

IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UMA REVISÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL E NOVOS ITINERÁRIOS DE PESQUISA

MARCUS VINICIUS DE MIRANDA CASTRO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

MARIANA LOPES DE ARAÚJO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

ANDRÉIA MIGUENS RIBEIRO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

PEDRO PAULO MURCE MENESES
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem à CAPES pelo incentivo e suporte, essenciais aos estudos acadêmicos.

IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UMA REVISÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL E NOVOS ITINERÁRIOS DE PESQUISA

Introdução

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) surgiu em meados da década de 1980 e atualmente apresenta-se como um relevante campo de pesquisa e prática em administração (Kaufman, 2015). Sua relevância acadêmica tem merecido crescente destaque internacional, haja vista a importância da atuação estratégica de Gestão de Pessoas (GP) (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014).

Pode-se definir a GEP como a conexão vertical das práticas de GP com a estratégia organizacional e, horizontalmente, a congruência entre as várias práticas de gestão de pessoas (Wright & McMahan, 1992); ou, ainda, como a GP integrada à estratégia da organização, aliada a políticas de GP coerentes tanto entre as diferentes unidades de GP, quanto nos vários níveis hierárquicos, sendo aceitas e utilizadas por gerentes de linha e funcionários (Schuler, 1992).

Assim, a GEP aborda, em nível macro, a integração das diversas funções de GP entre si e com os objetivos estratégicos das organizações (Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1991). Gerenciar as contribuições dos colaboradores aos objetivos estratégicos da organização por meio de iniciativas que respeitem as contingências ambientais, coordenando, também horizontalmente, a atuação de cada um dos subsistemas de gestão de pessoas, é o objetivo dessa nova dinâmica de atuação (Hendry & Pettigrew, 1990; Jackson, Schuler & Rivero, 1989; Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1991).

Com esta nova abordagem de atuação da área de pessoal, o campo científico da GEP diversificou-se notadamente desde os estudos seminais até os mais recentes avanços identificados. Ademais, observou-se a ampliação da complexidade dos trabalhos por meio da inclusão de mais variáveis organizacionais determinantes para o entendimento do campo de pesquisa, conforme apontam Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake (2009) em sua revisão da literatura internacional. Os autores identificaram sete principais temas da GEP e descreveram os principais blocos temáticos explorados nos estudos analisados, além dos marcos temporais a partir dos quais se deram as mudanças. Essas informações estão sumarizadas na Figura 1.

A partir da década de 1980	Explicando as perspectivas contingenciais e de ajuste Identificação de maneiras de proporcionar o ajuste entre as atividades de GP e os resultados estratégicos desejados.
	Da administração de pessoal à criação de contribuições estratégicas Busca da garantia de que os empregados estivessem suficientemente motivados e tivessem as habilidades necessárias para atender as necessidades da organização.
	Elaborando os componentes e a estrutura do sistema de GP Identificação dos elementos constitutivos dos sistemas de GP e exame detalhado de seus elementos para uni-los em modelos integrados das atividades de GP.
A partir da década de 1990	Expandindo o escopo da GEP Ênfase nas contribuições estratégicas de GP em um contexto competitivo, que passou a exceder os limites da organização.
	Atingindo a Implementação e execução de GEP Avaliação da efetiva implementação dos modelos de GEP, à medida que se tornaram mais complexos.
	Mensurando os resultados da GEP Determinação de mensurações válidas e apropriadas das atividades da GEP, devido à concessão de maior ênfase às questões de desempenho.
Desde o ano 2000	Avaliando questões metodológicas Maior enfoque metodológico em decorrência do amadurecimento do campo e consolidação de estruturas conceituais.

Figura 1. Os sete temas da GEP ao longo do tempo

Nota. Fonte: 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, 64-85.

Entre os temas, merece destaque o que se intitula “Alcançando a implementação e a execução da GEP”, pois, segundo os autores, mesmo após décadas de desenvolvimento do campo, ainda há muito a se saber sobre o papel da implementação de políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas e sua relação com a performance organizacional, uma vez que os estudos ainda não conseguiram justificar a importância da unidade de pessoal para a consecução de objetivos estratégicos. Desta forma, reitera-se a importância de compreender o processo de implementação de políticas e práticas estratégicas de pessoal, assim como os aspectos que favorecem uma efetiva implementação da GEP, pois caso contrário, a área de GP continuará sendo vista somente como uma área administrativa, funcional e assistencialista.

No contexto científico brasileiro, algumas revisões realizadas no Brasil, com enfoque mais genérico, apontaram o tema da implementação de políticas e práticas de Gestão Estratégica de Pessoas como fonte promissora de pesquisa no país (e. g. Armond, Côrtes, Santos, Demo & Meneses, 2016). Todavia, nenhum levantamento bibliográfico prévio que tenha enfatizado o tema em questão foi localizado.

No sentido de preencher tal lacuna, o presente trabalho buscou identificar e caracterizar os estudos desenvolvidos no campo da implementação de políticas e práticas de GP no período compreendido entre 1997 a 2017. Deste modo, tem como objetivo descrever os padrões metodológicos e demográficos da produção científica nacional entre 1997, ano em que se deu o advento das primeiras edições dos periódicos analisados no presente estudo, e o ano de 2017, quando se concluiu o presente trabalho. Outrossim, constituiu objetivo desta revisão apresentar a institucionalização das pesquisas sobre o tema no Brasil e a rede de relacionamentos entre as instituições de pesquisa. Por fim, os resultados coligidos subsidiaram a proposição de uma agenda de estudos que indicará novos itinerários de pesquisa, no que tange à implementação de políticas e práticas de GEP.

Gestão Estratégica de Pessoas e a Questão da Implementação

As intervenções ocorridas na organização podem ou não decorrer de uma estratégia articulada de GP. Algumas políticas podem ser implementadas sem um planejamento explícito prévio, ao passo em que algumas das estratégias planejadas podem nunca ser efetivamente implementadas (Truss & Gratton, 1994). Para Kaufman (2015), alguns fatores críticos de sucesso para a mudança organizacional em grande escala – necessária para a efetiva adoção de modelos estratégicos de GP – são o comprometimento das lideranças e uma implementação cuidadosamente planejada e gerida. Para tanto, faz-se necessário gerenciar mudanças organizacionais programadas e ter prontidão diante de pressões culturais sofridas em todos os níveis da organização (Guest, 1987). Tais premissas se associam à perspectiva da GEP proposta por Wright & Snell (1998), em que se atribui como principal papel de GP a implementação da estratégia organizacional.

