

GESTÃO DE PESSOAS: O QUE ANDAM FALANDO POR AÍ? UMA METANÁLISE SOBRE OS ESTUDOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA DE PRODUÇÃO

HUMAN RESOURCES: WHAT'S THEY ARE TALKING ABOUT? META-ANALYSIS ABOUT HUMAN RESOURCES STUDIES FROM THE FIELD OF PRODUCTION

SHALIMAR GALLON¹, BETINA MAGALHÃES BITENCOURT²,
PATRICIA KINAST DE CAMILLIS³ E ANGELA BEATRIZ BUSATO SCHEFFER⁴

Recebido em: 30/07/2012

Aprovado em: 03/09/2013

RESUMO

A área de Gestão de Pessoas (GP) vem assumindo um papel de grande responsabilidade perante o desenvolvimento das organizações, ou seja, está ganhando forças na medida em que vem se tornando uma área mais estratégica. No entanto, por vezes, chega-se a pensar que essa área vem perdendo espaço, pois as demais áreas das organizações também passaram a se preocupar com as questões-chave de GP. Diante disso, o objetivo deste estudo é identificar como os assuntos relacionados à GP estão sendo discutidos nas organizações. Para isso, elaborou-se uma metanálise acerca do que foi publicado sobre GP na área de Produção/Operações em dois eventos, o EnANPAD e o ENEGEP. Foram levantados 192 artigos, nos quais se pode verificar que os estudos, embora sejam abrangentes, possuem certa concentração de assuntos, com destaque para: Gestão de Recursos Humanos, Gestão por Competências, Aprendizagem Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho e Educação, Treinamento & Desenvolvimento.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Produção; Metanálise.

1 Introdução

Os últimos anos de história brasileira demonstram uma intensa mudança nas empresas que aqui atuam, tendo em vista que o estilo de gestão, entre ou-

ABSTRACT

Human Resources Management (HRM) has taken responsibility towards the development of organizations, it has gained strength as has become a more strategic area. Sometimes people are led to think that this area has been losing ground because the other ones of the organizations are also more and more concerned with the key issues of managing people. The objective is to identify how the issues related to HRM are being discussed, especially among other fields of knowledge in the business area. A meta-analysis was elaborated to analyze what is being discussed on papers related to HRM within those published in the field of Production in: EnANPAD and ENEGEP. 192 articles were collected, in which studies concerning the Production field and also related to HRM. Although this research, a concentration of issues was elicited, highlighting the points: HRM, Management Skills, Organizational Learning, Quality of Working Life and Education, Training & Development.

Keywords: Resource Management; Production; Meta-Analysis.

tros parâmetros, foi sensivelmente alterado. O papel gerencial, que era antes predominantemente de controlar, já que pouco se estimulava o gestor a criar e estreitar laços com seus subordinados, hoje se mostra diferente. Tem-se visto

1 Doutoranda na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS), mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS (PPGA/EA/UFRGS). E-mail: shalimargallon@hotmail.com.

2 Doutoranda na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS), mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS (PPGA/EA/UFRGS). E-mail: betina_mb@yahoo.com.br.

3 Doutoranda na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS), mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS (PPGA/EA/UFRGS). E-mail: patriciadecamillis@gmail.com.

4 Professora da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS). Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS (PPGA/EA/UFRGS). E-mail: abbscheffer@ea.ufrgs.br.

uma crescente preocupação em desenvolver gestores e empregados e em conhecer os processos e a organização, assim como um cuidado latente com o bem-estar do trabalhador e com a sua qualidade de vida.

Conforme atesta Bennis (1995), as organizações modernas estão dispostas em redes, grupos e até equipes interfuncionais e cada vez menos em pirâmides. Ele acrescenta, ainda, que as empresas encaram muitas formas de competição e, por isso, devem possuir estruturas organizacionais flexíveis, sensíveis aos anseios dos clientes e adaptáveis às diversas mudanças, tanto externas como internas do ambiente organizacional. O autor também afirma que as organizações bem-sucedidas são aquelas que acreditam que sua vantagem competitiva está baseada no desenvolvimento e crescimento das pessoas que nelas atuam e, principalmente, aquelas que sustentam essa ideia.

Nesse sentido, o papel da Gestão de Pessoas (GP)⁵ é o de se concentrar no alinhamento de suas práticas à estratégia empresarial como um todo. Para que essa área se torne um parceiro eficiente, é necessário que: esteja presente no processo de definição da estratégia empresarial, promova questionamentos para transformar planos em ações e, também, promova práticas de RH que sejam adequadas à estratégia empresarial (ULRICH, 1998). Além disso, a importância de se ter um modelo integrado que busca articular os processos de Gestão de Pessoas entre si é fundamental, a fim de mostrar a amplitude que essa área tem dentro das estratégias organizacionais (DUTRA, 2002).

Por conseguinte, a área de Gestão de Pessoas vem assumindo um papel de grande responsabilidade perante o desenvolvimento das pessoas e das organizações e, assim, ganha força à medida que vem se tornando uma área estraté-

gica. No entanto, por vezes, chega-se a pensar que essa área está perdendo espaço, pois as demais áreas das empresas têm passado a se preocupar com as questões-chave de gestão de pessoas. Assim, a realização deste estudo busca analisar o que está sendo discutido na área de Produção sobre Gestão de Pessoas, a fim de perceber o papel que os temas ligados à GP vem assumindo em uma área que ocupa também uma relevância estratégica nas organizações.

Com vista a alcançar esse objetivo, o presente estudo constitui-se em uma metanálise a respeito das publicações sobre Gestão de Pessoas na área de Produção, ou Gestão de Operações e Logística, em dois congressos renomados do País. A escolha dessa área ocorreu em função de ser tradicionalmente vinculada a temas como operações e serviços, estratégia e gestão de operações industriais, logística, entre outros, em detrimento do tema processos de gestão de pessoas envolvidas. Porém, ao partir da ideia de que as organizações têm sofrido mudanças no seu estilo de gestão, buscou-se verificar até que ponto a área de Produção foca seus esforços nas pessoas que nela atuam. A seguir, encontra-se o referencial teórico que embasou este estudo, assim como os procedimentos metodológicos, os resultados encontrados e as considerações finais.

2 Gestão de recursos humanos (GRH) ou gestão de pessoas (GP) em busca de um enfoque estratégico

Quando se debate a respeito da origem da preocupação com os recursos humanos nas organizações, não existe uma única corrente. A “descoberta” do ser humano dentro das empresas não caracteriza o começo da função de Recursos Humanos (RH) (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002). A GP originou-se devido a vários fatores contextuais da época (fim do século XIX e início do século XX), como a difusão e o desenvolvimento do humanismo nas

⁵ Neste estudo Gestão de Pessoas (GP) e Recursos Humanos (RH) serão utilizados como sinônimos, conforme prática corrente da área de Administração ao se referir à nomenclatura da área ligada às pessoas nas organizações.

organizações e a crescente industrialização. Além disso, ocorreu o desenvolvimento econômico e tecnológico, que forçou uma mudança nos métodos de gestão e controle, pressionado por reformistas, que foram os pioneiros no incentivo da inserção dos princípios das ciências sociais nas empresas. Esses fatores contribuíram para o surgimento dos primeiros departamentos de pessoal e de seus defensores nas organizações (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

A partir da década de 90, com a competitividade entre as empresas, o departamento de pessoal evoluiu e expandiu-se no que diz respeito ao seu escopo e à importância que tem nas organizações, deixando de ser meramente operacional e chegando ao nível de ter uma posição estratégica – a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002). Assim, diversos trabalhos têm procurado defender a necessidade dessa nova visão da área de Gestão de Pessoas, sob uma perspectiva estratégica, destacando as contribuições de Ulrich (1998), Marras (1999) e Becker, Huselid e Ulrich (2001), que apontam para a necessidade de uma mudança significativa nos papéis exercidos pelos gestores da área.

