

# Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: Uma Revisão Sistemática

Thiago Aguiar de Oliveira<sup>1</sup>, Amalia Raquel Pérez-Nebra<sup>2</sup>, Núria Tordera<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7772-6622> / PROLAB, Centro Universitário de Brasília, Brasil

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8386-1233> / BYCS, Universidad de Zaragoza, Espanha

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0379-4657> / IDOCAL, Universitat de València, Espanha

## Resumo

A área da gestão de pessoas é um diferencial para o alcance de resultados. Sua prática impulsiona o processo de desenvolvimento das organizações. O objetivo desse trabalho foi realizar uma revisão sistemática de estudos empíricos de práticas de gestão de pessoas (PGP) do contexto nacional compreendendo os seguintes eixos de categorização: perspectivas teóricas, conceitualizações, operacionalizações e relações sistêmicas. Utilizou-se o método PRISMA como método de estruturação da revisão sistemática nas bases de dados EBSCO Host, Periódicos CAPES, Scielo e PePSIC. 23 estudos empíricos foram encontrados. Os resultados sugerem carência de perspectivas teóricas claras e de coerência nas definições conceituais. Ainda, há predominância de métodos quantitativos e pouca investigação das relações sistêmicas das PGP. Identificou-se a necessidade de fortalecimento dos aspectos teóricos e de ampliação de perspectivas operacionais. Na discussão, são realizadas recomendações para uma agenda de pesquisa.

**Palavras-chave:** práticas de gestão de pessoas, revisão sistemática, desempenho, bem-estar, recursos humanos.

## Human Resource Practices in Brazil: A Systematic Review

### Abstract

The human resource management area is a differential for the achievement of results. Its practice drives the organizational development process. The aim of this paper was to conduct a systematic review of empirical studies of human resource management practices (HRMP) in the Brazilian context based on the following axis: theoretical perspectives, conceptualizations, operationalizations, and HR systems. The PRISMA method was applied in the EBSCO Host, Periódicos CAPES, Scielo, and Pepsic databases. Twenty three empirical studies were found. The results suggested a lack of clear theoretical perspectives and of consistency in the definitions. There is predominance of quantitative methods, and sparse investigation of the systemic relationships of HRMP. A need was identified for strengthening theoretical aspects and broadening operational perspectives. In the discussion, recommendations for a research agenda were given.

**Keywords:** human resource management practices, performance, well-being, human resource.

## Prácticas de Gestión de Personas en Brasil: Una Revisión Sistemática

### Resumen

El área de gestión de personas es un diferencial para el logro de resultados. Su práctica impulsa el proceso de desarrollo de una organización. El objetivo de este trabajo fue realizar una revisión sistemática sobre estudios empíricos de prácticas de gestión de personas (PGP) en el contexto brasileño basado en los siguientes ejes: perspectiva teórica, conceptualización, operacionalizaciones y relaciones sistémicas. Se utilizó el método PRISMA como método de estructuración de la revisión sistemática en las bases de datos EBSCO Host, Periódicos CAPES, Scielo y PePSIC. Se encontraron 23 estudios empíricos. Los resultados sugieren carencia de perspectivas teóricas claras y de coherencia en las definiciones conceptuales. Aún hay predominio del método cuantitativo y escasa investigación de las relaciones sistémicas del PGP. Se identificó la necesidad de reforzar los aspectos teóricos y ampliar las perspectivas operativas. En la discusión, se realizan recomendaciones para una agenda de investigación.

**Palabras clave:** prácticas de gestión de personas, rendimiento, bienestar, recursos humanos.

A evolução e a implementação de práticas gestão de pessoas têm se mostrado como um aspecto diferencial para diferentes resultados: incremento de desempenho organizacional e individual, incremento do bem-estar, bem como na sustentabilidade das empresas (Boon, Hartog, Den, & Lepak, 2019; Demo, Fogaça, & Costa, 2018; Paiva, 2020; Ribeiro, Capponi, Carvalho, & Serra, 2015; Silva, Albuquerque, & Costa, 2009; Van Beurden, Van De Voorde, & Van Veldhoven, 2020; Villajos, Tordera, Peiró, & van Veldhoven, 2019). A ênfase do incremento nos resultados está na centralidade da área de práticas de gestão de pessoas (PGP) que deve equilibrar demandas organizacionais, comportamentais e humanísticas e regulamentada por uma lei brasileira. Em que pesem estas demandas, a área é predominantemente exercida por não-psicólogos (Huzek, Stefano, Grzeszczyszyn, 2008; Zanelli & Borges-Andrade, 2014), que aplicam práticas advindas do Norte global (Gooderham, Mayrhofer, & Brewster, 2019).

Na literatura brasileira, foram realizadas outras revisões sistemáticas sobre as PGP com objetivo de descrever seus consequentes, bem como alinhamento entre políticas e práticas organizacionais, com relação a uma temática específica (e.g. qualidade de vida no trabalho) e descrições bibliométricas (Coura, Dias, Athayde, Demo, & Costa, 2020; Demo et al., 2018; Meneses, Coelho Junior, Ferreira, Paschoal, & Silva Filho, 2014). Entretanto, em nenhum dos trabalhos se procurou descrever como, na literatura, é compreendido o conceito de PGP ou como são categorizados os seus desdobramentos. Com base nisso, o objetivo do presente estudo é realizar uma revisão sistemática de estudos empíricos de práticas de gestão de pessoas (PGP) do contexto nacional, compreendendo os seguintes eixos de categorização: perspectiva teórica, conceitualizações, operacionalizações e relações sistêmicas.

A presente revisão visa desenvolver a área no Brasil, descrevendo o que pode ser autóctone. Busca-se expandir revisões anteriores e apresentar novos *insights*, identificando necessidades que visam propiciar melhor compreensão dos fenômenos estudados e propondo recomendações para pesquisas futuras. Em algumas revisões sistemáticas se constataram fragilidades relacionadas aos eixos de categorização, que serão abordados nesta revisão sistemática (e.g., Boon et al., 2019; Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Van Beurden et al., 2020). No presente trabalho, pretende-se analisar a prevalência desses eixos e fragilidades. Ainda, como considerações finais, intenciona-se sugerir recomendações para trabalhos futuros na área.

## Perspectiva Teórica

O aspecto primordial que orienta a investigação de um fenômeno são os seus fundamentos teóricos e os modelos explicativos propostos. Esses últimos servem como base para sustentar a explicação do que se pretende investigar. Falhas na apropriação dos modelos teóricos podem enfraquecer e dificultar a explicação dos resultados de uma pesquisa ou da tomada de decisão a partir dos resultados encontrados. Apesar de os modelos explicativos das PGP ainda serem poucos explorados, Van Beurden et al. (2020) categorizou três macro perspectivas teóricas para explicar essas relações entre PGP e resultados organizacionais que serão utilizadas aqui.

