) realizaram a mesma revisão sobre o intervalo de tempo de 2006 a 2015, e levantaram a produção temática dos artigos analisados, sendo ela mais consistente em relação aos temas de perspectivas de contingência e ajuste, e à criação de contribuições estratégicas de Recursos Humanos (RH). Entretanto, os temas novos apresentaram consideravelmente uma produção mais baixa, quais sejam: avaliação de questões metodológicas; implementação/execução de GEP; mensuração dos resultados de GEP; e, elaboração de componentes e estruturas do sistema de GEP. Nesse caso, ainda que tenha sido identificado o tema de implementação/execução de GEP, os autores não apontam a relação com nenhum tema identificado a capacidades ou atributos de profissionais de GP.

Quanto ao setor econômico, Côrtes *et al.* (2016) destacam a produção que, em grande parte, é voltada aos estudos realizados em organizações privadas apresentando, domínio de

70% dos estudos levantados sobre GEP. Neste sentido, ainda que não seja irrisório o número de estudos realizados em instituições públicas, é possível perceber que os estudos sobre a GEP voltados para o viés público ainda se encontram em crescimento e desenvolvimento.

Quando da análise de estudos sobre a implementação de políticas e práticas de GEP no setor público, é possível perceber algumas pesquisas voltadas para a referida discussão (e.g, Camões & Meneses, 2016; Fonseca & Meneses, 2016; Côrtes & Meneses, 2017). Porém, tratando-se de estudos voltados para as capacidades e habilidades dos profissionais de GP – que possibilitem a implementação ou proporcione uma maior inserção da área de GP –, os mesmos não foram aprofundados ou tratados como objeto de pesquisa.

Entre os estudos citados, o de Côrtes & Meneses (2017) identificou a necessidade do profissional de GP fazer o uso de habilidades políticas. Os autores reuniram conceitos identificados na literatura internacional para especificá-las e recomendaram a investigação desse objeto no contexto brasileiro. Entretanto, além das habilidades políticas, não levantaram outras capacidades ou atributos necessários aos profissionais de GP em um quadro geral.

Diante do exposto, o contraste entre a produção internacional e nacional sobre os temas “implementação de práticas de GEP” e “capacidades necessárias para a prática de GEP” aponta a predominância de estudos internacionais que discorrem sobre os conhecimentos e as habilidades existentes (e necessárias), evidenciando um campo de estudo deficiente no Brasil, em especial no setor público (Côrtes *et al.*, 2016). Portanto, há carência da delimitação ampla de capacidades que guiem o preparo que os profissionais de GP devem apresentar para: atuar nas arenas decisórias; implementar as práticas pretendidas; e, exercer sua função como área estratégica. Dessa forma, o campo ainda carece da identificação e fornecimento de medidas sobre as lacunas de comportamentos e habilidades, apontados por autores como Ingraham e Rubaii-Barrett (2007), que limitam a capacidade de atuação estratégica de unidades de GP.

Com o intuito de preencher a lacuna apontada na literatura, o presente estudo objetiva identificar estudos internacionais e nacionais que tratam o tema de capacidades e atributos dos profissionais de Gestão de Pessoas. O levantamento de artigos acadêmicos abarcou o período desde o primeiro estudo acerca do tema até o final do mês de dezembro de 2018.

A Gestão Estratégica de Pessoas e implementação de políticas e práticas pretendidas

O desenvolvimento da GEP teve início com a proposta de Guest (1987) que apontava o papel do Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH) em maximizar a função de RH, destacando a necessidade de maior integração do setor de GP com o restante da organização. Também apontam ações que podem partir da área, como, por exemplo, o incentivo ao comprometimento dos funcionários, promoção da flexibilidade e a valorização da qualidade de trabalho. É perceptível a tendência à transição para a função estratégica quando o autor aponta componentes específicos do RH necessários à integração organizacional, a saber:

- 1) Gerenciamento da estratégia: utilização da estratégia organizacional como ponto de partida, de modo que a função de RH esteja alinhada com o planejamento estratégico (Guest, 1987; Alpander, 1982; Devanna, Fombrum, Tichy, & Warren, 1982);
- 2) Alinhamento das políticas de RH entre si, com outras áreas funcionais e com os objetivos organizacionais;
- 3) Reconhecimento da importância de RH na gestão organizacional por parte dos gerentes de linha, com reflexo em seus comportamentos e atitudes; e
- 4) Integração dos funcionários com a organização, de modo que se identifiquem com a mesma (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1985).

Em concordância, Wright & McMahan (1992) propõem o alinhamento e a integração da área de RH e suas atividades com o restante da organização na perspectiva horizontal (entre áreas e funções) e vertical (com a estratégia), de modo que as funções da área de RH

estejam de acordo com os objetivos e estratégia organizacionais. Tais atividades se identificam como políticas de RH (ou subsistemas) e devem ser integradas estrategicamente, sendo as principais: treinamento, desenvolvimento, recrutamento, seleção, avaliação e recompensa (Legge, 2006). Portanto, para que se considere o novo papel da área da GEP, as atividades e políticas de GP devem se voltar para os objetivos organizacionais, e a função de GP deve alinhar-se às outras áreas da organização, bem como à estratégia da mesma.

Existem perspectivas mais amplas que apresentam a GEP como um sistema de gerenciamento de recursos humanos integrado à organização que lida com atores/ambientes internos e externos (*stakeholders*) (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). Tal fato pode ser complementado pelo proposto por Wright & Ulrich (2017, p. 46) de que, resumidamente, a “GEP é a utilização de RH com o objetivo de alcançar competitividade, criando a necessidade de gerenciar as pessoas de modo eficiente via alinhamento de habilidades e comportamentos dos profissionais com as necessidades estratégicas da organização.”