Lengnick-Hall et al. (2009) apresentam uma agenda de pesquisa que destaca a necessidade de se conceder mais ênfase às questões de implementação na Gestão Estratégica de Pessoas, especificamente no que se refere ao alinhamento vertical e horizontal dos sistemas de GP. O modo como as organizações posicionam estrategicamente as políticas de GP e a necessidade de mensurar o efetivo alinhamento horizontal de suas iniciativas de ajuste são também mencionados como questões de especial relevo. Conforme Armond et al (2016), as abordagens mais populares relativas à integração da estratégia de negócio com as políticas de GP partem de uma perspectiva racionalista, a partir de modelos normativos definindo como as políticas de GP possam ser integradas ao estágio de desenvolvimento alcançado, bem como ao estilo de orientação estratégica adotado pela organização. Sob esta perspectiva, a GEP debruça-se a estudar como as relações de trabalho são gerenciadas de forma a alcançar metas, já que as pessoas e suas interações seriam fundamentais na consecução dos objetivos organizacionais (Legge, 2006).

A literatura divide o estudo da GEP em três diferentes abordagens teóricas: universalista, contingencial e configuracional (Delery & Doty, 1996). Para a primeira, a melhoria dos resultados de uma organização está associada ao implemento de um grupo específico de melhores práticas estratégicas de GP (Huselid, 1995; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997). Para essa linha, algumas práticas de GP serão sempre melhores do que outras e todas as organizações deveriam adotá-las. Por sua vez, para fugir da prescrição proposta na abordagem universalista, teóricos da perspectiva contingencial (Fombrum, Tichy & Devanna, 1984; Schuler & Jackson, 1987) sustentam que, para serem bem-sucedidas, as políticas de GP devem ser coerentes com outros aspectos da organização, como, por exemplo, com diferentes posicionamentos estratégicos. Por fim, na abordagem configuracional (Delery & Doty, 1996; Miles & Snow, 1984; Wright & McMahan, 1992), prioriza-se um padrão de ações que proporcionem resultados superiores cujo modelo ideal seria aquele com o maior grau de alinhamento horizontal entre os subsistemas de GP. Identificar e reconhecer cada uma das perspectivas teóricas é importante para que se contribua para o desenvolvimento do arcabouço teórico atinente à GEP (Delery & Doty, 1996).

Nessa linha, Guest (1987) defende a existência de quatro objetivos principais da Gestão de Pessoas. Integração, comprometimento do funcionário, flexibilidade e qualidade. Três deles são particularmente relevantes para a implementação bem-sucedida da gestão de pessoas, segundo o autor. Para alcançar a integração, seria necessária a coerência da GP com os planos estratégicos da organização, a coerência das políticas de GP entre si, além da a internalização da importância de GP por parte dos gerentes de linha, o que favoreceria a implementação dos planos estratégicos. Para alcançar o comprometimento, deve-se buscar políticas de GP que reforcem valores comportamentais compatíveis, visando adequar a cultura organizacional. Por fim, para alcançar a flexibilidade, pressupõe-se que a organização evite estruturas rígidas, hierárquicas e burocráticas, ao mesmo tempo em que possua estruturas orgânicas, viabilizando a gestão por projetos e estimule a ação de agentes de mudança em meio aos gerentes. Outra premissa é a necessidade de descentralização e delegação de controle, por meio do cuidadoso desenho dos cargos (Guest, 1987).

A implementação efetiva de práticas de GP pode, destarte, melhorar de modo significativo o desempenho operacional e financeiro de uma organização. Incrementos na produtividade, redução na rotatividade, crescimento nas vendas e maiores lucros são associados ao uso de práticas de GP, tais como a remuneração por desempenho, por exemplo (Huselid, 1995). Além disso, a implementação de práticas de GP técnicas e estratégicas já foi testada empiricamente, com a indicação de que a maioria das empresas têm mais sucesso no implemento de práticas técnicas de GP, tais como segurança no trabalho e compensação. No entanto, naquelas empresas em que práticas classificadas como estratégicas (e.g. empoderamento de funcionários, desenvolvimento gerencial e envolvimento) foram efetivamente implementadas, o impacto nos resultados organizacionais foi significativamente maior (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Costa, Demo, & Paschoal, 2017).

Mesmo em organizações bem-sucedidas, a implementação de práticas de Gestão de Pessoas frequentemente apresenta dissonâncias entre o que é pretendido e o que é efetivamente implementado (Truss, 2001). No entanto, quando há consenso entre os profissionais de GP na identificação das práticas de GP pretendidas, aumenta a chance de haver coerência entre o que é planejado e o que é efetivamente implementado. A redução desta distância advém da uniformização da visão da área de GP por parte de outros colaboradores, o que resulta em mais clareza na percepção dos processos e práticas em desenvolvimento. A pesquisa sobre o tema ainda é escassa e tende a direcionar a responsabilidade para o papel dos gerentes de linha (Piening, Baluch, & Ridder, 2014). No setor público, por exemplo, é inquestionável a influência da política como interferente na implementação de ferramentas e práticas tipicamente gerenciais em um contexto há muito habituado à administração tradicional Weberiana (Podger,

2017). Nessa verve, modelos são desenvolvidos para nortear uma implementação efetiva da GP.

O modelo tridimensional de Gratton & Truss (2003) apresentou os seguintes elementos decisivos para a obtenção de uma estratégia efetiva de GP: (1) alinhamento entre a gestão de pessoas e a definição de metas estratégicas; (2) alinhamento entre políticas individuais de GP; (3) implementação de práticas de GP. Nesse contexto, a implementação de GP representa o grau em que as práticas são efetivadas pelos gerentes de linha de uma organização e por seus funcionários. Há ainda uma variedade de fatores sociais que interferem na implementação de práticas de GP. O modelo do contexto social dos sistemas de GP sugere que os valores organizacionais, crenças, atitudes e considerações políticas exercem significativa influência (Ferris et al., 1998).

Por sua vez, o papel dos gerentes de linha na implementação de práticas de GP foi o elemento central de um modelo desenvolvido por Sikora & Ferris (2014), que identificou os fatores interações sociais, cultura organizacional, o clima organizacional, além de considerações políticas, como influenciadores da habilidade e da vontade dos gerentes de linha de executar as práticas de GP de suas organizações, o que influencia, em última análise, em resultados dos colaboradores, tais como rotatividade, satisfação no trabalho e desempenho. Neste sentido, diante de vários fatores interferentes na implementação, o estudo do tema no Brasil se faz imperativo para que sejam avaliados aspectos contextuais característicos do país e sua influência nesse contexto.

Métodos, procedimentos e técnicas de pesquisa

No que tange à abordagem metodológica, adotou-se no presente estudo a revisão bibliométrica, com a finalidade de apresentar o modo como se configura o campo de conhecimento em tela, promovendo a análise do conteúdo da pesquisa em administração no Brasil. A bibliometria é especialmente relevante na análise da produção científica de um país, ao apresentar o desenvolvimento de uma área do conhecimento, identificando lacunas teóricas e empíricas (Araújo & Alvarenga, 2011) e quantificando os padrões existentes nos estudos (Pritchard, 1969; Tague-Sutcliffe, 1992).