A primeira perspectiva se baseia na proposta de Blau (1964) e tem como foco as relações de troca entre os indivíduos e a organização. Essas relações de troca têm como premissa os incentivos oferecidos pelas organizações aos empregados. Partindo do princípio da reciprocidade, a relação se dá pela forma que os empregados interpretam os incentivos oferecidos pela organização e a partir desta interpretação eles retribuirão de

forma equivalente (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007).

A segunda perspectiva se pauta na forma como os empregados percebem a comunicação organizacional estabelecida com eles. Essa perspectiva se baseia nas normas e valores organizacionais (Bowen & Ostroff, 2004), o compartilhamento de normas e a formação de identidades compartilhadas. Nesse caso, as PGP se prestam a comunicar o que a organização compreende como adequado.

Por fim, a terceira perspectiva agrupa teorias oriundas da saúde e bem-estar dos seus funcionários. Ela visa dar atenção aos potenciais equilíbrios entre demandas e recursos fundamentada principalmente no modelo demanda-recurso (Bakker & Demerouti, 2017; Van Beurden et al., 2020).

## Conceitualização

No que diz respeito à conceitualização das PGP, em uma lente ampla de análise, elas podem ser entendidas como uma extensão, ramificação ou veículo para a materialização das políticas de gestão de pessoas, alinhadas à gestão estratégica da empresa, visando à obtenção de resultados desejados (Fiuza, 2010; Meneses et al., 2014). Portanto, é como se as PGP estivessem em um nível mais baixo de análise e de complexidade se comparado às políticas de gestão de pessoas (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006), ou seja, as PGP são as ações, atividades ou realização das políticas de gestão de pessoas (Demo et al., 2018; Fiuza, 2010).

Assim, as práticas atendem a uma política organizacional e, nesse sentido, ela tem um componente avaliativo. Por outro lado, as práticas também têm um componente descritivo em que é preciso compreender o quanto aquela prática é percebida como disponível pelos colaboradores. Assim, as práticas de gestão de pessoas podem ser definidas como atividades implantadas pela organização e vivenciadas diretamente pelos empregados, relacionadas a ações que tem por finalidade o alcance de algum resultado específico, geralmente associado aos objetivos estratégicos da empresa (Boon et al., 2019; Bowen & Ostroff, 2004).

## Operacionalização

A operacionalização de uma variável significa traduzi-la em termos de operações concretas e observáveis sobre o que aquele construto quer expressar (Campbell, 2013). Ocorre que sem uma clareza conceitual, não há uma operacionalização adequada (Crawford & Kelder, 2019; Hinkin, 1998). Esta inadequação, por sua vez, pode impactar em uma série de consequências ruins. Dentro do contexto organizacional, as formas de captar os construtos relacionados às PGP, segundo Boon et al. (2019), precisam levar em consideração os seguintes fatores: fonte de resposta, escala de resposta, tempo de resposta e conteúdo. Esses fatores são relevantes para identificar a diferença entre quais são as práticas planejadas, implementadas e experimentadas pelos colaboradores.

A fonte de resposta utilizada para captar as PGP podem variar em número e grau, ou seja, na quantidade e no nível hierárquico desses respondentes. Esses aspectos podem apresentar impactos diferentes na forma como as práticas são implementadas e/ou percebidas. A percepção e avaliação da prática é diferente entre aquele que é autor ou ativo na prática de gestão de pessoas e o receptor destas práticas. Em outras palavras, usar a resposta do gestor das PGP de uma organização ou de seus funcionários pode apresentar variação entre as práticas que são implementadas e as que são percebidas. Há pesquisas que apontam variação de resposta de acordo com o respondente (Van Beurden et al.,

2020; Wang, Kim, Rafferty, & Sanders, 2020), tais variações tem implicações, como por exemplo, viés de autosserviço, proteção do emprego ou de práticas que não se aplicam àquele trabalhador.

A escala de resposta utilizada pode ser objetiva ou subjetiva. As subjetivas são as mais comuns. Elas se apresentam com múltiplos pontos e que podem variar em ancoragem de frequência, concordância ou satisfação. No contexto internacional, é possível apreender maior uso de escalas de múltiplos pontos (Boon et al., 2019).

O tempo de resposta da referência da medida é outro aspecto a ser levado em consideração. Dependendo do que se busca investigar, uma análise transversal pode não ser suficientemente adequada para compreender os resultados de um fenômeno. Como exemplo, cita-se uma situação na qual o objetivo é avaliar o impacto de um treinamento no desempenho dos funcionários. Essa relação depende de um delineamento longitudinal (Boon et al., 2019). Em outras palavras, práticas diferentes tem repercussões em resultados em intervalos de tempo também diferentes.

O conteúdo dos itens, por fim, varia de modo e de conteúdo. O modo, segundo Van Beurden et al. (2020), refere-se a duas formas de fazer a análise dessas práticas, que são as descritivas e as avaliativas. A forma descritiva se refere a intensidade da presença, ou até ausência, de práticas dentro de uma organização. Já a forma avaliativa descreve uma opinião de uma pessoa ou um grupo referente àquela prática (Boon et al., 2019; Van Beurden et al., 2020). O conteúdo orienta o foco para diferentes níveis de análise, pois se pode avaliar algo no nível individual ou grupal ou em práticas direcionadas a desempenho ou bem-estar. Itens construídos de maneiras diferentes podem atribuir um significado diferente e o modo como isso é construído precisa ser cuidadosamente considerado.

## Relações Sistêmicas

Dependendo da estrutura da empresa, é possível ter o manejo de uma gestão de pessoas em diferentes níveis de práticas e complexidades. Segundo Boon et al. (2019), é de suma importância saber como as PGP de uma organização interagem entre si e se elas estão alcançando os resultados que pretendem. Portanto, qual e como se dá a relação entre as PGP? Elas possuem uma relação sinérgica (positiva), antagônica (negativa) ou nula entre si? Essa ideia vai ao encontro com a concepção de que “não necessariamente quanto mais melhor”, já que práticas com relações nulas ou antagônicas entre si repercutem de maneira divergente com resultados organizacionais.

Assim, o objetivo do presente estudo é realizar uma revisão sistemática de estudos empíricos de práticas de gestão de pessoas (PGP) do contexto nacional compreendendo os seguintes eixos de categorização: perspectivas teóricas, conceitualizações, operacionalizações e relações sistêmicas. Por meio da investigação de como os eixos de categorização são descritos e considerados dentro das pesquisas e à guisa de discussão, elaborar considerações para a literatura com base nas perspectivas evidenciadas realizando o comparativo da literatura nacional com o que há de mais considerável na literatura de PGP fora do país para subsidiar reflexões e avanços no desenvolvimento da área.