Jackson *et al.* (2014), que resumem os estudos de GEP em quatro categorias, a saber:

- 1) Aspectos relacionados aos ambientes interno e externo como antecedentes de sistemas de RH;
- 2) Relação entre o sistema de RH e seus resultados, tendo em vista sua entrega para os *stakeholders*;
- 3) Descrições mais aprofundadas sobre processos exploratórios – despendem-se esforços para a compreensão das relações entre os sistemas de RH e resultados advindos de *stakeholders* internos e externos; e
- 4) Contingências em que as condições ambientais são vistas como potenciais limitantes ou incentivadoras dos efeitos positivos dos sistemas de RH.

A última categoria de estudos leva em conta fatores contextuais frente à atuação de GP, que podem ser adequadamente analisados pelo modelo de Hendry & Pettigrew (1990), por considerar fatores advindos do contexto externo e interno, sendo possíveis contingências a interferir na relação entre as políticas de GP e a organização (Jackson *et al.*, 2014). Além disso, o modelo (Figura 1) trata dos fatores estratégicos da organização, pelos quais a GP se orienta (Wright & McMahan, 1992), considerando-se os conteúdos trabalhos na área de GP e o próprio contexto da área.

Considerando-se a implementação e execução da GEP por parte dos profissionais de GP, o modelo de Hendry & Pettigrew (1990) abarca a preocupação de Lengnick-Hall *et al.* (2009) com a habilidade da organização em adotar as práticas de GEP para o atingimento dos resultados organizacionais almejados.

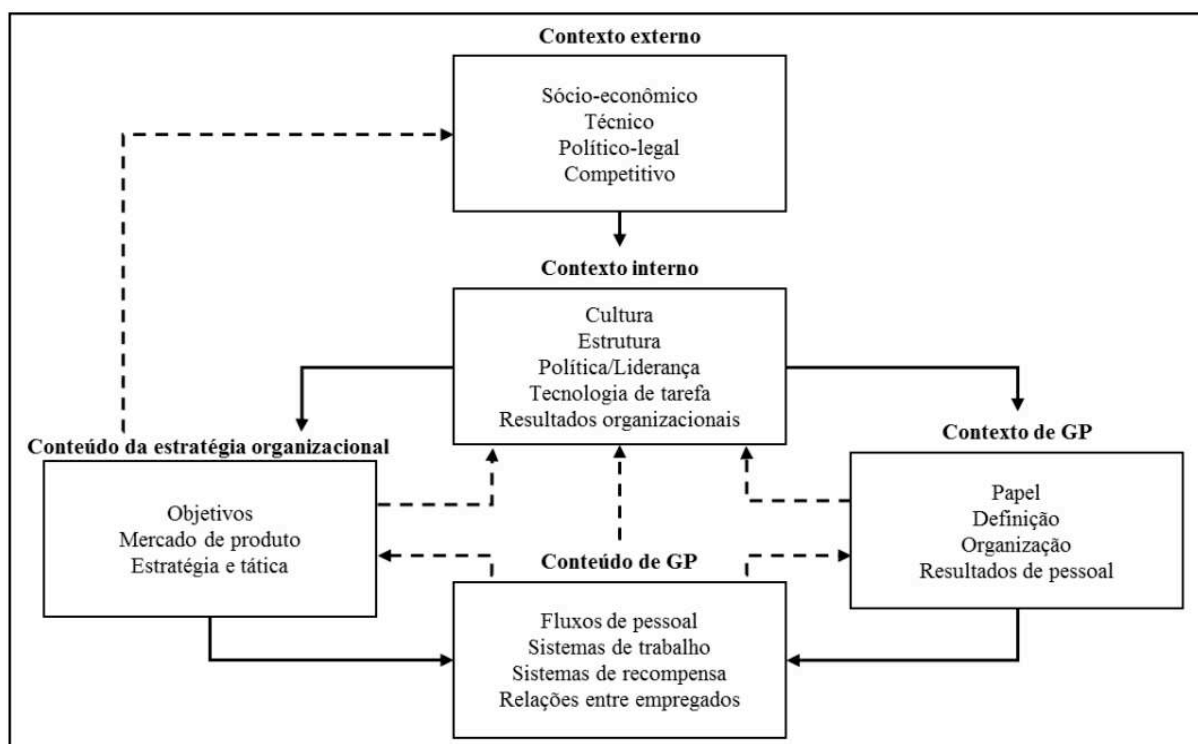


Figura 1
Mudança estratégica e a Gestão de Pessoas

Fonte: Traduzido de Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–43.

Este modelo oferece aberturas em cada bloco para que possam ser analisados separadamente e entre si, levando em consideração as contingências e a mudança organizacional (Hendry & Pettigrew, 1990). A flexibilidade do modelo possibilita a análise de diferentes configurações organizacionais e a implementação de políticas GEP nas mesmas (Fonseca, Meneses, da Silva, Filho, & Campos, 2013). Neste sentido, a GEP oferta a descoberta e implementação de métodos por parte da organização (Kaufman, 2015) que, com o devido suporte, é mais efetiva pela utilização do capital humano na sustentação da vantagem competitiva (Kaufman, 2015).