Elegeram-se, assim, alguns critérios, de modo a parametrizar a seleção de periódicos e a busca bibliográfica, além das dimensões analíticas que permitiriam classificar os artigos componentes da amostra. A seleção dos periódicos nacionais pesquisados restringiu-se àqueles classificados pelo sistema CAPES como B2, B1 ou A2 no ciclo de avaliação mais recente do Qualis (2016) e pertencentes à área de avaliação típica da Administração. Trata-se de periódicos cuja classificação superior reflete a importância acadêmica que possuem para o campo da pesquisa do tema no Brasil. Busca-se, assim, avaliar se a questão da implementação possui espaço relevante no cenário científico nacional. Outrossim, apesar de os estudos na área de gestão de pessoas guardarem correspondência com a psicologia, decidiu-se por restringir a busca aos periódicos de Administração, tanto em virtude do viés predominante prático da temática da implementação, voltada para o contexto organizacional, quanto devido ao fato de a ênfase de grande parte dos estudos em psicologia se posicionar no papel do indivíduo.

Assim, os 32 periódicos que compuseram a base de pesquisa foram: *Brazilian Administration Review* (BAR), *Brazilian Business Review* (BBR), Cadernos EBAPE.BR (FGV), Organizações e Sociedade (online), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração (RAUSP), Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE), Gestão & Produção (UFSCAR), Revista de Administração e Inovação (RAI), Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista de Administração da UFSM (REA), Revista Eletrônica de Administração (READ), Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), Revista de Gestão (REGE), Revista de Ciências da Administração, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Revista Economia &

Gestão (E&G), Revista de Administração (FACES), Gestão & Planejamento, Gestão & Regionalidade, Organizações Rurais e Agroindustriais, Revista de Administração da Unimep, Revista Desenvolvimento em Questão, Revista do Serviço Público, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Revista Iberoamericana de Estratégia, Revista Organizações em Contexto, Revista Pretexto e Teoria e Prática em Administração.

Foram utilizadas as plataformas de busca dos próprios periódicos, verificando-se nos campos título, resumo ou palavras-chave a existência dos descritores e de suas combinações: “gestão estratégica de pessoas”, “implementação”, “administração de recursos humanos estratégica”, “implementação”, “gestão de pessoas”, “implementação”, “recursos humanos”, “implementação”, “*strategic human resources*” e “*implementation*”.

Os descritores escolhidos foram utilizados pela recorrência com que se apresentaram nas palavras-chave dos artigos obtidos durante a busca bibliográfica empreendida quando da elaboração do referencial teórico do presente trabalho. Não foi aplicado filtro temporal, haja vista não ter sido encontrada outra revisão que tivesse o tema da implementação de políticas e práticas de GEP como foco principal. Deste modo, adotou-se a busca em todas as edições dos periódicos analisados, desde o seu surgimento no Brasil. Obtida uma amostra inicial de 25 artigos, uma análise mais específica, realizada por meio da leitura dos resumos, das palavras, chave e, em alguns casos, do texto completo, resultou na eliminação daqueles que não tratavam da implementação como elemento focal.

Como resultado final, foram selecionados 19 artigos, categorizados nos seguintes blocos de análise: identificação e demografia (periódico, ano, quantidade, autores que mais publicaram e instituição de filiação), tipificação metodológica (enquadramento e natureza do estudo, quantidade de organizações estudadas e setor da economia), procedimentos e técnicas (técnicas de coleta e de análise) e a institucionalização da produção científica (existência de grupos de pesquisa e de redes de parceria entre eles) quanto à implementação da GEP no Brasil.

As opções analíticas (dimensões e categorias) utilizadas quanto à classificação de aspectos metodológicos são as constantes da Tabela 1. Cabe ressaltar que a análise levou em conta as opções metodológicas declaradas pelos autores dos artigos em estudo.

Tabela 1 (continua)

Opções analíticas

Dimensões	Categorias	Definições Sucintas
Natureza do Estudo	Quantitativa	Pressupõe a redução a um número razoável de variáveis, controladas pelo planejamento ou pela análise estatística, que proporciona medidas ou observações para a testagem de uma teoria (Creswell, 2010).
	Qualitativa	Dá ênfase nas qualidades das entidades e nos processos e significados que não são examinados de modo experimental ou medidos em termos de quantidade, intensidade ou frequência (Denzin & Lincoln, 2005).
	Quali-Quanti ou Multimétodo	Combinam a utilização de técnicas de pesquisa típicas de ambas as naturezas, tanto quantitativas quanto qualitativas (Creswell, 2010).
Abordagem Metodológica	Fenomenologia	O pesquisador busca compreender os significados da experiência vivida, orientando-se para o fenômeno que é investigado (Silva, 2006).
	Estudo de Caso	Exame detalhado de uma unidade, visando o ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular (Godoy, 1995).
	<i>Survey</i>	É a coleta de dados primários a partir de indivíduos. É utilizado quando envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos (Hair, Babin, Moyer & Samouel, 2005).
	Pesquisa Documental	Exame de materiais de natureza diversa, buscando-se novas e/ou interpretações complementares (Godoy, 1995).

	Revisão de Literatura	Busca analisar os resultados de estudos desenvolvidos no âmbito do tema escolhido, além de analisar as abordagens prevalentes e estabelecer um perfil dos estudos mais e menos recorrentes (Creswell, 2014).
Técnicas de Coleta de Dados	Entrevista	Situação em que o entrevistador fala diretamente com o pesquisado, fazendo perguntas e registrando as respostas (Hair <i>et al</i> , 2005).
	Observação	Envolve a observação sistemática e o registro do comportamento e das atividades de pessoas, eventos ou objetos (Hair <i>et al</i> , 2005).
	Grupo Focal	Tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões têm características definidas quanto à proposta, à composição e ao tamanho e aos procedimentos de condução (Freitas & Oliveira, 2006)
	Questionário	É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos a partir de um conjunto predeterminado de perguntas (Hair et al, 2005).
	Documento	Tudo que é vestígio do passado, tudo que serve de testemunho, é considerado como documento ou fonte, como é mais comum dizer atualmente (Poupart, et al, 2008).
	Técnicas de Análise de Dados	De Conteúdo
De Discurso		Enfatiza o modo como a realidade social é linguisticamente construída. Busca-se o entendimento do discurso, ou seja, partindo de uma perspectiva crítica, de emancipação, evidenciar o que não foi expresso em palavras (Breakwell et al., 2010).
Estatística Descritiva		No processo de análise de uma amostra, presta-se a descrevê-la e caracterizá-la (Hair et al., 2005).
Estatística Inferencial		Adota técnicas uni e multivariadas para alcançar inferências a respeito de uma população a partir de uma amostra (Hair et al. 2005)

Nota. Fonte: elaborada pelos autores.

Por fim, no sítio eletrônico da plataforma Lattes, foram pesquisados os grupos de pesquisa que desenvolvem o tema, por meio da realização de busca na base do respectivo diretório, mediante uma pesquisa textual pelo descritor genérico “implementação de gestão estratégica de pessoas”. Essa busca não identificou nenhum grupo de pesquisa. Diante da inexistência de grupos de pesquisa focados exclusivamente na implementação, procedeu-se, alternativamente, à busca do descritor “Gestão Estratégica de Pessoas”. Para esta busca, foram obtidos 14 grupos de pesquisa, cuja afinidade com o tema específico do presente estudo justifica a análise de sua produção científica.