## Método

A revisão de literatura sobre PGP foi realizada tem como base o método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis*), ela diz respeito a versão atualizada das recomendações QUORUM (*Quality of Reporting of Meta-Analyses*). As recomendações PRISMA incluem uma lista de verificação

e um diagrama de fluxo dividido em quatro fases, que são: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão (Moher et al., 2009). Foram pesquisadas publicações até maio de 2020, sem critérios de data de início. As bases de dados utilizadas foram as seguintes: EBSCO Host, Periódicos CAPES, Scielo e Pepsic. Essas buscas foram realizadas fazendo-se o uso dos operadores booleanos “AND” Brasil e as seguintes palavras-chave e suas possíveis variações (Figura 1):

<p>“commitment work system”, “human resource management”, “human resource management practices”, “human resource management system”, “human resource practices strategic”, “high performance work system”, “human resource management assessment”, “human resource management bundle”, “human resource management configuration”, “human resource policies”, “involvement work system”, “people resource management” AND “Brazil”</p>
---

Figura 1. Lista de palavras-chave utilizadas nos operadores booleanos.

Essas palavras foram buscadas em filtros de títulos, resumos, palavras-chaves e texto completo das bases de dados. Foi considerado como critério de inclusão o uso de mais de uma PGP. Com o objetivo de investigar o impacto das relações das PGP entre si, PGP isoladas não permitiriam tal análise. Na Tabela 1, é possível evidenciar as variáveis utilizadas como critérios de inclusão e exclusão dos artigos.

## Codificação dos Artigos

Para categorização dos eixos de perspectivas teóricas e conceitualização usados para embasar e sustentar as pesquisas realizadas e seus resultados, foram codificados os referenciais teóricos explicitamente descrito nos artigos. Vale ressaltar que a categorização dos conceitos utilizados se restringe aos artigos empíricos apresentados, ou seja, como o conceito posteriormente se operacionalizou.

Para captar o eixo de operacionalização os artigos foram codificados considerando: a abordagem empregada na pesquisa (qualitativa, quantitativa ou multi metodológica), o tipo de recorte temporal utilizado nas pesquisas (transversais ou longitudinais), métodos de coleta de dados (questionários, entrevistas, estudo de casos etc.), fonte de resposta (autorrelatos ou hetero relatos). Categorizou-se como fonte de autorrelato aquelas realizadas pelos empregados das organizações no intuito de descrever como ele percebe a prática realizada para ele, e por hetero relatos as fontes de resposta advindas do gestor das práticas, como foco de descrição da prática do gestor para os empregados. Também foi codificado o uso de uma ou mais fontes de relato. Nos estudos que fizeram uso de escalas categorizou-se se a escala utilizada estava sendo desenvolvida, se era uma adaptação ou se era uma escala que já havia evidências de validade, sempre referenciando os devidos autores e especificando os fatores utilizados; além desses aspectos, o número de itens das escalas foi codificado e qual tipo de ancoragem utilizada: concordância, frequência ou “sem possibilidade de categorizar” e seus respectivos índices de confiabilidade. Pretendeu-se categorizar as médias dos fatores, mas poucos estudos mensuravam a mesma variável da mesma forma.

As relações sistêmicas incluíram: coeficientes (e.g. Beta) dos resultados encontrados; como se dava as relações encontradas (positivas, nulas ou negativas); e como essas relações eram explicadas. Além desses aspectos foram codificados os resultados, quando houve, das relações das PGP entre si, com o intuito de descrever relações sistêmicas.

Tabela 1  
Critérios de inclusão de exclusão dos artigos

Características	Critério de inclusão	Critério de exclusão
Tipo de pesquisa	Empírico (quantitativo ou qualitativo).	Conceitual e teórico.
Critério de qualidade	Indexador, revisado por pares em revistas acadêmicas.	Livros e jornais.
Linguagem da publicação	Português, inglês ou espanhol.	Qualquer outro idioma
Amostra	Dados brasileiros	Dados não brasileiros visto que o objetivo foi centra-se no Brasil.
Local de coleta	Organizações de trabalho de pequeno a grande porte	Famílias e locais públicos. Embora não tenha emergido, houve o cuidado de previamente pensar em possíveis ambientes.
Conceito	Medida de mais de uma PGP	Artigos que estudaram apenas uma prática isolada.
Unidade de Análise	Todos os funcionários.	Empresa no sentido amplo (nível organizacional, sem especificar e/ou considerar os indivíduos para coleta de dados, ex: amostra de X empresas com apenas gestores), governo (nível institucional). O critério de governo foi incluído devido a um estudo encontrado com pensionistas do Estado como funcionários dele. Embora haja o critério, nenhum artigo foi excluído com este critério.

## Procedimentos e Análise

As bases de dados foram acessadas e por meio das palavras chaves e suas derivações, foram coletados todos os artigos que apareceram como resultados. Após o primeiro rastreio dos artigos foi feito a leitura dos títulos e a exclusão com base nos critérios estabelecidos na Tabela 1. Logo, leu-se os resumos dos artigos restantes para analisar quais atendiam aos critérios. Por fim os artigos que restaram, totalizando 23, foram lidos na íntegra e seus dados foram codificados. Os dados foram codificados no Excel.

## Resultados

A busca inicial apresentou 1432 artigos. Após a exclusão das duplicatas de artigos restaram 1220. Deu-se a aplicação dos critérios de exclusão em etapas, primeiramente com a leitura dos resumos e posteriormente a leitura completa dos artigos e extração de dados obteve-se o quantitativo final de 26 artigos, o resumo dessa extração pode ser observado na Figura 2.

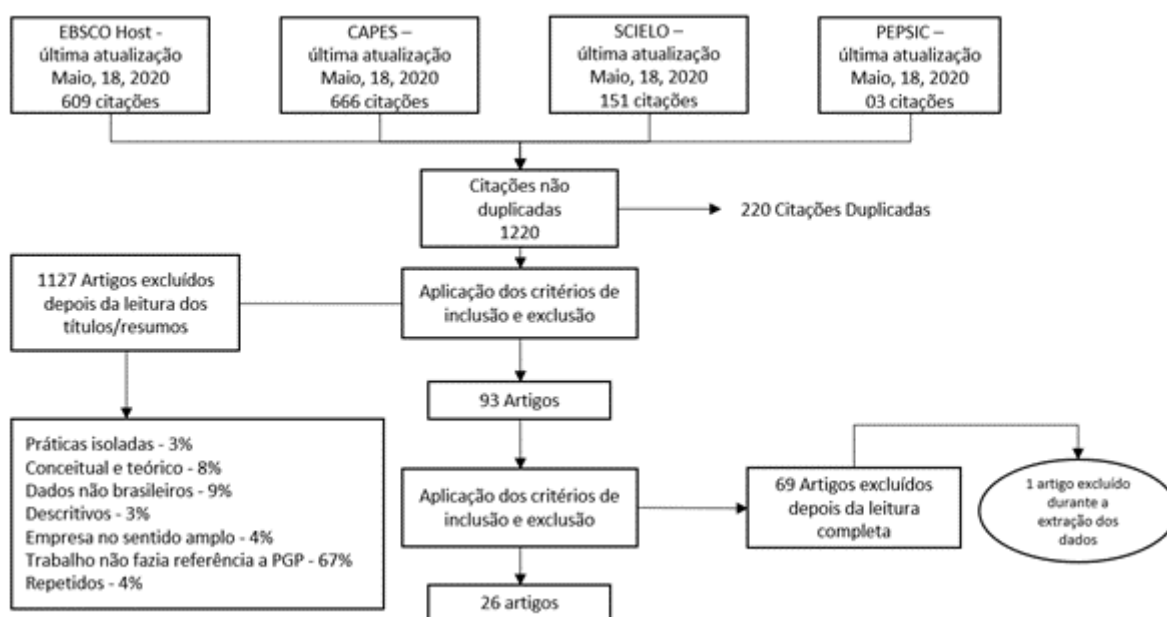


Figura 2. Diagrama de fluxo da seleção dos estudos.