Métodos, procedimentos e técnicas de pesquisa

Considerando a investigação sobre características necessárias para o desempenho da função dos profissionais de GP, fez-se importante investigar tal temática na literatura. Neste sentido, a pesquisa bibliográfica teve por norte levantar os conceitos e as descobertas já obtidas por estudos anteriores, promovendo o devido desenvolvimento, questionamento e somatório de conteúdo às pesquisas de mesmo interesse (Breakwell, Hammond, Fife-Schaw, & Smith, 2010). Os resultados aqui obtidos trazem insumos para o levantamento de conhecimentos e habilidades ainda desconhecidos para sua futura validação. São, então, percorridas as capacidades e habilidades, entre outros atributos da área, em geral, até a análise daquelas que foram identificadas no âmbito público.

Com o objetivo de destacar as capacidades e os atributos individuais dos profissionais de GP como iniciativa de enfrentamento de dificuldades, fez-se uma revisão de literatura – internacional e nacional – sobre as capacidades dos profissionais e executivos de GP. As capacidades e habilidades já identificadas em estudos e organizações, bem como aquelas que são consideradas necessárias, embora escassas na área de GP e no setor público, foram levadas em conta. E ainda, foram incluídas outras nomenclaturas que representam

características individuais dos profissionais de GP, além de suas competências e seus componentes – conhecimentos, habilidades e atitudes –, de acordo com Guimarães, Bruno-Faria & Brandão (2006).

Na presente pesquisa bibliográfica fez-se uma seleção de bases de dados via descritores, para que a busca dos artigos se dessem observando determinado período temporal. Os periódicos foram selecionados levando em conta as áreas de estudo de Administração e GP, pelo interesse do estudo na aplicabilidade dos resultados em organizações, de modo específico: da Administração Pública, levando em conta o contexto de organizações públicas onde o estudo será realizado; e, da Psicologia, tendo em vista que os construtos a serem analisados (capacidades e habilidades individuais) são de natureza comportamental (Bruno-Faria & Brandão, 2003; Gonczi, 1999; Heider, 1958).

Na revisão internacional, as bases de dados escolhidas compuseram os seguintes periódicos: *Academy of Management Review*, *Human Resource Management*, *Human Resource Management Journal*, *Human Resource Management Review*, *The International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Human Resource Management*, *Journal of Strategic Human Resource Management*, *Public Management Review*, *Public Personnel Management*, *Review of Public Personnel Administration*, *Personnel Review*, *Personnel Psychology*, *Strategic Management Journal*, *The Academy of Management Journal*, *International Journal of Management Reviews*, *Journal of Management*, *Journal of Management Development*, *Public Administration and Development*, *The International Journal of Public Sector Management*, *The American Review of Public Administration*, *British Journal of Management*, *International Journal of Human Resource Studies*, *Thunderbird International Business Review*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Applied Social Psychology* e *Annual Review of Psychology*.

Em seguida, foram definidas as palavras-chave para a busca inicial, com base em afunilamento pela análise de títulos e resumos. As palavras-chave utilizadas para realizar a busca dos periódicos internacionais foram: “*human resources*”, “*role*”, “*function*”, “*executive*”, “*professional*”, “*capabilities*”, “*capacities*”, “*competency*”, “*knowledge*”, “*skill*”, e “*ability*”.

Na seleção dos periódicos nacionais identificaram-se artigos de classificação mínima B2, segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Como palavras-chave, de forma equivalente à busca internacional, foram utilizadas as que se seguem: “recursos humanos”, “gestão de pessoas”, “papel”, “função”, “executivos”, “profissionais”, “capacidades”, “CHA”, “competências”, “conhecimento”, “habilidade” e “atitude”.

Na revisão internacional, como resultado foram obtidos 39 artigos relevantes para análises as pretendidas do estudo, abordando o tema de interesse; e como resultado, a revisão nacional chegou a um total de oito artigos relevantes. Aqui se levou em conta as capacidades e habilidades já identificadas em estudos e organizações, bem como aquelas consideradas necessárias. A descrição dos achados da revisão seguirá em ordem cronológica, com início nos achados na literatura internacional que, quando finalizada, apresentará os achados da revisão nacional.

Resultados e discussão

No início da década de 1980, foi possível observar a necessidade de suprir lacunas e modelos de competências e capacidades dos profissionais de RH pelo fornecimento de bases de dados consistentes na construção de medida e número amostral, o que foi realizado por Ulrich, Brockbank, & Yeung (1989) e Ulrich, Brockbank, & Yeung (1995). Tais estudos foram constantemente desenvolvidos, tornando-se longitudinais, gerando cada vez mais insumos que permitissem alguns aprimoramentos.

Neste sentido, por resultado, foi possível a obtenção de modelos específicos de competências necessárias aos profissionais da área que, com base nas coletas de percepções com amostras significativas, permitiram a delimitação de categorias específicas que englobassem as competências, os conhecimentos e as habilidades levantadas (Ulrich *et al.*, 1989; Ulrich *et al.*, 1995).

Na década de 1990, devido à globalização, ao rápido desenvolvimento tecnológico e ao crescimento da competitividade, a pressão nas organizações aumentou em relação à entrega de serviços/produtos de qualidade e produtividade do corpo de trabalho (Barney & Wright, 1997; Lundy, 1994). Frente aos acontecimentos, Barney & Wright (1997) destacam o momento de ascensão da GEP, apontando, entretanto, a falta de delimitação dos comportamentos que se esperam dos profissionais de GP e como podem contribuir estrategicamente para as organizações e seus resultados. Logo, alguns estudos começam a investigar a relação entre a GEP e as funções esperadas do profissional de GP, considerando o novo papel estratégico (Ulrich, 1997). O estudo de Lundy (1994), por exemplo, considera o modelo e os processos de GEP e delimita as capacidades necessárias em cada etapa do processo e discute como se inserem no mesmo modelo.