Em seguida, identificou-se a filiação institucional declarada dos autores dos artigos revisados. Por conseguinte, utilizou-se do *software* “UCINET” para elaboração das eventuais redes de contato utilizadas na elaboração dos artigos. A estratégia de identificação de redes foi utilizada com a finalidade de avaliar o grau em que o tema despertava interesse conjunto dos pesquisadores e da academia, ao ponto de motivar a criação de parcerias no empreendimento dos estudos.

Resultados e discussão

Esta seção apresenta os resultados obtidos relativos ao tema “Implementação de Gestão Estratégica de Pessoas” a partir da análise e identificação de características dos 19 artigos que constituem a amostra. Com relação à demografia dos artigos revisados, dos 32 periódicos pesquisados, apenas 11 retornaram resultados, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2 (continua)

Periódicos de que resultaram artigos da amostra

Periódicos	Qualis	Quantidade de Artigos	Ano(s) de Publicação
Organização & Sociedade	A2	1	2008
Revista de Administração Contemporânea	A2	5	1997; 2000; 2001; 2005; 2017

Revista de Administração de Empresas	A2	2	2005; 2008
Revista de Administração Pública	A2	1	1998
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	A2	1	2006
Revista de Administração Mackenzie	B1	3	2008; 2011; 2015
Revista de Administração da UFSM	B1	1	2013
Revista de Ciências da Administração	B1	2	2007; 2010
Gestão & Planejamento	B2	1	2005
Revista do Serviço Público	B2	1	2016
Revista Iberoamericana de Estratégia	B2	1	2012

Nota. Fonte: elaborado pelos autores a partir dos sítios eletrônicos dos periódicos.

Considerando que o presente estudo contempla 20 anos de produção científica e analisou a produção de 32 periódicos, nota-se que a implementação da GEP ainda busca obter espaço na academia nacional. Tal resultado reflete a carência de estudos do tema na área de Administração, convergindo com o já exposto anteriormente pela revisão internacional de Lengnick-Hall et al. (2009).

Por sua vez, os dados ilustrados na Tabela 2 também evidenciam a quantidade de artigos nos 11 periódicos nacionais que retornaram resultados, apontando para o maior número de publicações por parte da RAC, RAM, RAE e da Revista de Ciências da Administração, revistas cuja classificação varia entre A2 e B1, representando, somadas, 12 publicações (64%), ou seja, a maioria dos estudos identificados sobre o tema no período analisado. Os periódicos que menos publicaram sobre o tema da implementação da GEP apresentam a mesma porcentagem de artigos (5%), correspondendo a apenas um artigo publicado ao longo de todo período analisado.

Dos periódicos analisados, também foi possível avaliar a distribuição da produção de artigos sobre o tema ao longo dos anos, desde o surgimento de cada um dos periódicos pesquisados no âmbito nacional até o ano em que se deu a coleta de dados, 2017. A produção distribuiu-se de modo razoavelmente homogêneo, com exceção dos anos de 2005 e 2008, que mostraram picos de frequência, e dos anos 1999, 2002, 2003, 2004 e 2009, que não apresentaram produção. Contudo, via de regra, observou-se ao menos a publicação de um artigo por ano sobre o tema no Brasil no intervalo de 20 anos pesquisado.

Realizando uma análise complementar, cumpre apontar a proporção de instituições envolvidas nas publicações. Consoante a Figura 2, percebe-se que a maior participação advém da USP (Universidade de São Paulo), que participou de sete (37%) publicações sobre o tema, seguida pela FGV-SP, com quatro (21%) estudos e UEL, dois (7%). Cumpre ressaltar, portanto, a predominância local dos estudos sobre implementação de GEP no estado de São Paulo.

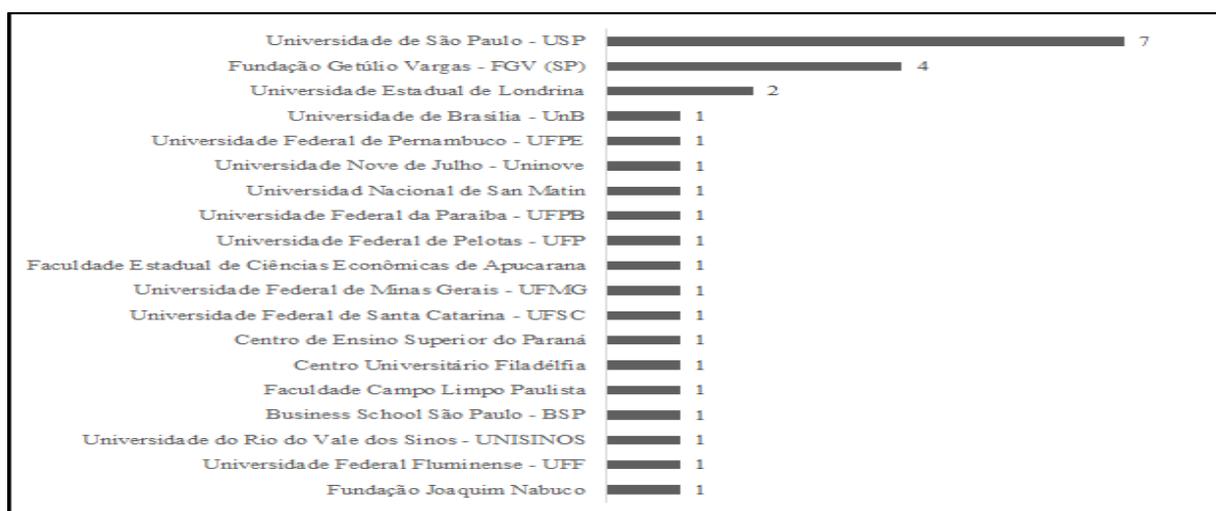


Figura 2. Participação proporcional das instituições nos artigos da amostra

Fonte: elaborada pelos autores

Além disso, de modo coerente com o apresentado na Figura 2, observa-se que o tema foi cientificamente pesquisado em diversas instituições distintas (Figura 3), embora

quantitativamente a produção individual seja parca. Com respeito à origem dos autores, 19 instituições de ensino contribuíram para a produção da amostra analisada. Destas, 16 participaram da produção de apenas um artigo sobre a implementação de GEP nas organizações, seja individualmente, seja por meio da relação entre autores de outras instituições. Deduz-se que o estudo sobre o tema está mais concentrado em poucas instituições (três), e que ainda é pesquisado de modo seminal nas demais.

Assim, buscando retratar a produtividade nacional do tema no Brasil, além das instituições envolvidas nas publicações, identificou-se os grupos de pesquisas brasileiros que produzem acerca do tema revisado. Para isso, utilizou-se o Diretório de Grupos de Pesquisa, no sítio eletrônico da Plataforma Lattes sobre a “Implementação de práticas e políticas de GEP” no Brasil. Entretanto, o único descritor que retornou resultados foi a “Gestão Estratégica de Pessoas” com a existência de 15 grupos de pesquisa certificados e válidos, todos referentes à área de Administração. Neste sentido, foram obtidos dados, divulgados no próprio Diretório, como o ano de criação, o nome e a instituição de origem e dispostos na Tabela 3.