Houve predominância de pesquisas redigidas no idioma português (80,77%), em comparação com aquelas redigidas em espanhol ou em inglês. A maior porcentagem de estudos (38,46%) não especificou o estado onde a pesquisa foi realizada, dentro do que foi possível observar, a maior parte das pesquisas ocorreu no estado do Paraná (15,38%) seguido por Distrito

Federal (11,54%). Embora houve equilíbrio na distribuição do sexo dos participantes, 53,85% de estudos não especificaram e/ou não apresentaram essa informação.

O primeiro artigo publicado de PGP encontrado data de 2008, com o desenvolvimento da Escala de Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – EPPPGP de Gisela Demo Fiuza (2008) (UnB- PPGA). Ela é também a pesquisadora mais atuante na área, visto que sua participação direta representa 23,1 % de todas as pesquisas encontradas. A partir do desenvolvimento da EPPPGP, houve um crescimento dos estudos. 42,31% dos artigos encontrados fizeram uso da EPPPGP. O ano com maior número de publicações foi 2012, representando 15,38% dos artigos selecionados. Esses dados podem ser observados na Figura 3.

## Perspectivas Teóricas

As perspectivas teóricas, no geral, não são explícitas nos artigos que fizeram parte da amostra do estudo. Os aspectos voltados para relações de troca, percepção de comunicação das PGP e saúde ocupacional poderiam ser observados nos estudos,

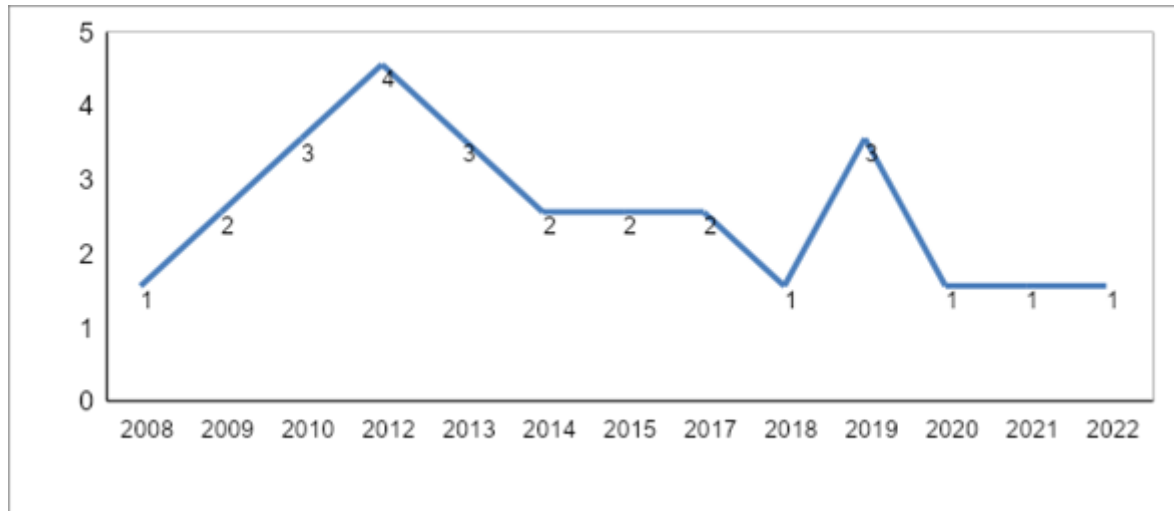


Figura 3. Distribuição temporal dos artigos encontrados. Notas: eixo y refere-se ao número de artigos publicados naquele ano.

mas de maneira implícita. O que se encontrou foram propostas teóricas de relações com evidências empíricas e hipóteses, mas não testes de modelos. Observou-se que a distribuição dos modelos teóricos se estruturou da seguinte forma: 13 menções para comunicação organizacional, nove para relações de troca, duas para saúde ocupacional. Em cinco estudos, não foi possível identificar. Apenas um estudo apresentou um modelo teórico para embasar a explicação de seus resultados (Silva et al., 2009).

**Conceitualização**

A partir da codificação dos artigos, notou-se que os estudos tendem a conceituar PGP como conjunto de ações, atividades e hábitos que são aplicados no contexto organizacional com duas finalidades: (1) ter impacto sobre os comportamentos dos funcionários e (2) atingir os objetivos e metas organizacionais. Desses estudos, 40,05% trabalham com a conceitualização de PGP diretamente relacionada à ideia de ações que objetivam impactos sobre desempenho e resultados, tendo esses como pressuposto de metas e objetivos organizacionais. Por outro lado, observou-se que em 22,71% dos estudos não se definiram as PGP.

**Operacionalização**

É possível identificar na Tabela 2 que a abordagem predominante é a quantitativa, representando 65,22% dos estudos. Sobre o corte temporal, as pesquisas são de tipo transversal. No que diz respeito aos métodos de coletas de dados, observa-se predominância em *surveys* (69,23%), seguido por estudo de casos (11,54 %). A respeito do tipo de relato coletado nessas pesquisas constatou-se predominância de pesquisas com autorrelatos (76,92%), seguido por pesquisas com uso de hetero

Tabela 2 (continuação)  
Resumo da operacionalização dos artigos

Análise metodológica	Frequência	Porcentagem
<b>Método</b>		
Entrevista	2	7,69%
Análise de Documentos	2	7,69%
Observação	1	3,85%
<b>Relatos</b>		
Autorrelato	17	73,91%
Hetero relato	5	21,74%
Auto e Hetero relato	1	4,35%
<b>Tipo de Funcionários</b>		
Órgãos Públicos	7	26,92%
Indústria	5	19,23%
Não informado	5	19,23%
Multinacional	4	15,38%
Bancos	2	7,69%
Educação	2	7,69%
Saúde	1	3,85%
<b>Dimensões das escalas<sup>2</sup></b>		
Treinamento, Desenvolvimento & Educação	15	57,69%
Remuneração, Recompensas e Benefícios	11	42,31%
Envolvimento	10	38,46%
Condições de Trabalho	8	30,77%
Avaliação de Desempenho	7	26,92%
Reconhecimento e Estímulo	5	19,23%
Recrutamento e Seleção	5	19,23%
Suporte	3	11,54%
Comunicação	3	11,54%
Recepção e Integração	2	7,69%
Autonomia	2	7,69%
Estabilidade	2	7,69%
Oportunidades	1	3,85%
Participação	1	3,85%
Planejamento de Carreira	1	3,85%
<b>Etiquetas de Resposta</b>		
Concordância	17	85,00%
Frequência	1	5,00%
<b>Alfas<sup>3</sup></b>		
Média dos alfas dos fatores de PGP	44	0,82

Nota. <sup>1</sup> algumas pesquisas utilizaram mais de um método; <sup>2</sup> Os valores em percentuais referem-se ao total de trabalhos que utilizaram escalas (N = 19). <sup>3</sup> a base é de pesquisas que utilizaram escalas.