Embora os estudos de Ulrich *et al.* (1989) e Ulrich *et al.* (1995) tenham sido iniciados para a construção inicial do campo de capacidades e competências de RH, o desenvolvimento nos estudos organizacionais impulsionou os estudos daqueles autores em prol da contribuição no que tange aos aspectos competitivos.

Observando o desenvolvimento de pesquisas com foco no estabelecimento geral de competências dos profissionais de RH, alguns estudiosos (e.g., Lawson & Limbrick, 1996; Yeung & Ready, 1995) apontaram a necessidade de definir competências e capacidades respectivas a papéis e níveis específicos que apresentassem maior aplicabilidade de mercado (Gorsline, 1996; Yeung & Ready, 1995) e complementaridade aos estudos já realizados. Em grande parte, os estudos voltados a delimitar detalhadamente as capacidades e os atributos específicos foram realizados a partir de *benchmarks* e levantamento de opinião com executivos sobre suas funções e com os próprios funcionários sobre suas percepções dos atributos importantes aos líderes de GP (Gorsline, 1996; Lawson & Limbrick, 1996), e outros papéis desempenhados por GP (Yeung & Ready, 1995).

Embora os estudos sobre GEP e capacidades/competências dos profissionais de RH já estivessem sendo desenvolvidos, Huselid, Jackson, & Schuler (1997), por exemplo, buscaram melhor especificar os tipos de capacidades daqueles profissionais e seu impacto no desenvolvimento organizacional que compunha um aprofundamento ainda não realizado quanto aos atributos de GP. Portanto, teve início a criação de categorias que abarcassem transversalmente as capacidades de GP como, por exemplo, as capacidades técnicas e estratégicas (Huselid *et al.*, 1997) ou que as mesmas pudessem ser classificadas em dimensões, como, por exemplo, de tarefas e contextual (Lawson & Limbrick, 1996; Borman & Motowidlo, 1993).

Levando-se em conta os avanços – principalmente tecnológicos – e o aumento da competitividade, as capacidades técnicas começaram a chamar a atenção de alguns estudiosos (e.g., Bell, Lee, & Yeung, 2006; Selmer & Chiu, 2004; Brockbank & Ulrich, 2003; Gorsline, 1996). Aqui, observou-se o aumento da utilização de sistemas computacionais, exigindo-se as capacidades técnicas quanto à utilização dos sistemas por parte das organizações e da área/das práticas de GP (Bell *et al.*, 2006; Selmer & Chiu, 2004). Além disso, levando-se o papel estratégico do profissional de GP (Ulrich, 1997), tais capacidades foram estudadas considerando os conhecimentos que o mesmo deveria apresentar voltados ao negócio, e não somente às práticas de GP (Bell *et al.*, 2006; Gorsline, 1996).

O desenvolvimento tecnológico e a implementação de sistemas nas organizações passou a ser uma temática latente. Assim, teve início a análise do impacto da utilização de sistemas tecnológicos na área de GP, bem como os conhecimentos e as habilidades que seriam

necessárias frente à adoção (Bondarouk & Brewster, 2016). Outros autores observaram uma mudança de contexto frente às mudanças em voga, exigindo comportamentos inovadores e criatividade (Javed, Anas, Abbas, & Khan, 2017). Foram observados casos onde a falta de comportamentos, bem como a despriorização da área de GP pode resultar na falta de credibilidade de uma organização, como pode afetar seu desempenho (Khatri, Gupta, & Varma, 2017). Atentava-se aí para a questão das características específicas.

Com um novo cenário em vista, alguns estudos começavam a perceber o histórico de GP e seu panorama atual, a fim de traçar perspectivas futuras e próximos movimentos da área (Ulrich & Dulebohn, 2015). Os resultados das análises destes começavam a levantar capacidades específicas necessárias aos profissionais de GP, principalmente em relação à adaptabilidade dos mesmos no que tange aos seguintes aspectos: mudanças, flexibilidade, capacidades dinâmicas e comportamentos inovadores (Javed *et al.*, 2017; Markoulli, Lee, Byington, & Felps, 2017; Ulrich & Dulebohn, 2015).

Entre os comportamentos e as habilidades específicas, foi possível perceber a necessidade da realização de estudos voltados para as habilidades que possibilitassem maior inserção e efetividade da aplicação de práticas da GP. Estas foram constituídas por aspectos como, por exemplo, influência, astúcia, habilidades interpessoais e políticas (Ferris *et al.*, 2007). Neste ínterim, percebeu-se ainda que mesmo a área sendo considerada parceira estratégica (Ulrich, 1997) e um ativo importante da organização (Barney, 1991), enfrentava dificuldades quanto à inserção estratégica na organização e tomada de decisões (Sheehan *et al.*, 2016).

Similarmente têm-se comportamentos semelhantes em estudos que tratam das capacidades e habilidades necessárias aos líderes de GP que possibilitem sua atuação como parceiros estratégicos, impactando positivamente no desempenho organizacional (e.g., Elhrich, 1997; Junni, Sarala, Tarba, Liu, & Cooper, 2015; West & Berman, 2001). Um exemplo seria o estudo de Selmer & Chiu (2004), que aponta o cenário deficitário da China por longo período e apresenta um desempenho público falho. Aqueles autores destacaram a necessidade de profissionais ativos e líderes competentes na área de GP no setor público, e que fossem inclinados a fornecer artifícios para que os servidores públicos fizessem entregas de qualidade e se sentissem seguros/contentes no ambiente de trabalho.