Tabela 3

Grupos de Pesquisa

Ano de Criação	Nome	Instituição
2002	Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações	USP
2004	Gestão Estratégica de Pessoas	USP
2006	Núcleo de Pesquisa em Organizações, Pessoas, Trabalho e Ambiente	UNESC
2008	Gestão de Pessoas	Uninove
2008	Grupo de Estudos e Pesquisa em Gestão de Negócios	UFMS
2008	Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho	PUC-MG
2009	Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes (GP2C)	UnB
2010	Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração	UFSCAR
2013	Gestão da Aprendizagem e Estratégias Organizacionais	Universidade Santa Cecília
2013	Grupo de Estudos sobre Vínculos Organizacionais	UFU
2013	Núcleo de Estudo em Gestão e Trabalho	UFV
2014	Estudos observacionais no Processo de Ensino-Aprendizagem e Pesquisa em Administração	UNIFESP
2015	Grupo de Pesquisa em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional	PUC-PR
2016	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público	UnB
2017	Projectum - Estudos Avançados para Metodologias em Gestão	UnB

Nota. Fonte: Adaptado do Diretório “Grupos de Pesquisa” do sítio eletrônico da Plataforma Lattes, base corrente, acesso em dezembro de 2017.

O primeiro grupo de pesquisa sobre o tema de que se tem conhecimento no Diretório é o “Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações” e o segundo, “Gestão Estratégica de Pessoas”, ambos criados na Universidade de São Paulo (USP) em 2002 e em 2004, respectivamente. Já nos anos seguintes, o desenvolvimento de grupos de pesquisa se intensificou, principalmente, nos últimos cinco anos, aumentando significativamente a partir de 2013, o que pluralizou a pesquisa do tema mediante a participação de outras instituições.

É cabível inferir a existência de uma relação entre o pioneirismo da Universidade de São Paulo na criação dos dois primeiros grupos de pesquisa sobre GEP e o seu protagonismo como a que mais produz publicações (Tabela 3), haja vista que quatro dos sete artigos pesquisados oriundos da USP são provenientes desses dois grupos de pesquisa, criados há mais tempo e, portanto, com mais bagagem de estudos sobre o assunto.

Todavia, para compreender as relações entre as demais universidades e a sua produção no Brasil, foi realizada, além da busca na Plataforma Lattes dos grupos de pesquisa, a criação

de uma rede de relacionamentos com base nas parcerias de pesquisas e elaboração dos estudos científicos localizados durante a revisão. Para tanto, foi utilizado o *software* UCINET para a construção da Figura 3, abordando a relação das instituições de origem de cada um dos autores com os artigos identificados.

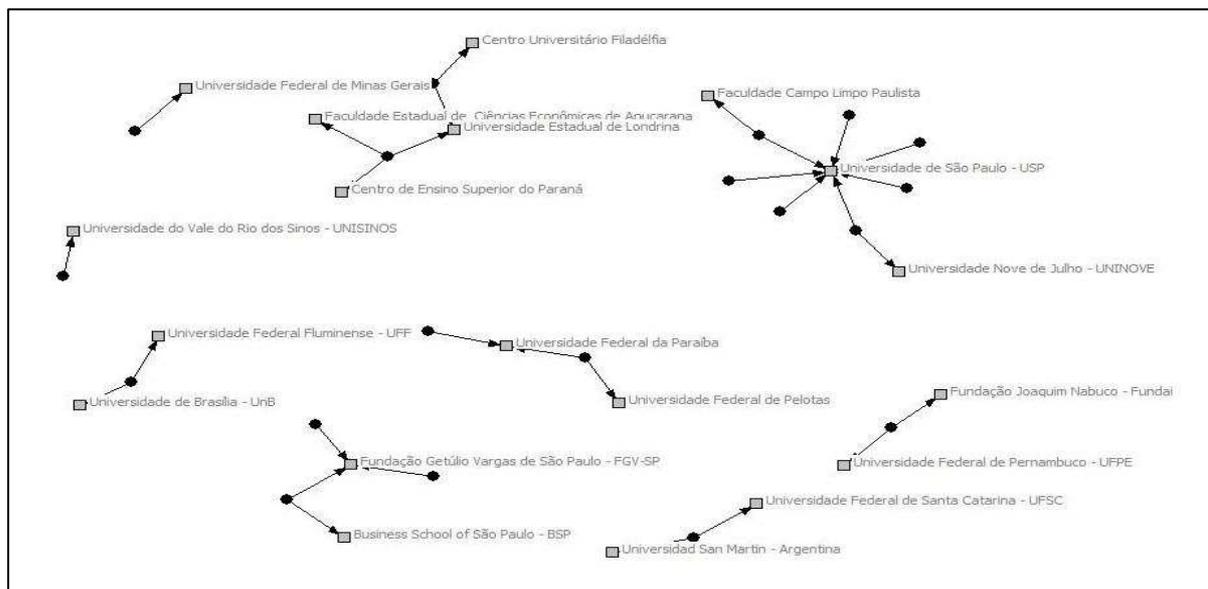


Figura 3: Diagrama de redes sobre o relacionamento de parcerias entre as instituições de pesquisa.
Fonte: Elaborada pelos autores por meio do *software* UCINET.

Com relação à institucionalização da pesquisa, destaca-se o crescimento de grupos de pesquisa no Brasil, intensificado, principalmente nos últimos cinco anos, ampliando também as possibilidades de pesquisa do tema da implementação da GEP. Com relação às instituições de origem dos artigos, a rede indicou a centralização da USP e a existência de algumas sub redes descentralizadas, o que pode acarretar barreiras para a consolidação do campo científico de implementação de GEP.

A identificação de uma parceria entre a Universidade de San Martín, da Argentina, com a Universidade Federal de Santa Catarina, na elaboração de um dos artigos da amostra, evidencia uma oportunidade de troca de experiências entre pesquisadores de diferentes países para conferir ao tema da implementação perspectivas complementares do ponto de vista transcultural.

A análise da Figura 3 evidencia a prevalência de artigos originários da USP, o que a destaca como a universidade que mais publica. Nota-se, também, a presença descentralizada de outras sub redes que não se conectam entre si. Entre os grupos identificados no Diretório de Grupos de Pesquisa, percebe-se, ainda, que entre os artigos que compõem a amostra do presente trabalho, nem todos foram originados de grupos de pesquisa. Há, inclusive, a inclusão de instituições não ligadas aos grupos de pesquisa no rol das responsáveis pela elaboração dos estudos que integram a amostra. Esses resultados são indício de que a institucionalização não se faz somente por meio de grupos de pesquisa, tendo em vista que há autores que, mesmo egressos de programas de pós-graduação, não são membros ativos de grupos de pesquisa.