Tabela 2  
Resumo da operacionalização dos artigos

Análise metodológica	Frequência	Porcentagem
<b>Abordagem</b>		
Quantitativa	18	69,23%
Qualitativa	7	30,43%
Quali-Quanti	1	4,35%
<b>Corte temporal</b>		
Transversal	25	96,15%
Longitudinal	1	3,85%
<b>Método<sup>1</sup></b>		
Questionário ( <i>surveys</i> )	18	69,23%
Estudo de Caso	3	11,54%

relato (19,23%). No que se refere aos tipos de funcionários encontrados, é possível notar que as amostras foram variadas. Ademais, o Brasil tem se preocupado em pesquisar diferentes categorias de funcionários que se referem a médias e grandes empresas.

Com relação às dimensões, *Treinamento*, *Desenvolvimento e Educação* predominou nas escalas (57,69%), seguida pelas dimensões *Recompensas* (42,31%), *Envolvimento* (38,46%) e *Condições de trabalho* (30,77%). Dois estudos apresentaram as PGP como um fator único e outros fatores foram pouco investigados (p. ex.: autonomia, estabilidade, oportunidades e participação). A respeito das ancoragens das escalas, nos estudos em que foram utilizados dados quantitativos, em 95,00% empregaram etiquetas do tipo concordância. A média dos alfas de Cronbach foi de 0,82.

## Relações Sistêmicas

Apenas quatro dos estudos relataram dados que indicassem força e direção das relações sistêmicas das PGP (Freitas, Jabbour, Teixeira, & Jabbour, 2013; Horta, Demo, & Roure, 2012; Jabbour, De Souza Freitas, Teixeira, & De Sousa Jabbour, 2012; Souza, Ribeiro, & Bertolini, 2014). As relações encontradas apresentaram coeficientes de correlação variando entre 0,34 e 0,87, indicando relações positivas de moderadas a fortes. A variável de TD&E apresentou coeficientes de correlação mais intensos com as demais variáveis investigadas. Entretanto, o fato de as práticas nem sempre serem as mesmas nos diferentes relatos dos estudos impossibilitou qualquer tipo de comparação. Dos artigos que investigaram relações das PGP com outras variáveis, houve predominância de relações sinérgicas (78,57%), seguidas de nulas (21,43%) e não houve a evidência de relações antagônicas.

## Discussão

O objetivo do presente estudo foi promover novos *insights* que possibilitem maior avanço e desenvolvimento teórico-prático de práticas de gestão de pessoas (PGP). Para tanto, realizou-se revisão sistemática de estudos empíricos do contexto nacional, com a finalidade de formular recomendações quanto aos seguintes eixos de categorização: perspectivas teóricas, conceitualizações, operacionalizações e relações sistêmicas. Tendo essa estrutura como base, será ampliada a discussão e serão elaboradas recomendações relacionadas à integração desses elementos.

### Perspectivas Teóricas

A partir do que foi apresentado sobre as perspectivas teóricas, é possível indicar que há nos artigos que fizeram parte da amostra analisada uma perspectiva investigativa que se centra na apresentação de evidências empíricas para sustentar os resultados encontrados; sem a utilização explícita de, por exemplo, um modelo teórico que explique os fatores investigados. Apesar disso, notou-se predominância de uma perspectiva de comunicação organizacional, em comparação às demais perspectivas propostas por Van Beurden et al. (2020) que são troca social e saúde ocupacional.

Indaga-se sobre alguns aspectos culturais do Brasil que podem ter impactado na forma como algumas práticas predominaram. O Brasil, quando comparado a outras culturas, apresenta uma responsividade às normas sociais (Gelfand et al., 2011). Portanto, comunicar o que se espera no contexto organizacional como uma perspectiva das PGP é coerente

culturalmente. Ainda, atender às leis trabalhistas locais e normas, bem como à regulação e à burocracia, são demandas para a área; e que podem estar no escopo dessa perspectiva de comunicar o que se espera. As perspectivas de troca social nas organizações de saúde ocupacional, em contextos desiguais como é o caso do Brasil, não são perspectivas esperadas, visto que requerem uma possibilidade de negociação que inexistente em vários contextos (Pérez-Nebra et al., 2021). Outra hipótese explicativa para esse predomínio da perspectiva de comunicação é o lugar de fala da área dentro do contexto organizacional no Brasil. Se a área de gestão de pessoas não ocupar um lugar estratégico, ela não tem amplitude de tomada de decisão para negociar trocas ou de efetivamente cuidar dos seus trabalhadores.

A ausência de uma perspectiva teórica ou modelo teórico não é uma realidade exclusiva da literatura brasileira. Pontuações sobre essa fragilidade têm sido relatadas também na literatura internacional (e.g., Wang et al., 2020). A apresentação de determinados resultados dentro do contexto organizacional é útil, mas a explicação de como elas afetam e explicam esses resultados ainda é obscuro (Boon et al., 2019). Nessa linha, os modelos explicativos podem atuar como base de sustentação e servir como ferramenta que explique os resultados encontrados. A partir desse argumento faz-se as seguintes recomendações:

**Recomendação 1.** Pode-se enriquecer a explicação dos mecanismos das PGP no incremento (ou redução) dos resultados encontrados. Ou seja, apresentar a perspectiva teórica e modelos explicativos que atuam dentro das práticas investigadas e seus correlatos. Por isso, em pesquisas futuras deveriam ser tomados como base modelos explicativos que visem dar sustentação às hipóteses de pesquisa, pois isso pode ajudar no processo de desenvolvimento da área e na melhor compreensão dos fenômenos investigados.

### Conceitualização

Constatou-se que há um certo consenso de que as PGP têm impacto no comportamento dos trabalhadores e que elas objetivam o cumprimento de metas e objetivos organizacionais. Essa perspectiva de práticas como elemento chave para o progresso de uma empresa, seja em nível macro – organização - ou micro – pessoas, pode estar associada à ideia de uma atuação não orientada a ganhos mútuos (van Harten et al., 2020). Notou-se, também, a associação das PGP com as políticas de gestão de pessoas, de serem um meio para um fim. Essa associação evidencia a aplicação das PGP mais alinhadas às estratégias organizacionais ao invés de uma aplicação isolada e pontual (Demo et al., 2018; Ferris et al., 1999). Ainda, as práticas foram conceitualizadas de maneira geral e integral. Não houve nenhuma conceitualização a partir de pacotes de práticas de gestão de pessoas (de Reuver, Van de Voorde, & Kilroy, 2019; Villajos, Tordera, & Peiró, 2019) nem de práticas autóctones.