Os estudos identificados à Administração Pública são mais voltados às mudanças do papel de GP, tendo em vista a NPM, que mudou o contexto de diversos países da OCDE (Antwi & Analoui, 2008; Berman, 2015; OCDE, 2010). Estes atentam que para a ocorrência de mudanças necessárias no setor público – competição –, é preciso acompanhar o novo papel estratégico a ser designado aos gestores de pessoas, considerando seu impacto positivo na implementação de práticas da organização (Antwi & Analoui, 2008).

Em concordância com Shehaan *et al.* (2016), tem-se como destaque a baixa inserção dos profissionais de GP nas tomadas de decisão da organização, bem como seu impacto nos resultados organizacionais. Logo, o novo contexto exige novas capacidades de GP (Berman, 2015), inclusive, habilidades políticas (Kelly & Gennard, 2007).

Com base na revisão empreendida, é possível perceber que grande parte dos autores interessados em definir capacidades e atributos dos profissionais de GP fazem uso de revisões a análises da literatura. Neste sentido, no momento inicial de pesquisa, busca-se levantar teorias já existentes, com base em revisões extensas de literatura, buscando construir aglomerados e estabelecer classificações de competências ou dimensões que as abarquem (e.g., Pucik, 1988). Mais adiante se deu continuidade à investigação com a realização predominante de estudos empíricos pela coleta de opiniões via aplicação de questionários (construídos a partir da literatura e percepções sobre os profissionais de GP) de diferentes pontos de vista, como, por exemplo, de psicólogos (Ulrich *et al.*, 1989), profissionais de GP (e.g., Tyson, 1999; Ulrich *et al.*, 1989) de diferentes níveis hierárquicos (e.g. West & Berman, 2001; Tyson, 1999; Yeung & Ready, 1995) ou diferentes papéis (e.g., Brockbanck & Ulrich,

2003; IPMA-HR, 1997; Blancero, Boroski, & Dyer, 1996) ou coletam a percepção de diferentes áreas (Lawson & Limbrick, 1996). Nota-se também a utilização de amostras representativas variando de 2.000 a 20.000 participantes (e.g., Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2013; Brockbank & Ulrich, 2003; Ulrich *et al.*, 1989) e em até 600 organizações, atribuindo maior confiabilidade e possibilidade de generalização às pesquisas. Do mesmo modo têm-se alguns estudos longitudinais, portanto, cumulativos, na análise amostral (Ulrich *et al.*, 2013; Brockbank & Ulrich, 2003; Ulrich *et al.*, 1995; Ulrich *et al.*, 1989), tendo em vista que os mesmos estudos buscaram aprimorar-se e gerar novos dados e categorias ao longo do tempo (Ulrich & Brockbank, 2003; Ulrich & Eichinger, 1998). Os estudos identificados também apresentaram interfaces no sentido que se utilizaram dos mesmos modelos (e.g., Preston, 2009; Panayotopoulou & Papalexandris, 2004; Tyson, 1999), reaplicando-os em diferentes contextos, como, por exemplo, por tipos de organizações, sendo públicas ou privadas (e.g., Tyson, 1999; IPMA-HR, 1997). Além dos estudos que fizeram uso de grandes amostras, foi possível observar a utilização de estudos de caso, de 60 a 105 participantes. Grande parte dos estudos empíricos faz uso de análises estatísticas – fatoriais – para a validação de competências, capacidades ou atributos delimitados (e.g., Selmer & Chiu, 2004; Huselid *et al.*, 1997). De fato, os mesmos buscam investigar mais profundamente diferentes papéis, e fazem uso de técnicas como, por exemplo, entrevistas de profundidade e grupos focais (e.g., Blancero *et al.*, 1996). Por fim, a maioria dos estudos se utiliza de revisão da literatura (e.g., Panayotopoulou & Papalexandris, 2004; Blancero *et al.*, 1996; Lundy, 1994; Ulrich *et al.*, 1989).

Diante do exposto sobre o panorama internacional da temática aqui apresentada, do mesmo modo, faz-se importante um olhar atento para a revisão bibliográfica nacional, para que seja possível a comparação da produção e dos assuntos desenvolvidos no âmbito em questão, o que permite a identificação de possíveis lacunas.

No que tange às capacidades de RH e GEP em âmbito nacional, devem ser discutidas reformas significativas – no âmbito público e privado – ocorridas no Brasil e em outros países. Em 2001, a OCDE incentivou os países a elevarem a aplicação de programas de formação e de aperfeiçoamento dirigidos aos quadros superiores, incentivando a flexibilidade e o desenvolvimento de aptidões e competências necessárias. Entre as principais mudanças na área, destacou-se a descentralização das atividades de GP e flexibilidade atribuída, fornecendo, conseqüentemente, maior liberdade para a adaptação de sistemas e práticas de gestão às próprias necessidades de pessoal (ODCE, 2002, p. 56). Tal mudança no quadro funcional de RH motivou estudos voltados para a mudança do papel tradicional e burocrático do profissional de RH para o de parceiro estratégico nas organizações brasileiras.