Os resultados mostraram que os estudos identificados em âmbito nacional convergem com a lacuna apontada pelos autores, ou seja, trata-se de um tema pouco explorado, com grande potencial de pesquisa. Nesse sentido, a institucionalização do tema no Brasil se reflete em uma quantidade razoável de sub redes, evidenciando um campo descentralizado, com possibilidades de disseminação do tema em todo o território nacional; entretanto, as raras conexões entre as instituições podem refletir a dificuldade na convergência dos temas, ocasionando barreiras à consolidação da GEP enquanto campo de pesquisa no Brasil.

Partindo à análise dos aspectos metodológicos dos artigos revisados, predomina a publicação de estudos teórico-empíricos, quanto ao seu enquadramento, totalizando 17 (90%). Os demais resultados são apresentados pela Figura 4.

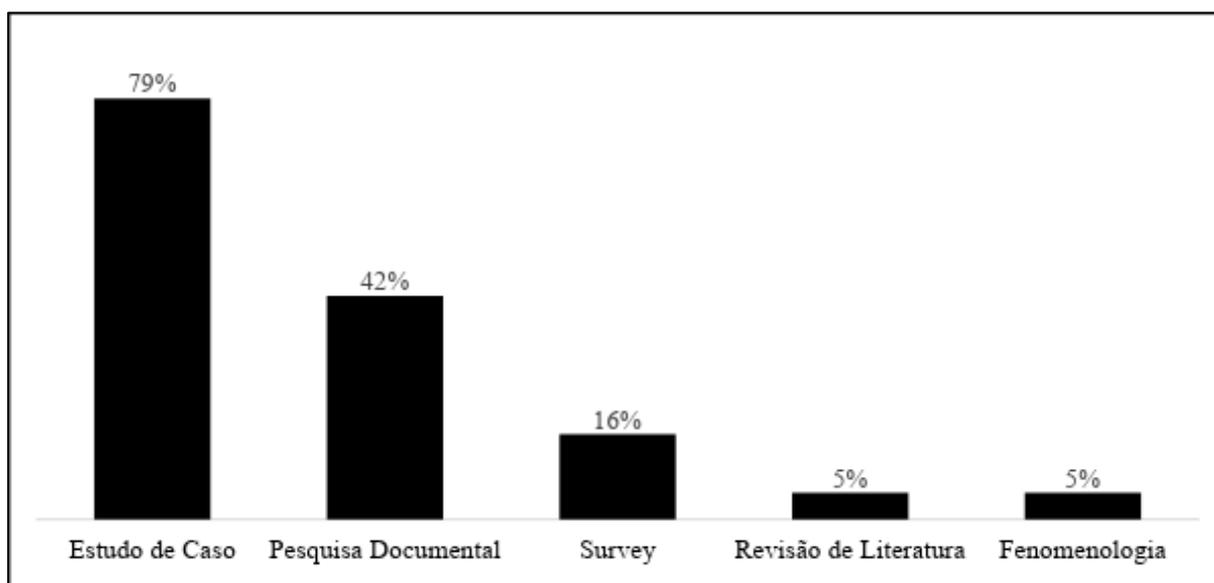


Figura 4. Abordagens metodológicas utilizadas
Fonte: elaborada pelos autores

Destacou-se a utilização do estudo de caso, totalizando 15 artigos (79%), seguido por pesquisa documental (42%), compondo oito estudos, e em proporções menores, três (16%) que se utilizam de survey, seguidos por uma (5%) revisão de literatura e um (5%) artigo que adotou fenomenologia. Apesar de o estudo de caso ter sido majoritariamente utilizado, deve-se levar em conta a triangulação, prática muito adotada em estudos qualitativos, mas não exclusiva deles, por meio da combinação de diferentes abordagens metodológicas ou distintas técnicas de coleta ou análise dos dados (Tran, 2015). No presente estudo, observou-se a utilização de triangulação de métodos qualitativos em 10 artigos identificados (63%).

Logo, apesar de as técnicas diferirem em suas proporções, deve-se considerar que, em muitos casos, foram utilizadas de forma conjunta. No presente estudo, aponta-se que o estudo de caso e a pesquisa documental foram os métodos mais combinados (sete artigos), sendo a pesquisa documental utilizada de maneira complementar. Em seguida, o survey, utilizado como abordagem complementar em dois artigos.

A literatura avalia os estudos do campo de implementação da GEP como ainda em fase embrionária (Lengnick-Hall et al., 2009; Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). Por conta da natureza do fenômeno, predomina a abordagem qualitativa de pesquisa e a adoção recorrente do estudo de caso como método. Para Delery e Doty (1996), os avanços teóricos no campo da GEP conduzem à adoção da perspectiva contingencialista e configuracional, na qual a previsibilidade do fenômeno está adstrita às circunstâncias de cada caso. A predominância por estudos de caso na amostra em estudo pode, portanto, refletir a única forma de se trabalhar no campo. Além disso, como o fenômeno é qualitativo por natureza, isto é, dependente não da sensibilidade do pesquisador, mas de sua interpretação, torna-se mais viável observar e compreender casos específicos, próximos da realidade estudada ou conhecidos (Denzin & Lincoln, 2005).

Seguindo com a tipificação metodológica, consubstanciada na Tabela 4, a natureza dos estudos pesquisados é majoritariamente qualitativa (74%) totalizando 14 artigos, seguido de três (16%) quantitativos, e de apenas um quali-quantitativo (5%). Isso evidencia a necessidade de aprofundamento subjetivo nas análises, para uma compreensão mais aprofundada do tema, que ainda é pouco estudado no âmbito nacional. Quanto ao setor econômico, prevaleceram estudos

que investigaram o âmbito privado em relação ao público, em que foram investigadas 12 (63%) organizações privadas e cinco (26%) públicas, e não constam da amostra pesquisas que tenham abordado os dois setores conjuntamente, tampouco o terceiro setor, o qual certamente possui especificidades que merecem atenção dos pesquisadores. Logo, faltam estudos comparativos sobre a implementação de práticas de GEP nos três contextos.

Tabela 4
Tipificação metodológica

Dimensões	Categorias	Quantidade (%)
Natureza do Estudo	Qualitativa	74%
	Quantitativa	16%
	Quali-quantitativa	5%
Setor da Economia	Privado	63%
	Público	26%
	Público-Privado	-
Quantidade de Organizações	Uma	47%
	Dois	-
	Três	-
	Mais de três	37%

Nota. Fonte: elaborada pelos autores.

A predominância da investigação em organizações privadas pode refletir uma tendência dos estudos neste setor, levando em conta que a origem da GEP se deu em organizações privadas (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014), surgindo posteriormente no setor público (Brown, 2004). Todavia, sabe-se que atualmente a maior parte das dificuldades que resultam em déficits de implementação de práticas estratégicas de GP são ocasionadas por fatores contextuais, os quais, em sua maioria, excedem o escopo da área de GP (Ferris et al., 1998; Legge, 2006; Côrtes & Meneses, 2017). Portanto, a produção de estudos também na área pública contribui para a investigação do tema ao explorar contextos diferentes e potencialmente complementares, com vistas a preencher a lacuna eminente e favorecer a implementação.