No entanto, alguns estudos não definiram as PGP. A ausência de definição pode estabelecer objetivos organizacionais dificilmente mensuráveis e/ou alcançáveis e dependentes de interpretações individuais, e se alcançáveis dificulta estabelecer em que as PGP podem contribuir para o alcance desses objetivos (Boon et al., 2019). Como consequência, obtém-se resultados frágeis (Van Beurden et al., 2020). Na literatura internacional, tem se feito destaque para os possíveis danos que essa falta de clareza conceitual pode ter no desenvolvimento organizacional e, principalmente, na investigação desses fenômenos. Também se tem apontado a forte relação positiva existente entre a percepção dos empregados e seus resultados (Wang et al., 2020). Assim, a expõe-se a seguinte recomendação:

**Recomendação 2.** A amplitude e falta de clareza conceitual dentro da área de gestão de pessoas é um empecilho para o desenvolvimento do progresso da área, pois uma conceitualização ampla demais pode gerar ambiguidade, erros e falta de clareza (Boon et al., 2019; Van Beurden et al., 2020; Wang et al., 2020). Mas a não apropriação conceitual pode ser encarada como um problema ainda mais severo, pois nesses casos não haveria nem um norte teórico a ser seguido, acarretando em resultados falíveis. Em pesquisas futuras, deve-se definir e apontar a base teórica para o desenvolvimento do campo de pesquisa, como forma de dar subsídios e orientar a realização dos objetivos estabelecidos para as PGP.

As perspectivas mais contemporâneas de psicologia organizacional e do trabalho, ao descreverem que o campo de atuação da prática do profissional transcende o desempenho, agregam uma perspectiva humanitária; incluindo, assim, o bem-estar, o trabalho decente e a sustentabilidade (McWha, Mji, MacLachlan, & Carr, 2014; Peixoto et al., 2020; Truxillo & Fraccaroli, 2014; Villajos, Tordera, & Peiró, 2019). Vale ressaltar que o trabalho decente abarca questões de proteção social reguladas por sindicatos, como uma remuneração considerada justa ou reguladas pelo estado (Ferraro, Pais, Rebelo Dos Santos, & Moreira, 2018; Guest, 2002). O termo sustentabilidade abriga tanto práticas com orientação de longo prazo, quanto da relação ganha-ganha entre bem-estar e desempenho, quanto para práticas verdes (Villajos, Tordera, & Peiró, 2019). Assim, define-se PGP como atividades realizadas pela organização com impacto nos empregados e orientadas a resultados específicos que buscam atender às demandas combinadas de desempenho, bem-estar, regulação e sustentabilidade.

### Operacionalização

No que diz respeito à operacionalização das PGP, cabe ressaltar a respeito das fontes de respostas. Observa-se predominância do uso de autorrelatos como fonte de resposta sobre as pesquisas realizadas. Esses dados indicam preferência pelos relatos dos funcionários que vivenciam e são afetados pelas PGP do que daqueles que aplicam as práticas, como é o caso de gerentes e chefia. A maioria das pesquisas com foco em hetero relatos foram qualitativas e com o objetivo central de descrever PGP para determinados contextos. Observa-se que o uso de fontes de resposta tanto por funcionários quanto por gerentes e chefias – auto e hetero relatos – pode permitir indicadores comparativos entre esses grupos. Apenas a pesquisa realizada por Ribeiro et al. (2015) fez uso de ambos atores organizacionais em um mesmo estudo. Em algumas revisões internacionais, há sido indicado maior preocupação com a comparação de níveis de análise das investigações envolvendo o contexto organizacional, com realce para a relação da percepção dessas práticas com o resultado do trabalho (Van Beurden et al., 2020; Wang et al., 2020). Nessas revisões, os pesquisadores têm reforçado que análises multiníveis são fundamentais para melhor compreensão dessas relações (Wang et al., 2020). Desse modo, faz-se a terceira recomendação desse estudo.

**Recomendação 3.** Levando em consideração indícios de divergências entre funcionários e gerentes na perspectiva sobre as PGP (Van Beurden et al., 2020; Wang et al., 2020) é recomendado a realização de análises multiníveis que permitam o estudo de indicadores comparáveis entre esses grupos de atores organizacionais, propiciando a investigação da convergência e divergência de diferentes níveis de análises. Dessa forma, possibilita-se uma compreensão melhor da percepção das PGP aplicadas em determinados contexto e grupo, e meios mais

efetivos para possíveis intervenções.

Uma observação a respeito das escalas das PGP é o predomínio de análises isoladas de práticas e não em um sistema de práticas, ou em pacotes de práticas. Várias práticas são aplicadas e analisadas em conjunto, mas não em sistemas ou pacotes. Pesquisas internacionais têm evidenciado que a efetividade de um conjunto de PGP é maior, seja por meio de sistemas ou pacotes de práticas, do que quando analisadas isoladamente (Boon, Hartog, Boselie, & Paauwe, 2012; Boon et al., 2019; de Reuver et al., 2019).

**Recomendação 4.** Considerando que práticas de sistemas ou pacotes tendem a trazer menos efetividade para o alcance de objetivos e metas organizacionais (de Reuver et al., 2019; Villajos, Tordera, Peiró, et al., 2019), propõem-se que pesquisas futuras procurem articular as PGP em sistemas ou pacotes, com atenção aos fatores que ajudem a explicar as relações que se sucedem dentro das próprias práticas. Por fim, especificar e analisar os fatores que podem impactar na percepção dos respondentes a respeito das PGP pode trazer acesso mais fiel e coerente com o contexto organizacional, no sentido de diminuir determinados vieses que são influenciados pela percepção dos trabalhadores.

Outro aspecto importante de ressaltar é que pesquisas do tipo transversal podem não ser as mais adequadas para captar determinados fenômenos dentro do contexto organizacional. Isso ocorre onde o tempo é crítico para observar algumas relações (Boon et al., 2019). Assim, dependendo do que se pretende observar, os efeitos de determinadas PGP podem não ser lineares. Logo, trabalhar com delineamentos longitudinais podem ser fundamentais para melhor compreensão desses fenômenos. Essa ressalva já é apontada na literatura (Wright & Gardner, 2002). Apesar do predomínio de pesquisas transversais, estudos longitudinais são mais presentes na literatura fora do Brasil (Boon et al., 2019). Portanto, expõe-se a quinta recomendação a partir dos resultados dessa revisão.

**Recomendação 5.** A utilização de ferramentas de coletas de dados e análises dentro do contexto organizacional é beneficiada pelo uso de escalas, que propicia maior facilidade e alcance de aplicação; notadamente, o foco do que se pretende descrever e/ou investigar com o uso dessas ferramentas. Em pesquisas futuras, é necessário haver cuidado e atenção no tocante aos objetivos de pesquisa e à tomada de decisão dos recortes temporais de coletas de dados. Considera-se que, dependendo do que se objetiva investigar, métodos transversais podem incorrer em Erro tipo II.