Nesse sentido, autores, como Ulrich (1998) e Boxall e Purcell (2003), indicam que uma gestão estratégica de pessoas é aquela centrada na identificação das demandas da organização e dos empregados e na transformação dessas demandas em um modelo de gestão capaz de conduzir a implementação da estratégia organizacional. Isso levaria a uma maior integração das capacidades da empresa e ao desenvolvimento de um novo relacionamento entre empresa e empregado, bem como à conversão da estratégia em ação e à busca de um alinhamento entre as funções clássicas de GP (movimentação, desenvolvimento e valorização) e o desempenho da empresa e dos empregados. Para ser estratégico, portanto, deve-se contemplar estratégia, estrutura, pessoas e processos em

suas ações (DUTRA, 2002). Além disso, em um contexto estratégico, passou-se a esperar que a área de GP funcione como um “negócio” e não mais como um centro de custo (MOHRMAN; LAWLER III, 1995; ULRICH, 1998).

Dessa forma, Ulrich (1998) ressalta que todos os processos de GP devem ser avaliados de acordo com a sua contribuição à competitividade. Além disso, os profissionais da área precisam concentrar-se mais nos resultados de seu trabalho, articular seu papel em termos de valor criado, medir resultados e produzir transformação cultural. Os processos de gestão de pessoas devem ser monolíticos e, por meio de transparência, simplicidade, flexibilidade e consistência, garantir os interesses das partes envolvidas: empresa e pessoas (DUTRA, 2002). Contudo, as organizações, na iniciativa de dar respostas rápidas ao mercado competitivo, traçam novos objetivos estratégicos baseados em iniciativas corporativas centralizadas, normalmente em função de modismos estrangeiros, sem considerar as ligações e consequências dessas ações (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). O resultado é uma área desconexa dos objetivos estratégicos em forma de subsistemas ou funções.

Deve haver, assim, toda uma mudança na forma de pensar a Gestão de Pessoas nas organizações, que implica visualizar a GP não mais como tarefa única dos profissionais da área. Embora esses passem a ter um papel diferenciado, atuando de forma mais estratégica, torna-se fundamental o comprometimento de todos com a gestão de pessoas. Enfatiza-se, nesse contexto, a necessidade de uma responsabilidade por parte dos gestores de linha, que devem estar preparados para lidar com as pessoas, de forma a melhor realizar tarefas e alcançar os objetivos, e do entendimento da importância da Gestão de Pessoas, a fim de que o emprego eficaz das capacidades humanas possa impulsionar o desempenho de uma empresa (vantagem competitiva através das pessoas).

Em uma recente pesquisa sobre o desenvolvimento da literatura internacional de gestão estratégica de recursos humanos foram levantados sete temas ao longo de três décadas que tem um papel significativo na evolução do campo: (1) perspectivas de contingência; (2) gestão de pessoas na criação de contribuições estratégicas; (3) elaboração e estrutura de processos de recursos humanos; (4) ampliação do escopo da área; (5) implementação e execução da área; (6) medição dos resultados da área; e (7) avaliação de questões metodológicas (LENGNICK-HALL; LENGNICK-HALL; ANDRADE; DRAKE, 2009). Por fim, os mesmos autores argumentam ainda que a gestão estratégica de recursos humanos tem alcançado poder de permanência, sendo uma área importante para estudos. Apontam que o desafio dessa área é preencher as lacunas do conhecimento e abrir novos caminhos de atuação em ambientes de constante mudança e dinâmica. Essa pesquisa mostra que o campo internacional está ampliando os debates sobre a área de RH. Entretanto, ainda se questiona a importância dessa área no Brasil, bem como o aprofundamento e as contribuições que as pesquisas brasileiras têm emergido.

Nesse enfoque, as pessoas passam a ter um papel central no crescimento e na sustentabilidade da empresa, o qual só é obtido com uma gestão competente e tem implicação direta sobre todas as áreas. Temas como competências, capital intelectual, aprimoramento do desempenho, comprometimento e mudança e trabalho em equipe passam a ser centrais na GP. Gestão de Pessoas significa, então, pensar as pessoas como sujeitos ativos, mobilizadores e transformadores de todo um conhecimento, empreendedores de ações, inovadores, empregados e parceiros internos no alcance dos objetivos organizacionais.

3 Método

Para realização deste estudo,

utilizou-se a metanálise, definida por Luiz (2002, p. 409) como “um método quantitativo que permite combinar os resultados de estudos realizados de forma independente (geralmente extraídos de trabalhos publicados) e sintetizar as suas conclusões ou mesmo extrair uma nova conclusão”. Para levantamento dos dados, buscaram-se artigos no Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) e no Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Essas instituições e seus respectivos Encontros possuem reconhecimento não apenas no Brasil, mas na América Latina, justificando assim sua escolha para análise.

A Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO) é a instituição representativa de docentes, discentes e profissionais da área de Engenharia de Produção. Tem como seu maior expoente o ENEGEP, que ocorre anualmente e reúne, além da comunidade acadêmica, os profissionais atuantes na área, sendo considerado um dos principais divulgadores da produção técnica e científica em Produção (ABEPRO, 2009). Já a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) é a responsável pela organização do EnANPAD, que congrega docentes, pesquisadores, alunos e profissionais das ciências administrativas e áreas correlatas, sendo um espaço para apresentação e debate de trabalhos acadêmicos de diferentes áreas temáticas e de questões contemporâneas da Administração (ANPAD, 2009).

Portanto, para esta pesquisa, realizou-se a coleta de informações e posterior análise documental dos artigos do EnANPAD, especificamente na divisão acadêmica Gestão de Operações e Logística (GOL) (no ano 2000 nomeava-se como Operações, Logística e Serviços) e do ENEGEP, ambos do período de 2000 a 2008, perfazendo um total de 192 artigos analisados. No ENEGEP foram encontrados 179 artigos, cor-

respondendo a 93,8% do total de artigos aqui analisados, enquanto que no EnANPAD foram levantados apenas 13 artigos (6,8%) que tratavam de temas relacionados à Gestão de Pessoas.

A seleção dos artigos obedeceu aos seguintes critérios: (1) ter sido publicado no período entre 2000 e 2008; e (2) ter como foco de pesquisa qualquer um dos temas cuja abordagem historicamente estivesse a cargo da área de Gestão de Pessoas ou que tratasse da área de Recursos Humanos e seus profissionais propriamente ditos. Além disso, para realizar a busca de artigos, foram utilizados diferentes critérios de seleção, visto que o ENEGEP apresenta os artigos de maneira conjunta em um único sistema e o EnANPAD apresenta os artigos divididos por área de conhecimento. Assim, os artigos do ENEGEP foram selecionados através da busca pelas palavras-chaves (i) Recursos Humanos e (ii) Gestão de Pessoas, que se encontravam no decorrer do artigo, e os do EnANPAD, por meio da leitura dos títulos e resumos, selecionando os estudos que abordavam a Gestão de Pessoas. Cabe salientar que o tema Saúde e Segurança do Trabalho não foi considerado como foco da área de Gestão de Pessoas, pois autores afirmam que, além de pertencer a uma área específica, denominada de Serviços Especializados em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), essa está vinculada com a empresa como um todo e não a uma única área da organização, como lembra Oliveira (2001).

Depois desse levantamento de artigos, foi realizada uma seleção prévia a fim de analisar o foco do trabalho através da leitura e análise dos títulos e respectivos resumos. Caso o artigo demonstrasse a intenção de discutir os processos e a área de Gestão de Pessoas, esse era selecionado. Por outro lado, se somente citasse a área, era descartado. Posteriormente, foi realizada a leitura flutuante de todos os artigos, com o objetivo de classificá-los de acordo com os

critérios definidos (ano de publicação, instituição do primeiro autor, abordagem, método e foco). No entanto, como alguns artigos abordavam mais de um dos temas de Gestão de Pessoas, procurou-se considerar apenas o foco mais relevante do mesmo.