Identificou-se, também, em meio às instituições que mais publicaram sobre o tema – USP, FGV-SP e Universidade Estadual de Londrina – a investigação recorrente do setor privado da economia, enquanto os estudos voltados ao setor público concentraram-se nas instituições Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj), UFPE, UnB, UFF, UNISINOS e UFPB, observada a realização de uma publicação por instituição e a parceria entre a UnB e UFF, em um estudo. Entre outros fatores, a predominância por um ou outro setor da economia pode ser atribuída à localização geográfica das instituições de ensino e à existência de eventuais parcerias com organizações públicas ou privadas na região.

No que pertence à predominância de estudos de caso, cite-se que a maioria desses artigos voltaram-se à análise de apenas uma organização (47%), apesar de ter havido estudos de caso múltiplos, em que se analisou mais de três organizações. Cabe salientar que dois estudos foram considerados teóricos, enquanto um dos artigos presentes na amostra não especificou o número de organizações utilizadas em sua investigação empírica.

Com relação aos procedimentos, foram identificadas as técnicas de coleta e de análise de dados dos estudos teórico-empíricos. Nessa seara, houve a prevalência de entrevistas em 13 artigos (68%), levantamento de documentos em oito estudos (42%) e, por fim, cinco pesquisas (26%) se utilizaram de observação. As demais técnicas e seus percentuais são apresentados na Figura 5.

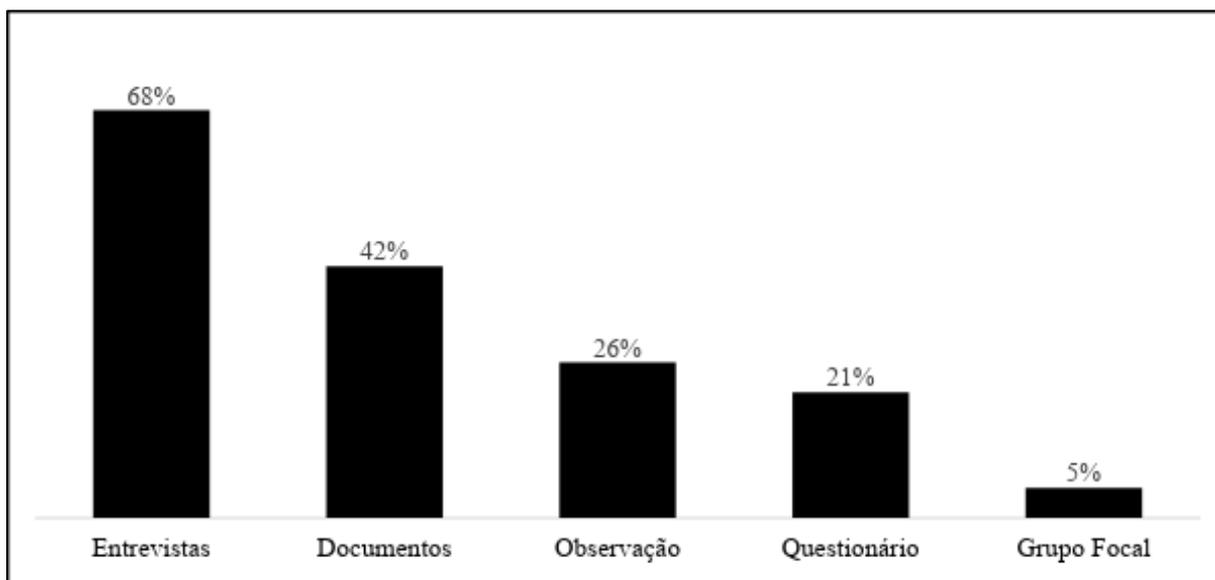


Figura 5. Técnicas de coleta de dados.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em consonância com a coleta de dados, a técnica de análise mais empregada foi a de conteúdo, utilizada em 15 (79%) estudos, seguida pela análise estatística descritiva, representada por um artigo (5%) e a inferencial, também por um artigo. Ressalte-se, ainda, que dois estudos elegeram o uso combinado de estatística descritiva e inferencial. A distribuição percentual é disposta na Figura 6.

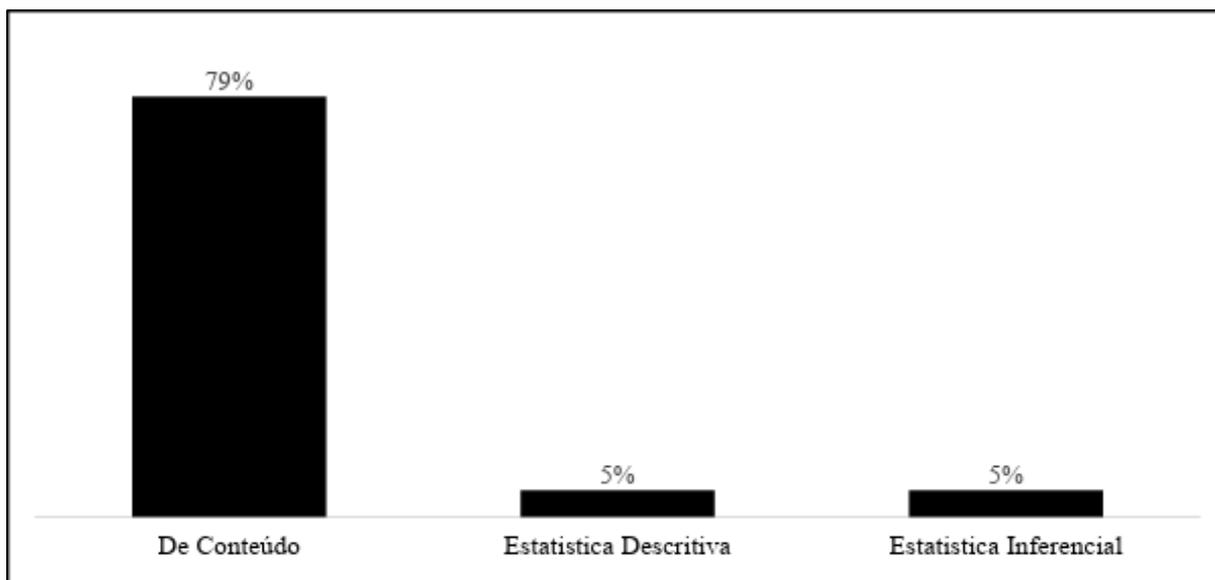


Figura 6. Técnicas de análise de dados.