Observou-se que a maioria das pesquisas utilizaram questionários, confirmando o aumento observado na revisão de Demo et al. (2018). Esses dados apresentam uma mudança de perspectiva de pesquisa, levado em consideração que, no início do século, era mais usual realizar pesquisas através de métodos de coleta de dados de cunho mais qualitativo (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2011; Meneses et al., 2014). As escalas de concordância utilizadas, apesar da facilidade de uso, são alvo de críticas na literatura; particularmente no que se refere à falta de clareza do que as pontuações significam, o que pode refletir na percepção dos participantes e, conseqüentemente, nas suas respostas (Boon et al., 2019). Observando-se predominância de escalas do tipo concordância, faz-se a recomendação de analisar o objetivo das escalas desenvolvidas e aplicadas; uma vez que, dependendo do construto de interesse, outras ancoragens podem obter resultados mais condizentes com o que se pretende investigar. Ainda, a depender do público estudado, o uso de escalas por si só pode ser um desafio. Tendo isso em evidência coloca-se as seguintes recomendações:

**Recomendação 6.** Ao se optar pelo uso de escalas, deve-se atentar para etiquetas e ancoragens possivelmente mais

adequadas para se utilizar. Essas outras estratégias podem se adequar melhor de acordo com o que se objetiva investigar e também com o público em questão utilizado para responder a pesquisa. Dessa forma, considerar as ancoragens das escalas se mostra muito relevante para uma coleta de dados mais fidedigna com a realidade que se investiga.

## Relações Sistêmicas

Dentro dos artigos que compuseram a amostra desta revisão sistemática, apenas quatro apresentaram dados que evidenciassem algum indicador das relações entre as próprias PGP (Freitas et al., 2013; Horta et al., 2012; Jabbour et al., 2012; Souza et al., 2014). Investigar a relação sistêmica entre as PGP pode indicar práticas mais centrais e práticas mais periféricas a depender do tipo e da missão organizacional. Essa realidade também não é exclusiva do contexto de pesquisa brasileira, pois o conhecimento sobre os relacionamentos das PGP ainda é limitado e os estudos que testam essas relações apresentam previsões pouco específicas sobre o tipo de relação entre elas (Boon et al., 2019). Além disso, em que pese o baixo relato, elas apresentam relações significativas positivas, com coeficientes de relação de moderados a fortes e que a variável de TD&E apresenta relações mais intensas. Assim, pode-se interpretar que as práticas são do tipo aditivas; ou seja, quantas mais diversificadas as práticas, mais elas se ajudam. Ainda, a prática de TD&E parece ser uma prática central no conjunto (Boon et al., 2019)<sup>1</sup>. Diante do que foi apresentado a respeito das relações sistêmicas das PGP, faz-se mais uma recomendação.

**Recomendação 7.** Entender como as PGP interagem entre si pode servir como indicador de efetividade. Ter indicadores que evidenciem como se dão as relações das PGP pode elucidar a pesquisadores e gestores quais práticas são mais centrais e mais periféricas, assim como quais delas influenciam mais em resultados. Oportuniza-se, também, agrupar práticas que trabalhem em conjunto para propiciar o melhor processo de desenvolvimento organizacional. O que se mostra relevante é a integração dessas práticas (Boon et al., 2019). Por isso, em pesquisas futuras deve-se testar a sinergia entre as práticas, pois não se pode interpretar antecipadamente que elas sejam aditivas.

Esse estudo, ainda que tenha contribuído com a apresentação de diversas recomendações para a área, não é isento de limitações. Embora a codificação de modo geral não tenha sido um problema, alguns referenciais teóricos não eram claros e a descrição metodológica era frágil na explicitação de alguns instrumentos. Outro aspecto de limitação centra-se no fato de que essa revisão sistemática se realizou para os artigos publicados em quatro bases de dados de referência. Essas bases foram selecionadas com base no critério de contemplação e alcance de artigos significativos para a temática de gestão de pessoas. Contudo, isso não esgota a investigação de estudos que existem no universo acadêmico. Sabe-se que outros estudos relevantes foram publicados em outros periódicos. Portanto, nessa revisão, não se conseguiria e nem se tinha a intenção de exaurir o assunto.

Sobre as contribuições do trabalho, analisou-se nesse estudo um panorama das PGP no contexto brasileiro com o intuito de identificar tendências e sugerir novos *insights* para pesquisas futuras e progresso da área. Foi possível constatar um aumento do número de pesquisas que visam investigar o uso de PGP por meio de escalas, com destaque para EPPGP.

Alguns problemas se mostram pertinentes para promover o progresso da área e faz-se necessária maior atenção a eles. Foi possível observar diferenças no que se produz sobre as PGP no contexto nacional e outros contextos. Pode-se inferir que o

contexto nacional possui um foco maior em práticas voltadas para desempenho e descreve em menor número as práticas voltadas para bem-estar, como também que o desenvolvimento das PGP possui fragilidades semelhantes com as encontradas na literatura de pesquisa a respeito de certos aspectos teóricos e metodológicos. A atenção para esses aspectos poderia alavancar o desenvolvimento do campo científico. As considerações realizadas aqui orientam para uma perspectiva promissora da área.

É possível concluir que, com essa pesquisa, houve avanço no campo de discussão e contribuição para a literatura sobre essa temática. Nessa revisão, foram apreciados diferentes elementos inexplorados nas revisões realizadas anteriormente (p. ex.: perspectivas teóricas, conceitualização, operacionalização e relações sistêmicas). Dentre as perspectivas teóricas, que são o princípio e repercutem nas demais dimensões, sugere-se que a área de gestão de pessoas se aproprie de outras perspectivas na sua atuação para além da perspectiva de comunicação, como a perspectiva de troca social ou de saúde ocupacional. Outra contribuição foi no sentido de oferecer orientações estruturadas que podem fomentar pesquisas futuras em PGP. Sugere-se que essas pesquisas possam ser mais efetivas para a área e que ajudem no progresso do campo de estudos a partir do que já foi produzido no Brasil e sobre o Brasil.

## Referências

*Nota.* \* artigos que fizeram parte da amostra da revisão sistemática.