Em relação à classificação da abordagem e da estratégia de pesquisa dos artigos selecionados, primeiramente foram analisadas as informações de métodos apresentados nos próprios artigos, a fim de preservar as nomenclaturas abordadas pelos seus respectivos autores. Quando não havia dados explicitados pelos autores, utilizou-se da interpretação das tipologias apresentadas de forma implícita. E por último, foi criada uma classificação do tipo “não identificada” para agrupar os estudos desprovidos de nomeação ou que não tinham características implícitas satisfatórias para a classificação dentro de alguma abordagem ou método (GODOI; BALSINI, 2006).

Optou-se pelo levantamento dessas categorias a fim de perceber quantos artigos estavam sendo produzidos por ano e se houve aumento na quantidade dessa produção. O levantamento de autores e instituição buscou compreender se existe alguma concentração de pesquisa sobre a área de Gestão de Pessoas em determinadas instituições ou por algum autor. Já as questões de abordagem e método tiveram o intento de mostrar como os estudos estão sendo produzidos. Com isso, buscou-se compreender se nessa área havia um interesse maior por estudos qualitativos ou se estes eram predominantemente quantitativos. Esses critérios foram baseados nos estudos de Bertero, Caldas e Wood Jr. (2005), que realizaram um levantamento da produção científica das demais áreas da administração.

4 Resultados

A seguir, os artigos selecionados serão apresentados conforme ano de publicação, instituição e autores que mais publicaram; abordagens e metodologias mais utilizadas; e principais focos.

4.1 Análise dos artigos

O Gráfico 1 mostra a quantidade de artigos publicados a cada ano nos dois eventos pesquisados. Há uma grande variação de um ano para outro, não havendo uma estabilidade nas publicações. O ano com mais publicações foi 2002, com 14,1%, e o com menos, 2008, com 6,8%.

Após um levantamento do total de artigos publicados nestes dois eventos, tem-se que no EnANPAD, na área de Gestão de Operações e Logística (GOL),

os artigos com foco no tema de Gestão de Pessoas, de 2000 a 2008, passaram de 5%, em 2000, para 8%, no ano de 2008. Portanto, nota-se que a preocupação, desta área (ligada à produção), com os temas relacionados à Gestão de Pessoas nas organizações tem crescido, já que o EnANPAD possui uma divisão acadêmica para Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho. Já no ENEGEP, o número dos artigos publicados com foco ligado à Gestão de Pessoas, relativos ao total de artigos publicados neste evento tem diminuído: de 6%, visualizado em 2000, para 1%, no ano de 2008. Além disso, embora no ENEGEP tenha sido encontrado um número total maior de artigos relacionados aos temas de Gestão de Pessoas, no EnANPAD há um maior percentual de publicações acerca deste tema: 5% do total de artigos no EnANPAD contra 3% no ENEGEP.

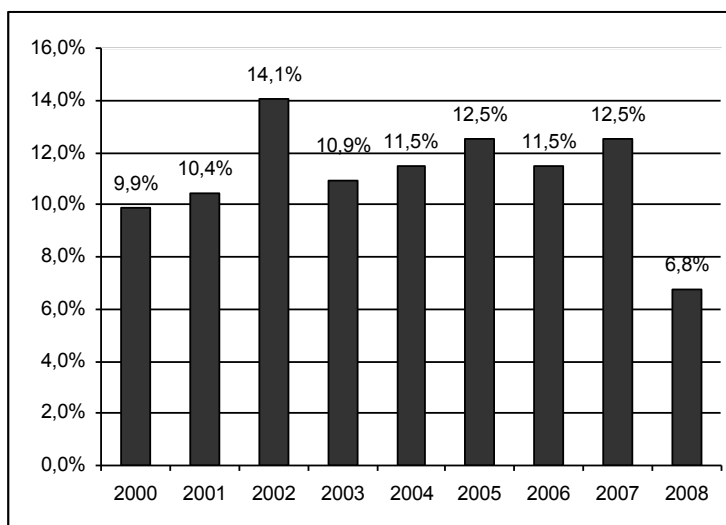


Gráfico 1 – Ano de publicações
Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação aos autores que mais publicaram nesses eventos, somente dois (Richard José da Silva Flink e Sandro Alves de Medeiros) destacam-se, cada um com três publicações. Dos 169 autores restantes, 17 apresentaram duas publicações cada e 152 autores apenas uma. Em relação às Instituições que mais publicaram no período de 2000 a 2008, estas foram: (1º e 2º) UFRJ e

USP; (3º) UFSC; (4º) UFSM; (5º, 6º e 7º) CEFET/PR, UFF e UNIMEP; e (8º) UFRGS, perfazendo uma concentração de 54,2% das publicações. Entretanto, ainda há outras 64 Instituições que publicaram nesses eventos, demonstrando que não há uma concentração de artigos publicados por Instituição e por autores.

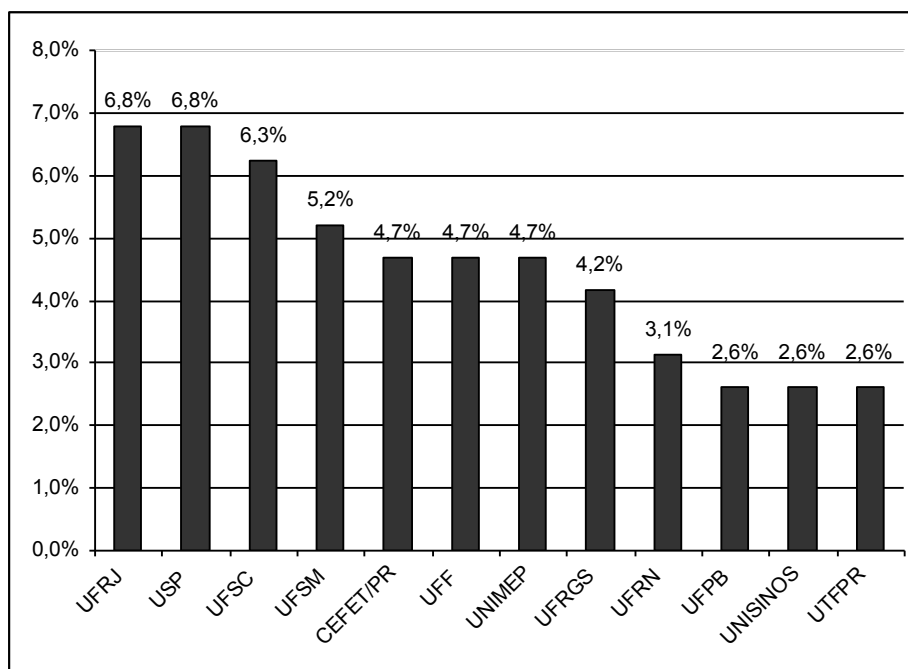


Gráfico 2 – Instituição

Fonte: Elaborado pelos autores

Nos artigos analisados, a abordagem mais utilizada foi a de estudo Qualitativo, com 32,3%, seguido pelo Ensaio Teórico, com 29,2%, e pelo estudo Quantitativo, com 26%, conforme mostra a Tabela 1, indicando um equilíbrio entre o uso das abordagens Qualitativa, Quantitativa e de Ensaio Teóricos. Analisando esses dados em relação aos Eventos, no EnANPAD 54% dos artigos selecionados apresentaram uma abordagem qualitativa, enquanto que no ENEGEP esse índice foi de 31%. Embora o número de artigos com abordagem quantitativa dos dados também seja relevante, esses números mostram que o campo de estudo em questão está aberto às abordagens qualitativas e tem aumentado o seu interesse por estudos desse teor, ao menos quando se trata de temas ligados à Gestão de Pessoas, foco desta pesquisa.