Outro aspecto pontuado são os avanços tecnológicos e seu impacto na área de GP. Sendo a tecnologia e os sistemas de computação um campo novo de estudo, sua aplicação nas organizações alcançou a área de GP até que se percebeu a necessidade de ser estudada a adoção de sistemas computacionais de GP e seu impacto nas atribuições dos profissionais da área, como, por exemplo, as habilidades e os conhecimentos que deveriam apresentar frente à mudança em questão (Kilimnik & Rodrigues, 2000; Mascarenhas, Vasconcelos, & Vasconcelos, 2005). Tal fator impactou tanto o setor privado – na exigência de habilidades e capacidades voltadas à inovação (Lima & Fisher, 2016) – quanto o público em relação à descentralização de funções de GP (Mascarenhas *et al.*, 2005).

Portanto, surgiram novos conceitos da gestão pública, uma evolução da TI e a redução dos efeitos das reformas anteriores (ODCE, 2002). Os novos desafios resultaram em exigências maiores sobre o corpo funcionário do setor público, aumentando a necessidade de pessoal “[...] altamente qualificado na gestão pública, das estratégias de desenvolvimento da capacidade de direção e da consolidação da capacidade de gestão do conhecimento” (ODCE, 2001, p. 64). Logo, os planos em torno do desenvolvimento de capacidades de direção

começaram a ser levantados, resultando na identificação de um *gap* na gestão do conhecimento (ODCE, 2002).

No setor público, tais redefinições incentivaram a maior diversidade de práticas de GRH e a eficácia do trabalho dos servidores públicos pela promoção de iniciativas voltadas para o desenvolvimento e qualificação dos profissionais de RH (IPARDES, 1994). Esforços assim, juntamente com uma nova perspectiva, buscavam incentivar o poder de iniciativa dos dirigentes, tornando-os mais responsáveis e proativos (ODCE, 2002). Neste sentido, tiveram início mais estudos voltados à qualificação dos servidores públicos – ocorrência que se deu pela investigação dos treinamentos fornecidos e das capacitações voltadas à área de GP. O estudo de Bruno-Faria & Brandão (2003), por exemplo, voltou-se para a definição das competências necessárias ao profissional de GP responsável pelo treinamento aplicado nos servidores públicos, com o objetivo de que o mesmo fosse efetivo e contribuísse para a qualidade de serviços entregues.

Na tentativa de adoção do papel estratégico pela área de GP no setor público, teve início a observação de entraves principalmente frente à implementação de práticas pretendidas pela área – o que despertou a atenção de estudos que investigassem o porquê da ocorrência, bem como o que motivou a levantar os mecanismos que ajudassem os profissionais de GP lidarem com tais questões.

Neste sentido, um dos exemplos de prática de RH foi a implementação da PNDP, que institucionalizava a GPC no setor público. O que foi apontado por Mello, Melo, & Mello Filho (2016) foi que a adoção das competências não se deu efetivamente por parte dos funcionários de GP, devido a fatores como, por exemplo, falha na compreensão das competências necessárias por parte dos servidores. Tal ação motivou a delimitação de competências necessárias aos gestores da área de RH para que mudassem o cenário em questão (Mello *et al.*, 2016). Os entraves, então, motivaram estudos que investigassem mais profundamente as dificuldades enfrentadas por RH, sendo delimitados fatores condicionantes da implementação das práticas da GEP. Assim percebidos, alguns estudos prosseguiram na investigação de definição de habilidades e atributos necessários aos profissionais de RH nas organizações públicas para se inserirem na tomada de decisão das mesmas e atuarem estrategicamente (Côrtes & Meneses, 2017).

O cenário acadêmico de produção brasileira sobre os atributos e as capacidades dos profissionais de GP apresenta, de início, estudos voltados para o desenvolvimento de características dos profissionais em questão, porém, sem especificar como foram definidas e selecionadas (e.g., IPARDES, 1994). Observou-se ainda a realização de estudos de caso que fazem uso de revisão da literatura (Kilimnik & Rodrigues, 2000), mas não se utilizando, como ponto de partida, a estrutura dos construtos de competências ou capacidades para a coleta das mesmas via entrevistas (e.g., Kilimnik & Rodrigues, 2000; Mascarenhas *et al.*, 2000). Contudo, têm-se estudos, como o de Bruno-Faria & Brandão (2005), que se utilizam da literatura que define e direciona a elaboração dos construtos e propõe conhecimentos, habilidades e atitudes validados teoricamente e estatisticamente. Entretanto, o mesmo é voltado especificamente para a função de profissional da área de Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E), e não à profissão de gestão de pessoas de uma perspectiva mais geral. Tem-se ainda a utilização de *survey* por Mello *et al.* (2016) que, apesar de fazer uso da literatura de competências, as define sem descrições aprofundadas e tem por base definições da literatura, a fim de propor as mesmas, bem como as definições coletadas em entrevistas de funcionários na organização estudada. Entretanto, não há evidências que os mesmos sejam especialistas campo de conhecimento de GP. Portanto, embora o estudo seja de aplicabilidade prática para a organização em questão, possivelmente não apresenta a confiabilidade para reaplicação em outros contextos. Por fim, há proposição de perfis do profissional de GP tendo em vista aspectos tecnológicos (Lima & Fischer), éticos (Braga, Kubo, & Oliva, 2017) ou desafios que enfrentam quanto à sua atuação (Côrtes &

Meneses, 2017), com base em modelos teóricos de inovação, a fim de propor um perfil de GP, levando em consideração tais aspectos. Além de se utilizar de uma revisão de literatura, Côrtes & Meneses (2017) realizam entrevistas e grupos focais, identificam os atores (fora da área de GP) que influem na sua atuação, promovendo a coleta com os mesmos os atributos que consideram necessários aos profissionais de GP, bem como com conceitos da literatura sobre cada habilidade/atributo.