Fonte: Elaborada pelos autores

Dos estudos que aplicaram a análise de conteúdo, 13 (68%) obtiveram dados por meio da realização de entrevistas com diferentes atores organizacionais, que diferiam quanto aos níveis hierárquicos ocupados e unidades organizacionais a que pertenciam. Observa-se que sete estudos (37%) englobam diferentes níveis hierárquicos, desde o quadro societário das organizações até o nível mais técnico. Há ainda cinco estudos (26%) que levam em consideração exclusivamente informações obtidas por níveis hierárquicos mais elevados, tais como a presidência da organização ou mesmo da alta e média gerência, objetivando obter uma visão mais histórica e estratégica do fenômeno. Tratando-se das unidades organizacionais identificadas, dois estudos (11%) coletaram informações nas organizações como um todo,

sendo a amostra por adesão, com o objetivo de colher percepções da organização sobre a área de recursos humanos ou mesmo sobre a compreensão de suas práticas. Além dessa perspectiva, três estudos (16%) são voltados a uma unidade específica de GP, sendo um deles focado em práticas estratégicas de QVT e o outro, na implementação da Gestão por Competências.

Sendo uma das principais facetas implementação representada pelo grau em que as práticas são efetivadas pelos gerentes de linha de uma organização e por seus funcionários (Gratton & Truss, 2003; Sikora & Ferris, 2014; Piening, Baluch, & Ridder, 2014), a utilização de diferentes amostras favorece a comparação de diferentes perspectivas para que se componha um quadro mais completo e coeso do contexto organizacional a respeito do tema e enriquece a possibilidade de análises a serem realizadas com vista a avaliar a efetiva implementação. Observar a predominância dessa abordagem nos estudos publicados sinaliza a preocupação com a obtenção de resultados melhor fundamentados.

Por fim, ressalta-se a prevalência da coleta de dados pela técnica de entrevista e da subsequente análise de conteúdo, consagrando a tendência dos estudos teóricos-empíricos da área de GEP pela natureza qualitativa, assim como ressaltou a revisão de GEP de Armond *et al.* (2016) e Meneses, Coelho, Ferreira, Paschoal & Silva (2014). Quanto às abordagens metodológicas, destacaram-se o uso de estudo de caso e pesquisa documental, com a predominância das técnicas de entrevista e de análise de conteúdo, enquanto coleta e análise de dados, respectivamente. Além disso, predominaram os estudos de natureza qualitativa, e voltados, mormente, ao setor privado, tendo em vista a análise de uma única organização ou de quantidades mais significativas (entre 20-100).

Tratando-se das categorias de análise selecionadas, observou-se predominância da natureza qualitativa nos estudos nacionais, assim como a utilização da triangulação em sua execução, principalmente por meio de combinações de estudos de caso e pesquisa documental. É digna de nota a pequena quantidade de estudos realizados em organizações públicas, embora os modelos estratégicos de gestão de pessoas já venham sendo implementados em organizações desse setor desde o início das reformas gerenciais iniciadas na década de 1980 (Brown, 2004). Importante lacuna também emergiu da não realização de estudos no terceiro setor, ou das organizações não-governamentais.

Conclusão

À guisa de conclusão, tendo em vista as lacunas identificadas por Lengnick-Hall *et al.* (2009), o presente estudo se analisou a pesquisa sobre o tema da implementação de políticas e práticas de GEP nas organizações. Os resultados corroboram os estudos internacionais e evidenciam que se trata de um tema pouco explorado, com grande potencial de pesquisa. Nesse sentido, a despeito da predominância local em São Paulo, a institucionalização do tema no Brasil aponta a descentralização regional das pesquisas, com viabilidade de disseminação pelo território nacional, desde que se intensifiquem as conexões entre as instituições. Caso contrário, pode haver dificuldade na convergência dos temas, o que dificultará a consolidação da GEP enquanto campo de pesquisa no Brasil.

Assim, a principal contribuição deste trabalho reside em realizar a primeira revisão bibliométrica relativa à implementação da GEP no Brasil, somando esforços aos estudos do campo da administração e, mais especificamente, do campo da Gestão Estratégica de Pessoas.

Algumas limitações podem ser elencadas, quais sejam, não foi esgotada a literatura sobre o tema, uma vez que se decidiu por investigar apenas os periódicos mais bem avaliados pela Capes; e também não fizeram parte da amostra pesquisada artigos publicados em eventos, deixando de lado livros, dissertações, teses e artigos de eventos, considerados trabalhos ainda inacabados.

Não obstante, é desejo dos autores estimular a disseminação do campo de pesquisa da Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas no Brasil, promover o debate da temática em meio acadêmico e contribuir para o aprimoramento das pesquisas realizadas ainda em âmbito

restrito no país, atraindo a atenção dos pesquisadores para o tema. Por meio dos resultados por ora engendrados, desvelou-se larga avenida de novas possibilidades, desafios e itinerários de pesquisa que subsidiarão a adoção de uma agenda para implementação efetiva da GEP nas organizações brasileiras.

Referências Bibliográficas

- Araújo, R. F., & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia*, 16(31), 51-70.
- Armond, L. P., Côrtes, F. G., Santos, F. A. M., Demo, G., & Meneses, P.P.M. (2016, setembro). Gestão Estratégica de Pessoas: Revisão da Produção Nacional de 2006 a 2015 e Agenda de Pesquisa para o Contexto Brasileiro. *Anais do Encontro da Anpad*, Costa do Sauípe-BA, Brasil, 40.
- 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.
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303–309. <https://doi.org/10.1080/1471903042000256501>
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2017, outubro). Do Human Resources Policies and Practices Produce Resilient Public Servants? Validation of a Structural Model and Measurement Models. *Anais do Encontro da Anpad*, São Paulo-SP, Brasil, 41.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre, Artmed.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage Publications.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). 2005. *Handbook of qualitative research*, 3.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235–264.
- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). Strategic human resource management. New York, NY: Wiley.
- Freitas, H., & Oliveira, M. (2006) *Focus Group*: instrumentalizando o seu planejamento. In C. K.Godoi, B. R., Mello & A. D., Silva (2006). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.(pp. 325-346) São Paulo: Saraiva.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20-29.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74–86.

- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Hair, J.F., Jr, Babin, B., Money, A.H. & Samouel, P. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Bookman : Porto Alegre.
- 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. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188. Retrieved from
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational Characteristics As Predictors Of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727.
- 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. 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.
- Legge, K. (2006). Human resource management. In: S. Ackroyd et al. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: 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.
- Meneses, P. P. M., Coelho, F. A., Jr., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Silva, A. I., Filho (2014). A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 110-134.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Ridder, H.-G. (2014). Mind the Intended-Implemented Gap: Understanding Employees? Perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545-567.
- Podger, A. (2017). Enduring Challenges and New Developments in Public Human Resource Management: Australia as an Example of International Experience Background, Enduring Challenges, and Changing Contexts. *Review of Public Personnel Administration*, 37(1), 108–128.

- Poupart, J., Deslauriers, J. P., Groulx, L. H., Laperrière, A., Mayer, R., & Pires, Á. P. (2008). A pesquisa qualitativa. *Enfoques epistemológicos e metodológicos*, 2.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of documentation*, 25(4), 348-349.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271–281.
- Silva, A. B. D. (2006). A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*, 2, 267-297.
- Tague-Sutcliffe, J. (1992). An introduction to informetrics. *Information processing & management*, 28(1), 1-3.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663–686.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. Sage Publications. Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- 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., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.