Tabela 1 – Abordagem

Abordagem	N	%
Estudo Qualitativo	62	32,3
Ensaio Teórico	56	29,2

(continua)

(continuação)

Abordagem	N	%
Estudo Quantitativo	50	26,0
Estudo Qualitativo e Quantitativo	13	6,8
Não Identificada	11	5,7
Total	192	100

Fonte: Elaborado pelos autores

Na Tabela 2, apresentam-se os artigos em relação à estratégia de pesquisa utilizada. Percebe-se que há uma predominância de Estudo de Caso Único, representando 46,4% dos artigos, seguido de Revisão Teórica (29,2%) e de Estudo de Caso Múltiplo (22,9%). É interessante ressaltar que, no EnANPAD, todos os artigos são Estudos de Caso, seja único ou múltiplo, enquanto que, no ENEGEP, 67% dos artigos utilizam-se dessa estratégia de pesquisa. Observa-se que tal estratégia tem uma boa aceitação em artigos científicos nesta área de conhecimento, demonstrando uma possível tendência a estudos com métodos considerados tradicionais de pesquisa em detrimento de métodos mais modernos.

Tabela 2 – Estratégia de pesquisa

Estratégia de Pesquisa	N	%
Estudo de Caso Único	89	46,4%
Revisão Teórica	56	29,2
Estudo de Caso Múltiplo	44	22,9
Pesquisa-Ação	1	0,5
Não Identificada	2	1,0
Total	192	100

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 3 mostra que os focos mais abordados nos artigos foram relacionados aos seguintes temas: (1) Gestão de Recursos Humanos; (2) Gestão por Competências; (3) Aprendizagem Organizacional; (4) Qualidade de Vida no Trabalho; e (5) Educação, Treinamento & Desenvolvimento. Além desses, foram encontrados artigos que abordavam outros temas: Terceiro Setor, Responsabilidade Social, Perfil do Executivo de Recursos Humanos, Gestão de Desempenho, Flexibilização do Trabalho, Desterceirização de Recursos Humanos, Comunicação, Comprometimento, Carreira, Autonomia, Autogerenciamento, Assédio Moral, Aposentadoria e, ainda, Absenteísmo.

Percebe-se uma preocupação em

analisar a área de Gestão de Pessoas como um todo, também para mostrar o papel que essa área possui. Além disso, os focos mais abordados são temas emergentes que mais têm ganhado ênfase nos congressos acadêmicos. A Gestão de Competências é uma nova abordagem que surge, muitas vezes, como base para o planejamento das empresas: foco nas competências, tanto individuais como organizacionais. Assim, ela passa a ser base para a gestão de desempenho, remuneração e carreira. A qualidade de vida no trabalho pode estar em evidência devido à ocorrência crescente de doenças psicopatológicas no trabalho, que emergem, sobretudo, em função do aumento na pressão por melhores resultados no trabalho. E, por fim, aprendizagem organizacional, educação, treinamento & desenvolvimento e gestão do conhecimento (sendo esse último tema o sexto foco mais abordado) também são temas emergentes que têm se destacado dada a importância de desenvolver o empregado, mas, ao mesmo tempo, reter esse conhecimento, que está atrelado a custos financeiros. Além disso, esses últimos temas estão relacionados às competências dos trabalhadores.

Tabela 3 – Foco do artigo

Foco	N	%	% Acumulado
Gestão de Recursos Humanos	24	12,5	12,5
Gestão por Competências	21	10,9	23,4
Aprendizagem Organizacional	17	8,9	32,3
Qualidade de Vida no Trabalho	17	8,9	41,1
Educação, Treinamento & Desenvolvimento	17	8,9	50,0
Gestão do Conhecimento	15	7,8	57,8
Cultura Organizacional	12	6,3	64,1
Satisfação	9	4,7	68,8
Clima Organizacional	7	3,6	72,4
Gestão da Mudança	7	3,6	76,0
Motivação	5	2,6	78,6
Liderança	5	2,6	81,3
Gestão da Diversidade	4	2,1	83,3
Endomarketing	4	2,1	85,4
Remuneração	3	1,6	87,0
Relações de Trabalho	3	1,6	88,5

(continua)

			(continuação)
Recrutamento & Seleção	3	1,6	90,1
<i>Empowerment</i>	3	1,6	91,7
Comportamento Organizacional	2	1,0	92,7
Outros	14	7,3	100
Total	192	100	100

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a análise, foram utilizados apenas os cinco assuntos mais abordados, uma vez que esses correspondem a 50% do total de artigos encontrados. Nos tópicos a seguir, esses assuntos serão analisados de acordo com as contribuições apresentadas nos próprios artigos.

4.2 Gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas

Os artigos que tiveram como foco principal o tema Gestão de Recursos Humanos, ou Gestão de Pessoas, representaram 12% do total de artigos encontrados. Os principais pontos abordados foram: Práticas de RH (4), Tendências da área de Gestão de Pessoas (4), Gestão Estratégica de RH (3), Papel da Gestão de Pessoas nas empresas (3), influência da Cultura Organizacional na Gestão de Pessoas (2), utilização de Tecnologia de Informação na GRH (2), Reflexos das Privatizações na GRH (1), GRH em Instituições Públicas (1), GRH na Agroindústria (1), GRH em Cooperativas (1) e importância da Gestão do Conhecimento na GRH (1), totalizando 23 artigos. Constata-se, ainda, que, Chiavenato (1989; 1996^a; 1996^b; 1997; 1998; 1999^a; 1999^b; 2002), Fischer (1998; 2001; 2002), Drucker (1995; 1998; 1999; 2000; 2002) e Dutra (1996; 2002) foram os autores mais referenciados nos artigos que trataram de assuntos relacionados à Gestão de Recursos Humanos nas organizações.

A utilização em larga escala de autores como Chiavenato, que se destacou como o mais mencionado quando o tema abordado era Gestão de Pessoas, demonstra uma grande utilização de li-

vros do tipo manuais, relacionando-os, na maioria das vezes, apenas de maneira descritiva e, ainda, com caráter prescritivo. Considera-se, portanto, que há ausência de reflexão acerca das práticas de GP, a qual poderia incrementar as abordagens e auxiliar a teorização dos fenômenos encontrados em campo.

Destacam-se os artigos que enfocaram os tópicos Práticas de RH (4) e Tendências da área de Gestão de Pessoas (4) nas organizações, totalizando oito artigos. Em relação às Práticas de RH, foram abordados itens como a importância de se adequar os programas de Treinamento à Gestão de RH. O treinamento, por ter um caráter multiplicador, deveria, então, estar adequado à gestão das empresas. Assim, o objetivo dos artigos analisados foi despertar o interesse dos pesquisadores para entender as práticas gerenciais, os problemas, as necessidades e os desafios da gestão organizacional.

Outro enfoque relacionado às Práticas de GRH diz respeito às mudanças ocorridas nos modelos de gestão e produção nas empresas. Pode-se observar que existe uma crescente necessidade das empresas de adotar novas práticas de gestão e organização, pois a competitividade entre as mesmas é cada vez maior, fato que leva à exigência de contínuas reduções de custos e do incremento na qualidade e na produtividade. Os artigos discutiram, assim, a importância de ouvir os empregados, que são considerados membros fundamentais neste processo e na obtenção de melhores resultados.

Ainda com relação às Tendências da área de Gestão de Pessoas, os artigos destacaram a flexibilidade nos sistemas

produtivos e a necessidade da área de Recursos Humanos de se adaptar a esse novo contexto. Foi proposto o trabalho conjunto das duas áreas (Produção e Gestão de Pessoas) nas organizações que buscam a flexibilidade, para que melhores resultados sejam alcançados. Foi mencionado também o processo de internacionalização da indústria automobilística e, com isso, a consequente tendência de ajustamento das políticas de RH das organizações envolvidas. Seguindo o tópico sobre as Tendências da GRH, também foi referida a importância da adoção de uma Gestão Participativa como forma de geração de resultados satisfatórios à organização, bem como o incentivo ao trabalho em equipe, considerado uma das alternativas viáveis para que as empresas possam ganhar agilidade nas adaptações necessárias às grandes mudanças do mercado.