Em primeiro lugar, percebem-se poucos estudos voltados ao tema de interesse e, por conseguinte, poucos estudos realizam análises mais aprofundadas e de validades teórica e empírica. Há também uma falha quanto à não utilização e embasamento na literatura que defina os componentes a serem identificados (competências, habilidades, atitudes), sendo possível identificar descrições delimitadas de acordo com a literatura orientadora desses construtos nos estudos de Bruno-Faria & Brandão (2003) e Côrtes & Meneses (2017).

Na revisão de literatura nacional aqui empreendida, embora alguns estudos tenham apontado habilidades, capacidades e competências dos profissionais de RH, não foi possível localizar as definições de determinados construtos pelo fato de apenas serem citados em alguns estudos sem aprofundamentos, ou foram apresentados delineando mais de uma classificação entre aquelas apontadas. Um exemplo disso seria no estudo de Mello *et al.* (2016), onde aqueles autores delimitam o termo “comunicação” como uma das competências identificadas nos resultados, embora o mesmo tivesse sido apontado como um habilidade na discussão teórica previamente realizada.

Em outros estudos, foi possível perceber a descrição de capacidades, conhecimentos e habilidades, porém, não foram assim pontuadas, mas sim como “âncoras”, “talentos” (Kilimnik & Rodrigues, 2000), “funções” e “postura” (Braga *et al.*, 2017).

Percebe-se que, no âmbito internacional e nacional, há similaridades. Entre elas estão os fatores motivadores do estudo o propósito em perceber aspectos necessários para os profissionais alcançarem o desempenho desejado nas organizações. Além disso, estudos apontam a transição do papel tradicional de recursos humanos para o de uma área voltada à Gestão Estratégica de Pessoas (GEP). O intuito desses estudos é identificar características e funções que os profissionais do setor devem desempenhar nesse novo papel. Outra similaridade identificada foi certa dificuldade na compreensão e organização dos conceitos analisados, de maneira que apresentam confusão conceitual ao comparar-se definições dependendo a autoria.

Conclusão/ contribuição

Considerando-se as lacunas identificadas por Lengnick-Hall *et al.* (2009), o presente estudo identificou estudos internacionais e nacionais que tratam o tema de capacidades e atributos dos profissionais de Gestão de Pessoas. O levantamento de artigos acadêmicos abarcou o período desde o primeiro estudo acerca do tema até o final do mês de dezembro de 2018.

Os estudos internacionais mostram a continuidade de modelos de competências apoiados em pesquisas empíricas e trazem consigo achados consistentes e diversificados quanto ao tipo de organização, diferentes fontes de percepção nas coletas (funcionários, chefias, outras áreas além de GP). Diferentemente, identificaram-se poucos estudos nacionais, e os que foram amostrados não se apoiam em processos metodológicos estruturados (ex. mapeamento de competências com suas devidas etapas de validação). Dessa forma, o campo acerca do tema de capacidades de profissionais de GP carece de pesquisas no Brasil.

Assim, a principal contribuição deste trabalho reside em realizar uma revisão completa e extensa abarcando os setores econômicos público e privado. Além disso a mesma traz uma comparação entre os estudos internacionais e nacionais, como também os principais achados das mesmas. O estudo oferece tanto contribuições acadêmicas – quanto ao conteúdo

identificado – como também contribuições de mercado aos profissionais da área de Gestão de Pessoas, ao explicitar o que é esperado dos mesmos internacionalmente e no Brasil.

A principal limitação identificada foi a falta de clareza em alguns artigos sobre os construtos utilizados ou mesmo a classificação errônea dos mesmos. Confundiam-se os construtos “competência”, “capacidade”, “conhecimento”, “habilidade”, e “atitude” na classificação de algumas características/atributos dos profissionais de GP, motivo que leva à sugestão de uma agenda de pesquisa, sendo ela: a reflexão e esclarecimento conceitual sobre os construtos apontados para que, então, os atributos identificados na literatura sejam reclassificados corretamente.

Não obstante, sugere-se também a realização e disseminação de pesquisas nacionais voltadas à identificação de capacidades e atributos dos profissionais de Gestão de Pessoas nas organizações. Destaca-se a necessidade de pesquisas empíricas que identifiquem, junto às organizações, capacidades necessárias e esperadas do profissionais de GP, considerando sua transição de um papel tradicional para o estratégico.

Referências Bibliográficas

Alpander, G. G., & Botter, C. H. (1982). *Human resources management planning*. Amacom.

Antwi, K. B., & Analoui, F. (2008). Reforming public sector: Facing the challenges of effective human resource development policy in Ghana. *Journal of management Development*, 27(6), 600-612.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage (CAHRS Working Paper# 97-09). *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*. p. 147-164.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1985). *Human Resource Management* New York.

Bell, B. S., Lee, S. W., & Yeung, S. K. (2006). The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 295-308.

Berman, E. M. (2015). HRM in development: lessons and frontiers. *Public Administration and Development*, 35(2), 113-127.

Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human Resource Management*, 35(3), 383-403.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.