Com isso, por meio da análise dos artigos, notou-se uma crescente preocupação em alinhar a Gestão de Pessoas com os objetivos da organização, pois, cada vez mais se entende que esta é movida pelos seus integrantes. Portanto, de nada adianta traçar as estratégias mais adequadas para a organização, se os empregados não estiverem cientes e, principalmente, comprometidos com tais objetivos.

4.3 Gestão por Competências

Os artigos analisados que trataram do tema Competências utilizaram, na grande maioria, de acordo com Dias, Becker, Dutra, Ruas e Ghedine (2008), a dimensão da Competência Individual. Para isso, baseiam-se em autores como Boyatzis (1982), Sveiby (1998), Fleury e Fleury (2000), Zarifian (2001), Fleury (2001), Dutra (2001), Ruas (2001), Le Boterf (2003), Cardoso (2004) e Bitencourt (2004).

O destaque é para a perspectiva do comportamento e das atitudes a fim de antecipar-se aos problemas. A competência é analisada como uma capacidade

pessoal que aparece na ação, em uma tarefa ou função profissional. Os artigos destacam a importância da autonomia, da responsabilidade frente a situações de trabalho e do espírito de equipe e cooperação para lidar com imprevistos e com situações complexas; chamando atenção para a sociabilidade, a iniciativa e a comunicação. Poucos artigos apresentaram somente a perspectiva das competências dos gerentes ou engenheiros de produção, mostrando uma atenção com a aplicação geral do conceito e com o desempenho do trabalhador, especificamente com a sua competência.

É evidente a crença no gerenciamento e estímulo do desenvolvimento de competências vinculadas a tarefas ou funções para melhorar o desempenho da organização quando se observa nos artigos a relação entre competência e desempenho no trabalho entendida como mensurável através de padrões aceitos. Todas as definições de competência, apresentadas nos artigos, convergem para um mesmo ponto: a busca pela melhoria dos resultados no trabalho e a associação do conceito de competências a um conjunto de comportamentos esperados, tais como iniciativa e responsabilidade.

Quando abordaram a competência organizacional, destacam os conceitos de Prahalad & Hamel (1990) – de *Core Competence* – e Barney (1991), referindo-se a um conjunto de habilidades, competências e tecnologias que permita uma empresa atender necessidades específicas de seus clientes e que atribua vantagens competitivas, sem substitutos diretos. Trouxeram também os conceitos de competências principais (essenciais), competências funcionais (ou grupos) e competências específicas do trabalho (ou tarefas) de Ruas (2001).

Há uma preocupação, nos artigos analisados, de que o mundo globalizado e competitivo exige das pessoas e organizações desenvolvimento e incorporação de competências, destacando-se, então, a importância da gestão por competências

como forma de alcançar vantagem competitiva para a organização. Isso também mostra integração entre estratégia, competência e desempenho humano e um entendimento de que é preciso valorizar as pessoas como fator fundamental para a obtenção do sucesso.

A relação entre RH e Produção que se apresenta nos artigos é indireta. Fala-se em criar competência nos empregados no que se refere ao conhecimento, às habilidades, às atitudes, que devem estar voltados à tarefa e aos resultados a fim de facilitar a intermediação de mudanças nos ambientes empresariais adaptando-se a novos cenários e obtendo vantagem competitiva.

A avaliação das competências está ligada ao desempenho produtivo do trabalhador. Assim, a ligação deste com as subáreas da Engenharia de Produção avaliadas pela gestão de desempenho por competências torna-se evidente na medida em que destaca a flexibilidade produtiva e a otimização dos recursos produtivos. Existe uma grande preocupação de realizar a avaliação das competências através de Sistemas Informatizados, da mesma forma com que se avalia o desempenho produtivo.

A principal justificativa apresentada pelos artigos para o estudo de competências refere-se à demanda, tendo em vista os avanços tecnológicos, de nova capacitação e novas habilidades do trabalhador/engenheiro/gerente de produção – competência individual – e à preocupação de se ter um trabalhador flexível – comprometido, multifuncional e com habilidades para o trabalho em equipe. Consideram que a competência humana aliada a outros recursos empresariais dá origem e sustentação à competência organizacional, o que justificaria administrar as competências e o conhecimento organizacional e aumentar a capacidade dos profissionais. Isso mostra uma relação com a preocupação da gestão estratégica de pessoas apontada por Ulrich (1998) e Boxall e Purcell (2003) em identificar as demandas da

organização e dos empregados.

Alguns artigos apresentam o modelo de Gestão de Pessoas por Competências como referência de gerenciamento estratégico. Além disso, a tecnologia da informação aparece como infraestrutura básica de suporte aos processos de gestão de RH, possibilitando conhecer os pontos fortes e fracos de cada empregado e estabelecer critérios para o correto posicionamento dos profissionais e melhor aproveitamento desses recursos. Esse modelo de Gestão de Pessoas por Competências é o que, segundo Dutra (2002), vai converter a estratégia em ação e buscar um alinhamento das funções clássicas de GP.

Por fim, percebe-se, nos artigos avaliados, que há um reconhecimento de que a Gestão por Competências faz parte das atribuições da área de RH. No entanto, a preocupação com o assunto também está disseminada na área de Produção.

4.4 Aprendizagem organizacional

Os artigos que trataram do tema Aprendizagem Organizacional abordaram a perspectiva individual, referindo-se, de maneira geral, à capacidade de adaptação e mudança de comportamento; à construção do conhecimento voltado à produção e inovação; e à aprendizagem ligada à conversão do conhecimento para torná-lo acessível a todos e com vistas aos processos de melhoria contínua e solução de problemas. Os autores mais citados foram Argyris (1991), Garvin (1993), Fleury e Fleury (1995) e Nonaka e Takeuchi (1995; 1997).

A aprendizagem aparece ligada à geração de novos conhecimentos, esta última considerada como fonte de vantagem competitiva duradoura. Há um foco também em aprender para desenvolver novas capacidades e competências, ligado ao processo de inovação, de aprimoramento da qualidade dos produtos e de melhorias contínuas. Mais uma vez, a busca de aproximação com a gestão estratégica de pessoas apontadas por Ulrich (1998),

Dutra (2002) e Boxall e Purcell (2003) mostra-se uma preocupação presente.

Independente da posição hierárquica, a aprendizagem é reconhecida como importante, na maioria dos artigos analisados; entretanto, quando o foco recai sobre os gestores, a aprendizagem aparece relacionada com a transferência de conhecimento destes para os empregados. Existe um entendimento de que, para haver transferência de conhecimento (aprendizado individual/grupal) dos gestores para a empresa (aprendizagem organizacional), precisa haver integração. Os gerentes, por meio da aprendizagem, promoveram mudanças pessoais e aprenderam a influenciar pessoas e a tomar ações em situações de incerteza. Quando referida, a aprendizagem do trabalho em grupo é considerada um processo longo e com efeitos não imediatos, evidenciando a preocupação em acelerar e gerenciar a aprendizagem.

Alguns artigos apresentam o enfoque das Organizações que Aprendem, trazendo autores como Argyris (1977, 1991), Garvin (1993) e Argyris e Schön (1996). Destacam que a transição da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional ocorre através da mudança de pensamento e de comportamento do indivíduo, bem como de processos que evoluem para a solução de problemas, detecção e correção de erros. A ideia de Argyris (1991) de *aprender a aprender* aparece nos artigos que utilizam esta abordagem, assim como o conceito de *learning organization* de Senge (1990), segundo o qual, para obter um processo de aprendizagem organizacional abrangente e interativo, empregam-se as “5 disciplinas”, em especial o pensamento sistêmico.

Conforme Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), na abordagem das Organizações que Aprendem, as empresas são capacitadas a criar, a adquirir e a transferir conhecimentos e a modificar seus comportamentos. Alguns artigos tentam, inclusive, identificar as características essenciais de uma

organização que aprende, preocupando-se em seguir um modelo predefinido ao invés de entender os processos que ocorrem no dia a dia do trabalho.

De maneira geral, os artigos trazem a ideia de que a aprendizagem organizacional é uma prática inovadora e moderna, porém difícil de ser implantada e operacionalizada. A preocupação com o gerenciamento da aprendizagem fica bem clara quando se observa a quase ausência da perspectiva social da aprendizagem, que, segundo Elkjaer (2001), considera a influência do contexto e valoriza a aprendizagem informal, bem como a presença da preocupação com obstáculos à aprendizagem.

Outro ponto que mostra a preocupação com o gerenciamento da aprendizagem é quando este aparece relacionado ao nível de produção nas observações sobre as contribuições dos processos de aprendizagem organizacional no ambiente fabril. Avalia-se que uma empresa “aprende” ao longo do tempo à medida que a produção acumulada e as competências tecnológicas aumentam e os erros de produção diminuem. Nessa perspectiva, os artigos trazem contribuições de autores como Lieberman (1984) e Figueiredo (2001).

A ligação entre aprendizagem, competências, qualidade, vantagens competitivas e sustentabilidade do negócio aparece com grande ênfase nos artigos selecionados. É preciso aprender para acompanhar as mudanças e manter-se competitivo, evidenciando a importância da variável humana nesse processo de melhoria e o fato de que a Aprendizagem Organizacional é relevante para que competências assegurem maior sustentabilidade ao negócio.

Nas abordagens analisadas, a melhoria contínua é uma questão estratégica relacionada aos produtos e processos produtivos, que pressupõe mudanças incrementais e constantes. Desse modo, o estímulo a uma cultura de aprendizagem com a valorização de novos modelos gerenciais que empreguem a

criatividade, o trabalho em equipe, a flexibilidade, o autodesenvolvimento e a autonomia é destacado. O desenvolvimento de novas formas de fazer melhor e com menor custo promove um acúmulo de conhecimentos interno à organização, que é o resultado da dinâmica de aprendizagem organizacional adotada, justificando a preocupação, nos artigos analisados, com o referido tema.

Sendo assim, a aprendizagem aparece como um suporte essencial para mudança de comportamento, em especial relacionado a uma cultura da qualidade, mas não diretamente relacionado ou identificado com a área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas. Há uma preocupação geral com o êxito das mudanças, em especial, no processo de produção; mudanças essas que exigem novas habilidades, que busquem, através do processo de inovação, melhorar o desempenho produtivo organizacional e evitar acidentes e erros. Essas preocupações estão relacionadas às visões sobre aprendizagem organizacional que, segundo Antonello e Godoy (2011), estão ligadas à perspectiva econômica e da ciência da administração. A primeira visão entende a aprendizagem como aquisição e uso do conhecimento existente e/ou criação de novos conhecimentos para melhorar o desempenho. Já a segunda atenta aos modos de gerenciar a aprendizagem.

4.5 Qualidade de Vida no Trabalho

Em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dentro das organizações, foram levantados 17 artigos, nos quais os autores mais citados nas referências foram Fernandes (1996), Walton (1973) e Limongi-França (2004). Fernandes e Walton, de modo geral, preocupam-se em identificar e discutir um conjunto de fatores considerados como intervenientes na Qualidade de Vida no Trabalho, para que esta possa ser gerida nas organizações. Já Limongi-França (2004) apresenta uma aborda-

gem um pouco mais ampla, apontando para o bem-estar do empregado dentro e fora do local de trabalho (condições de vida) e dando ênfase à QVT como educação, filosofia, informação e gestão. Entretanto, esses autores apresentam modelos de QVT que se alternam na proposição de dimensões consideradas capazes de minimizar o efeito do conflito entre empregados e empregadores e que gerem, conseqüentemente, maior satisfação individual e produtividade empresarial.

Os artigos levantados neste estudo apresentaram focos diversos, embora tenham chamado a atenção para três pontos: importância dada ao fator humano no trabalho; QVT e mudança; e medição da QVT, todos apontando para a necessidade de gestão deste aspecto como forma de melhorar o desempenho das pessoas no trabalho. O fator humano parece ser destaque na medida em que se considera que, atualmente, as pessoas têm um papel fundamental para a aquisição das competências organizacionais capazes de agregar valor a seus serviços. Entende-se o bem-estar do trabalhador, em todas as suas dimensões, como uma das condições básicas para que o indivíduo desenvolva todo o seu potencial.

Quanto à mudança organizacional, esta foi identificada como um processo que afeta a qualidade de vida dos empregados. Desse modo, a mudança nas formas de gestão tem implicações sobre a vida dos trabalhadores, implicações essas que merecem ser estudadas. Os autores mais citados nesses artigos, já mencionados, bem como outros mais clássicos, apontam a necessidade de estudar QVT em função da evolução do contexto, sendo as mudanças importantes impulsionadoras da saúde e do bem-estar geral dos trabalhadores.

Ainda nesse levantamento, ressaltam-se os artigos que se preocuparam em apenas medir a Qualidade de Vida do Trabalhador com instrumentos já consolidados, como os de Leal (2000) e de Fernandes (1996). Desse

modo, a mensuração continua sendo considerada importante, como forma de gestão, implicando a possibilidade de melhorias. O pressuposto é que uma maior satisfação individual (que deve ser medida e acompanhada) deva levar a uma maior produtividade empresarial.

Relacionado a esse foco, o assunto mais abordado foi o referente à satisfação dos empregados, representando aproximadamente 50% dos estudos. A maioria dos autores justifica a importância de pesquisar a satisfação do trabalhador tendo em vista sua relação com a possibilidade de aumentar a produtividade da empresa (empregado trabalha mais satisfeito por ter melhores condições de trabalho). Percebe-se uma grande variedade de ferramentas para mensurar a satisfação, tanto através de pesquisas de clima organizacional como de indicadores, como os propostos por Walton (1973).

Como conclusões do levantamento de satisfação, cinco trabalhos observam um bom nível de QVT, o que reflete um ambiente favorável para a qualidade de vida no trabalho e, consequentemente, para a diminuição da rotatividade de empregados. Apenas um estudo elencou a Teoria da Hierarquia de necessidades de Maslow e a Teoria dos dois fatores de Herzberg. O estudo defende que a motivação para o trabalho está relacionada com a natureza da atividade desenvolvida, ou seja, com a organização do trabalho, destacando a relação maior motivação-maior produtividade.

Ressalta-se a proposição de que as empresas precisam considerar a questão da QVT em suas estratégias de Gestão de Pessoas, de modo geral, ao atuarem em um ambiente competitivo. Isso vai ao encontro do que foi abordado por Ulrich (1998), Dutra (2002) e Tanure, Evans e Pucik (2007), ao ressaltarem que a área de RH ainda possui muitos subsistemas desarticulados com as estratégias empresariais. A preocupação com o equilíbrio e a integração das dimensões tecnológicas, econômicas e sociais, bem como com a

mobilização de pessoal, com a manutenção de um clima interno motivador e inovador, é presente, entretanto, a GP ainda busca seu espaço dentro das estratégias da empresa.

Outros diversos focos ainda podem ser mencionados, abrangendo análise de modelos: divergências ou sinergias existentes entre a metodologia de Análise Ergonômica do Trabalho (AET) e o modelo organizacional denominado Organização Qualificante (OQ); e análise do Programa de ação Ergonômica (PROERGO) (o qual busca a consolidação da função ergonomia nas empresas como uma estratégia da organização aos diversos problemas e o levantamento de riscos em canteiros de obras na indústria da construção). Um artigo que se diferenciou é o que buscou demonstrar que a Gestão do Conhecimento faz com que os empregados sintam-se mais valorizados dentro da empresa e comprometidos com suas atividades profissionais; assim, consequentemente, tendem a ter uma melhor qualidade de vida no trabalho. Outro estudo de destaque foi o que buscou relacionar o tempo livre dos empregados com a QVT dentro da organização, com base no modelo de Walton (1973), apontando o quanto a QVT é importante inclusive para quando o trabalhador está dentro da empresa.