- Braga, B. M., Keyso de Miranda Kubo, E., & Oliva, E. (2017). Dilemas Éticos Enfrentados por Profissionais de Recursos Humanos: Explorando Cursos de Ação. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 21(6).
- Breakwell, G. M., Hammond, S., Fife-Schaw, C., Smith, J. A., & Haase, V. G. (2010). Métodos de pesquisa em psicologia. In *Métodos de pesquisa em Psicologia*. Artmed.
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2003). Competencies for the new HR. *Ann Arbor, MI: University of Michigan, Society of Human Resource Management, and Global Consulting Alliance*.
- Bruno-Faria, M. D. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
- Camões, M. R. D. S., & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal.
- Côrtes, F. G., Meneses, P. P., F. A. M., Demo, G., (2016). Gestão estratégica de pessoas: Revisão da produção nacional de 2006 a 2015 e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*.
- Côrtes, F. G., & Meneses, P. P. M. (2017). Gestão estratégica de pessoas no legislativo federal: desafios e possibilidades. In *Anais do Congresso Consad de Gestão Pública* (pp. 1–18).
- Devanna, M. A., Fombrun, C., Tichy, N., & Warren, L. (1982). Strategic planning and human resource management. *Human Resource Management*, 21(1), 11-17.
- Elhrlich, C. J. (1997). Human resource management: A changing script for a changing world. *Human Resource Management (1986-1998)*, 36(1), 85.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- da Fonseca, D. R. D. (2013). Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal.
- da Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., da Silva Filho, A. I., & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1476.
- da FONSECA, D. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, 2(2), 117-133.

- Gonczi, A. (1999). 12 Competency-based learning. *Understanding learning at work*, 180
- Gorsline, K. (1996). A competency profile for human resources: No more shoemaker's children. *Human Resource Management*, 35(1), 53-66.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.
- GUIMARÃES, T. D. A., Bruno-Faria, M. D. F., & Brandão, H. P. (2006). Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- HEIDER, F. The psychology of interpersonal relations . New York: John Wiley & Sons, 1958.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–43.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Ingraham, P. W., & Rubaii-Barrett, N. (2007). Human resource management as a core dimension of public administration. *Foundations of Public Administration Series*.
- IPARDES. (1994). Programa de Capacitação de Recursos Humanos para o Planejamento e a Gestão Governamental. Projeto Escola de Governo. *Revista do Serviço Público*, v. 45, n. 2, 235-236.
- IPMA-HR (2002). Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals. www.ipma-hr.org
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., & Khan, A. I. (2017). Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *Journal of Human Resource Management*, 20(1), 31-41.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Cooper, C. L. (2015). Guest editors' introduction: The role of human resources and organizational factors in ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(S1).
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.

Kelly, J., & Gennard, J. (2007). Business strategic decision making: the role and influence of directors. *Human Resource Management Journal*, 17(2), 99-117.

Kilimnik, Z. M., & Rodrigues, S. B. (2000). Trajetórias, transições e âncoras de carreiras: um estudo comparativo e de recursos humanos. *Organizações & Sociedade*, 7(17), 145-171.

Khatri, N., Gupta, V., & Varma, A. (2017). The relationship between HR capabilities and quality of patient care: the mediating role of proactive work behaviors. *Human Resource Management*, 56(4), 673-691.

Lawson, T. E., & Limbrick, V. (1996). Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Management*, 35(1), 67-85.

Legge, K. (2006). Human resource management. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization* (pp. 220-241). New York: Oxford University Press.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.

Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687-720.

Mascarenhas, A. O., Vasconcelos, F. C. D., & de Vasconcelos, I. F. (2005). Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. *Revista de Administração contemporânea*, 9(1), 125-147.

Markoulli, M., Lee, C. I., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396.

Mello, S., Melo, P. A., & Mello Filho, R. T. (2016). Competências Gerenciais Evidenciadas e Desejadas dos Integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), 349-374.

MURCE MENESES, P. P., COELHO JUNIOR, F. A., REZENDE FERREIRA, R. O. D. R. I. G. O., Paschoal, T., & da Silva Filho, A. I. (2014). A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(4).

OCDE. (2002). Definition and Selection of Competences (DESECO): Theoretical and Conceptual Foundations. Strategy Paper.

OCDE. (2010) Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Avaliação da gestão de recursos humanos no governo — relatório da OCDE: Brasil, Governo Federal (Portuguese version). Paris: OECD Publishing, 2010a.

Panayotopoulou, L., & Papalexandris, N. (2004). Examining the link between human resource management orientation and firm performance. *Personnel*

Preston, M. S. (2009). Does office location influence the work actions of public sector human service managers? The effects of rural practice settings on core managerial role competencies. *The American Review of Public Administration*, 39(6), 640-660.

Pucik V. (1988). Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: the HRM agenda. *Human Resource Management*, 27(1), 77-93.

Selmer, J., & Chiu, R. (2004). Required human resources competencies in the future: a framework for developing HR executives in Hong Kong. *Journal of World Business*, 39(4), 324-336.

Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B. K., & Brooks, R. (2016). The impact of HR political skill in the HRM and organisational performance relationship. *Australian Journal of Management*, 41(1), 161-181.

Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.

Tyson, S. (1999). How HR knowledge contributes to organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 42-52.

Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989). Beyond belief: A benchmark for human resources. *Human Resource Management*, 28(3), 311-335.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management*, 34(4), 473-495.

Ulrich, D. (1997). HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, 36, 175-179.

Ulrich, D., & Eichinger, R. W. (1998). Delivering HR with an* attitude. *Hr Magazine*, 43(7), 154-159.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

West, J. P., & Berman, E. M. (2001). From traditional to virtual HR: Is the transition occurring in local government?. *Review of Public Personnel Administration*, 21(1), 38-64.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human resource management review*, 1(3), 203-225.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45-65.

Yeung, A. K., & Ready, D. A. (1995). Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations. *Human Resource Management*, 34(4), 529-547.