Pode-se observar que, de modo geral, as pesquisas realizadas buscaram mostrar a realidade a partir de estudo de casos. Além disso, as análises tiveram um foco mais instrumental, com abordagens mais normativas, pouco voltadas para uma perspectiva mais crítica. O uso de autores como Walton (1973) demonstra que os estudos sobre QVT ainda estão baseados em literatura mais tradicional e gerencialista, preocupando-se, predominantemente, com a medição.

4.6 Treinamento, desenvolvimento e Educação

Foram levantados 16 artigos que tinham Treinamento, Desenvolvimento e

Educação (TD&E) como foco principal. Na análise, pode-se observar uma concentração sobre o que tem sido pesquisado acerca desse tema, pois há quatro grandes grupos: (i) Desenvolvimento de um modelo de treinamento, com 6 artigos; (ii) Ênfase sobre a importância dos treinamentos para as organizações, com 4 artigos; (iii) Avaliação do Treinamento, com 3 artigos; e (iv) Educação Corporativa, com 2 artigos. Apenas um artigo foge desse agrupamento, o qual buscou relacionar as mudanças atitudinais ocorridas após a implantação do Programa Educacional para Qualidade (PEQ) com treinamento. Essas mudanças fizeram com que os empregados sentissem-se valorizados pelo investimento que a empresa fez no programa de treinamento.

Muitos estudos dedicam-se a desenvolver um modelo de treinamento a fim de aperfeiçoar o capital humano, visando à efetividade operacional. Uma dificuldade levantada para a aplicação de novos modelos de treinamento é em relação às mudanças, sejam individuais ou organizacionais, pois cada pessoa precisa de um tempo diferente para sua adaptação. Um dos modelos estudados aborda a Teoria dos Conjuntos Difusos, enquanto que outro aplica o método de ensino-aprendizagem SEMEAR, desenvolvido pela Neolabor⁶, o qual tematiza a valorização dos empregados nas organizações que buscam a autonomia do indivíduo para a realização de sua tarefa. Outro modelo propõe utilizar a engenharia de requisitos, que é uma metodologia inovadora de análise de sistemas que busca otimizar as atividades de treinamento ao fazer o levantamento e a especificação dos dados funcionais para a atividade. O último modelo observado utiliza a metodologia de QFD (Desdobramento da Função Qualidade), a qual pode estimular o vínculo entre as atividades de treinamento e a gestão global das empresas. Os benefícios da utilização dessa ferramenta são um eficaz planejamento de programas de

⁶ Empresa paulista de consultoria na área de Construção Civil e coordenado pelo IEL/CE - Instituto Eivaldo Lodi.

treinamento e o fato de que a visualização e sistematização das informações levantadas podem permitir intervenções para ações de melhoria, assegurando a qualidade do Sistema de Treinamento.

O crescimento da Educação Corporativa (EC) vem acontecendo mediante observações de que as escolas e os treinamentos presenciais não são os únicos meios a disponibilizar as informações pertinentes às empresas. Desse modo, a possibilidade de as organizações investirem na capacitação profissional de seus empregados, com menos custo e sem deslocamentos, motiva as organizações a apostarem seus recursos na construção de programas educacionais. Nos estudos, é abordada a importância da EC para as empresas e a possibilidade desse fator influenciar de modo positivo o crescimento da organização.

Percebe-se grande ênfase sobre a importância do treinamento em muitos estudos, os quais veem esse aspecto como uma variável estratégica para as organizações. A essa importância é atribuído um grande investimento, o qual tem amplo retorno, incluindo motivação aos empregados e, por consequência, resultados econômico-financeiros, através da melhora da eficiência operacional ou produtividade. Apesar de mostrarem como TD&E são importantes para as organizações, os estudos restringem-se a essa justificativa e não há uma discussão mais ampla de como isso está relacionado à estratégia, enfatizando somente os fins econômicos. Os resultados, em sua maioria, buscam mostrar como o TD&E está ocorrendo em determinado contexto sem um maior aprofundamento da contribuição da área de RH para a empresa. Em relação à Avaliação do Treinamento, um dos estudos elaborou um indicador de análise do tempo de treinamento de empregados para que a empresa pudesse melhor gerir seus recursos com treinamentos. O indicador constituía uma alternativa de treinamento, embora não possa ser considerado como solução ótima para todas as situações.

Os outros artigos avaliaram as ações de capacitação desenvolvidas para melhor desempenhar as atividades da organização e a criação de um método de análise conjugada da variação da produtividade física e do faturamento. Este método avalia a eficácia da empresa como um todo, o que pode ser útil no desenvolvimento do seu Planejamento Estratégico. Um estudo que se destaca é o que abordou a Gestão do Conhecimento, do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), e faz a avaliação da aprendizagem pelos resultados por meio da captação e aplicação do conhecimento, um fator que os relatórios de gestão não avaliam. A estratégia da organização define quais práticas de gestão do conhecimento devem ser adotadas para alcance, manutenção e proteção de suas vantagens competitivas.

O fato de os estudos não mostrarem a conexão direta entre TD&E e a estratégia da organização possibilita pensar se nas organizações há realmente clareza de como essa prática está articulada com as demais áreas da organização. Se dentro das organizações não há espaço (e tampouco tempo) para esses questionamentos, como esperar que os estudos reflitam uma realidade que não existe? Ou será papel da academia sinalizar a importância desses processos?

Visto que em muitas organizações a remuneração e ascensão de cargos dos indivíduos estão atreladas à realização de treinamentos e de cursos e a um maior grau de escolaridade, questiona-se: as empresas sabem como utilizar o indivíduo que realizou um treinamento? O empregado sabe qual a contribuição desse treinamento para si e para seu trabalho ou ele está em busca de maior remuneração ou de melhor cargo? Esses questionamentos permitem enxergar o quanto os processos dentro das organizações estão desarticulados, por vezes apenas buscando a eficiência operacional e individual, em detrimento da eficiência organizacional.

5 Considerações finais

Nos artigos analisados, percebe-se que Gestão de Recursos Humanos; Gestão por Competências; Aprendizagem Organizacional; Qualidade de Vida no Trabalho; e Treinamento, Desenvolvimento & Educação são os temas que mais aparecem, respectivamente. Dessa maneira, observa-se que os artigos abordam aspectos que estão atrelados ao alinhamento das estratégias da organização e da área de Gestão de Pessoas. Entretanto, apesar de essas temáticas serem tidas sob o ponto de vista estratégico, ainda há muito espaço para essas discussões, que nem sempre estão presentes ou que são debatidas sob uma perspectiva tradicional. Além disso, parece haver um reconhecimento da importância das pessoas na consecução dos objetivos organizacionais e uma atenção para as ações da área. Observa-se, ainda, o pressuposto de que, quanto mais a área de Gestão de Pessoas torna-se estratégica, mais ela interage e forma parcerias com as outras áreas, o que pode estar relacionado ao fato de que outras áreas também estejam publicando sobre temas ligados à GP, como se procurou demonstrar neste artigo, levando em conta a interface com a área de Produção.

Considera-se, ainda, que a pesquisa realizada por Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade e Drake (2009) vai ao encontro dos resultados deste estudo, uma vez que eles se coadunam entre si, mesmo que em partes. Destacam-se as preocupações com a contribuição estratégica da área de Gestão de Pessoas, o enfoque nos processos de RH como tema de estudo e a discussão acerca de medir os resultados da área.

Em relação ao assunto de Competências, observa-se um maior enfoque para as competências individuais, relacionadas às novas exigências do trabalho em um mercado competitivo e bastante ligado ao desempenho do indivíduo na tarefa. Já a Aprendizagem Organizacional mostra-se, nos artigos, ligada à mu-

dança de comportamento para melhoria contínua e para evitar e corrigir erros, pontos ligados diretamente à área de Produção. Em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, o foco das pesquisas está na satisfação dos empregados e está intimamente relacionado com o aumento da produtividade e do lucro. E, por fim, nos estudos de Treinamento, Desenvolvimento & Educação, destacam-se o desenvolvimento de modelos de treinamento, a Educação Corporativa, a grande ênfase sobre a importância dos treinamentos para as organizações e a conscientização sobre a necessidade de avaliação do Treinamento.

Além disso, os estudos mostram que a área de GP, muitas vezes, limita-se a medir resultados, trazendo pouca contribuição acadêmica à formulação de novas teorias. Entretanto, ressalta-se que os artigos encontrados referem-se a dois Eventos, sendo essa uma limitação deste estudo. O fato de a área limitar-se a medir resultados pode refletir na postura que ela assume nas organizações. Ou seja, tem-se uma área de importância estratégica, mas ainda com uma postura enfraquecida frente aos problemas organizacionais.

A partir desses artigos, nos quais se encontrou uma série de discussões ligadas à Gestão de Pessoas na área de Produção, conclui-se que a GP está sendo discutida em estudos na área de Produção, que, por sua vez, vem demonstrando interesse em conhecer melhor a influência das pessoas para otimizar a produtividade das organizações. Entretanto, nesta busca, notou-se a presença de alguns pressupostos, como: os indivíduos devem desenvolver autonomia se isso for útil à organização, especialmente quando voltada à mudança e à inovação organizacional; e os indivíduos estão sujeitos a adotarem comportamentos esperados mediante estímulos dados pelos gestores e pela organização (políticas e práticas). Além disso, há uma ideia de convergência de interesses, que mostra como a área de GP está ligada a outras áreas.

A partir da década de 90, é notório que a busca por uma AERH passa a ser foco nas empresas. Uma das principais características deste modelo é a “descentralização das responsabilidades na gestão de pessoas, isto é, todos os gerentes são responsáveis” (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 79). À medida que outros gerentes, que não apenas os de RH, precisam se preocupar com as “pessoas da organização” é de se esperar que passem a refletir e analisar mais o assunto, o que pode contribuir para que haja pesquisa em outras áreas sobre Gestão de Pessoas.

Outra limitação apresentada neste estudo é que não foi realizada uma análise pormenorizada dos principais referenciais teóricos existentes em cada assunto apresentado no item Resultados, o que possibilitaria sistematizar uma comparação entre os autores utilizados como referência nos artigos e os principais teóricos e estudiosos nos temas. A avaliação restringiu-se, apenas, ao que foi utilizado em cada artigo. Entretanto, essa limitação também abre possibilidades para novos estudos.

Esta investigação pode ser aprofundada no sentido de identificar os autores dos artigos analisados, procurando verificar suas áreas de atuação, interesses de pesquisa e a qual Programa e/ou Grupo de Pesquisa estão vinculados. Com essas informações, poder-se-ia compreender também o motivo da concentração de estudos em determinados assuntos relacionados à área de Gestão de Pessoas, os quais foram identificados nesta pesquisa. Assim, esses novos resultados poderiam colaborar para o entendimento “do que andam falando por aí”.

Referências

1. ANTONELLO, C. S; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional e as Raízes de sua Polissemia. In: ANTONELLO, C. S; GODOY, A. S. (Org.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil.**

- Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 31-50.
2. ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, Sep./Oct./1977, p. 115- 125.
 3. ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, May/June, 1991.
 4. ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading: Addison Wesley. 1996.
 5. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ABEPRO). Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/>>. Acesso em: 8 jul. 2009.
 6. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). Disponível em <http://www.anpad.org.br/>. Acesso em: 8 jul. 2009.
 7. BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.
 8. BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**. RJ: Campus, 2001.
 9. BENNIS, W. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
 10. BERTERO, C. O.; CALDAS, M. WOOD JR., T. **Produção científica em administração no Brasil: o estado da arte**. São Paulo: Atlas. 2005.
 11. BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
 12. BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**, NY: Palgrave, 2003.
 13. BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. NY: John Wiley & Sons, 1982.
 14. CARDOSO, V. C. **Gestão de Competências por Processos: um método para a gestão do conhecimento tácito da organização**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). COPPE. UFRJ. Rio de Janeiro, 2004.
 15. CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1989; 1997; 1998.
 16. CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996a.
 17. CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996b.
 18. CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo, Atlas, 1999a.
 19. CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.
 20. CHIAVENATO, I. **Gerenciamento de pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
 21. DIAS, G.; BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R.; GHEDINE, T. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J.S.; 22. FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.) **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008, p. 9 -30.
 23. DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo, Pioneira, 1995.
 24. _____. **Introdução à Administração**. 3a. ed. São Paulo, Pioneira, 1998.
 25. _____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
 26. _____. **A organização do futuro**.

- São Paulo: Futura, 2000.
27. _____. "They're not employees, they're people". **Harvard Business Review**, Fev., 2002.
28. DUTRA, J. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo, Atlas, 1996.
29. _____. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. (org.) **Gestão por competências**. 2º ed. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
30. _____. **Gestão de Pessoas**. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: ATLAS, 2002.
31. EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.
32. ELKJAER, B. Em Busca de Uma Teoria de Aprendizagem Social. In: EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Org.) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p. 100-116.
33. FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
34. FIGUEIREDO, P. N. **Technological Learning and Competitive Performance**, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2001.
35. FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** - um estudo em empresas consideradas líderes. São Paulo, 392p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998.
36. _____. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (coord.), **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.
37. FISCHER, A. L., ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. In: XXV Encontro Nacional da ANPAD, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, 2001.
38. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
39. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo, Atlas, 2000.
40. FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: **Gestão por Competências**. 2º ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
41. GARVIN, D. A. **Building a Learning Organization**. In: Harvard Business Review. p. 78-91, Jul./ Aug., 1993.
42. GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In Godoi, C. K.; Mello, R. B.; Silva, A. B. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.
43. LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
44. LEAL, A. **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho em organizações comerciais do Município do Rio Grande**. Relatório de Estágio, DCEA-C-FURG, 2000.
45. LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, pp. 64-85, 2009.

46. LIEBERMAN, M. B. The learning curve and pricing in the chemical processing industries, **RAND Journal of Economics**, vol.15, nº 2, 1984, pp. 213-228.
47. LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. Atlas, 2004.
48. LUIZ, A. J. B. Meta-análise: Definição, aplicações e sinergia com dados espaciais. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 19, n. 3, p. 407-428, set./dez., 2002.
49. MARRAS, Jean Pierre. **Administração estratégica em Recursos Humanos**. SP: Atlas, 1999.
50. MOHRMAN, A.; LAWLER III, E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. *et al.* **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron, 1995.
51. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company**. Oxford, University Press, Oxford, 1995.
52. _____. **Criação de conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
53. OLIVEIRA, J. C. Gestão de Segurança e Saúde do Trabalhador – uma questão para reflexão. In: CARVALHO NETO, A.; SALIM, C. A. (Orgs). **Novos desafios em saúde e segurança no trabalho**. Belo Horizonte: Segrac Editora e Gráfica Limitada, 2001.
54. PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. The Core Competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 31 May/June, 1990.
55. RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: Fleury, M. T. L.; Oliveira Jr., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
56. SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
57. SVEIVY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
58. TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil. Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso**. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.
59. TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: BOOG, G., BOOG M. T. (Orgs). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. Vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.
60. ULRICH, D. **Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 1998.
61. WALTON, R. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**. v. 15, n.1, p. 11-21, 1973.
62. ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas, 2001.