- \*Alberton, M. M., & Carvalho, L. C. (2017). Human Resource Practices Influencing Employee Creativity. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(2), 61–87. <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2017.v9i2.306>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- \*Bernardino, A. F., Roglio, K. D. D., & Del Corso, J. M. (2012). Telecommuting and Hrm: a Case Study of an Information Technology Service Provider. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 9(2), 285–306. <https://doi.org/10.4301/s1807-17752012000200005>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Boon, C. T., Hartog, D. N., Boselie, P., & Paaue, J. (2012). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and ... *The International Journal of Human Resource Management*, 22(June 2014), 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Boon, C. T., Hartog, D. N. Den, & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6). <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. T. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- \*Brandão, H. P., Silva, R. A. C. D. da, Freitas, I. A., Pereira, S. C. M., & Santos, W. S. F. (2013). People Management as a Success Factor in the Acquisition of Nossa Caixa by Banco do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 598–619. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552013000500006>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding hrm-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Campbell, J. P. (2013). Assessment in industrial and organizational psychology: An overview. Em K. F. Geisinger, B. A. Bracken, J. F. Carlson, J.-I. C. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise, & M. C. Rodriguez (Eds.), *APA handbooks in psychology®: APA handbook of testing and assessment in psychology, Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 355–395). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14047-022>
- \*Cardoso da Silva, A. G., & Helal, D. H. (2019). Personnel management policies and Practices and the inclusion of individuals with disabilities: a quantitative study. *Rev. Adm. UFSM*, 12(4), 611–631. <https://doi.org/10.5902/1983465922157>

1 Os autores desse estudo têm o discernimento de que esta afirmação é limitada ao conjunto de artigos encontrados.



- Coura, K. V., Dias, G. A. D. F., Athayde, A. L. M., Demo, G., & Costa, A. C. R. (2020). Saturated, Matured Or Ascending? Through Which Path Permeate Bibliometrics On The Personnel Management Area? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1). <https://doi.org/10.20503/recap.v10i1.42217>
- Crawford, J. A., & Kelder, J. A. (2019). Do we measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice. *Leadership Quarterly*, 30(1), 133–144. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.001>
- \*Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Review of Business Management*, 21(1), 70–85. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>
- de Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2019). When do bundles of high-performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *International Journal of Human Resource Management*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616594>
- \*Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(4), 395–420. <https://doi.org/10.1590/s1807-76922012005000006>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Human resource management policies and practices in organizations: scenario of the national production in high-quality journals and research agenda. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250–263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- \*Estevão dos Santos, J., Correia Barbosa, M. A., Roda Cassundé, F., & Tenório de Lima, J. R. (2019). Former prisoners and human resources management in organizations of algoas. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(2), 65–83. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902001000400015>
- Ferraro, T., Pais, L., Rebelo Dos Santos, N., & Moreira, J. M. (2018). The Decent Work Questionnaire: Development and validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review*, 157(2), 243–265. <https://doi.org/10.1111/ilr.12039>
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Ronald Buckley, M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385–415. <https://doi.org/10.1177/014920639902500306>
- \*Fiuzu, G. D. (2008). Development and validation of the “Perception of Personnel Management Policies Scale” (PPMPS). *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77–101. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712008000600005>
- \*Fiuzu, G. D. (2010). Personnel management policies, personal values, and organizational justice. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55–81. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712010000500004>
- \*Freitas, W. R. de S., Jabbour, C. J. C., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. de S. (2013). Human resource management and lean manufacturing: empirical evidence from the Brazilian automotive sector. *Production*, 24(2), 451–461. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132013005000039>
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C., ... & Yamaguchi, S. (2011). Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study. *Science*, 332(6033), 1100–1104. <https://doi.org/10.1126/science.1197754>
- Gooderham, P. N., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2019). A framework for comparative institutional research on HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 5–30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521462>
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335–358.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- \*Homem, I. D., Ultramari, A. P., & Bessi, V. G. (2009). Management of People and its Tools of Seduction in an Acquisition Process Ivana. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 210–227. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552009000200004>
- \*Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Human resource management policies, confidence and well-being: a study in a multinational company. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566–585. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552012000400005>
- Huzek, D., Stefano, S. R., Grzeszczeszyn, G. (2008). Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas. Anais do SEGeT – Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/artigos2008.php?pag=61>
- \*Jabbour, C. J. C., De Souza Freitas, W. R., Teixeira, A. A., & De Souza Jabbour, A. B. L. (2012). Human resource management and operational performance: empirical evidence. *Gestao e Producao*, 19(2), 347–360. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200009>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(06), 217–271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- \*Lima, M. B., & Braga, B. M. (2010). Human Resource Management Policies and Practices for Repatriation Processes of Brazilian Executives. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1031–1053. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000700004>
- \*Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D. D., & Boehs, S. D. T. M. (2015). Human resource practices for diversity management: The inclusion of intellectual disabilities in a public federation of Brazil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 157–187. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>
- McWha, I., Mji, G., MacLachlan, M., & Carr, S. C. (2014). Challenges and opportunities to developing South–North program partnerships. Em *Internationalizing the Curriculum in Organizational Psychology* (pp. 17–40). Springer New York. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9402-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9402-7_2)
- Meneses, P. P. M., Coelho Junior, F. A., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Silva Filho, A. I. (2014). The Brazilian scientific production on human resource management between 2001 and 2010. *Revista de Administração Mackenzie* 15(4), 110–134. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p110-134>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Altman, D., Antes, G., ... & Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>
- \*Morici, M. C., & Barbosa, A. C. Q. (2013). Human Resource Management in hospitals and its relation to model assistance: a study of hospitals in Belo Horizonte, Minas Gerais. *Revista de Administração Publica*, 47(1), 205–225. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100009>
- Paiva, F. J. de O. (2020). the performance of human resource manager as an organizational growth market in a retailer business. *Block Caring – A Viable Alternative?* 14(1), 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.solener.2019.02.027>
- Peixoto, A. L., Bastos, A. V. B., Bentivi, D. R. C., Queiroga, F., Mendonça, H., Porto, J. B., ... & Zerbini, T. (2020). Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil. Em A. L. Peixoto, A. V. B. Bastos, D. R. C. Bentivi, F. Queiroga, H. Mendonça, J. B. Porto, ... & T. Zerbini (Eds.), *Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil*. UniCEUB. <https://doi.org/10.5102/9786587823003>
- Pérez-Nebra, A. R., Sklaventiti, C., Islam, G., Pickett, J., Alija, M., Bal, P. M., ... & Sanderson, Z. (2021). COVID-19 and the future of work and organisational psychology. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(a1854), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1854>
- \*Pires, F. M., Lucas, A. C., Andrade, S. M., Amorim, W. A. C., & Fischer, A. L. (2010). Gender and management practices at the Best Companies to Work for in Brazil. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(1), 81–94. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202010000100009&lng=pt&tlng=](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202010000100009&lng=pt&tlng=)
- \*Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 380–392. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180404>
- \*Ribeiro, I., Capponi, M. B., de Carvalho, A. O., & Serra, F. A. R. (2015). People management practices: the analysis of perception of managers and non-managers. *Revista de Gestão e Secretariado*, 06(01), 01–22. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i1.426>
- \*Silva, L. M. T., Albuquerque, L. G., & Costa, B. K. (2009). The strategic alignment between organizational culture and human resource management strategies. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas*, 8(2), 159–173. <https://doi.org/10.5329/recadm.20090802004>
- \*Souza, J., Ribeiro, I., & Bertolini, G. R. F. (2014). Well-being at work and people management policies in a non-profit organization. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 3. <https://doi.org/10.19177/reen.v7e220143-22>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- \*Tinti, J. A., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Cappelozza, A. (2017). O impacto das políticas e práticas de recursos humanos. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(6). <http://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.6>
- Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2014). The Science of a Global Organizational Psychology: Differing Approaches and Assumptions. Em *Internationalizing the Curriculum in Organizational Psychology* (pp. 41–55). Springer New York. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9402-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9402-7_3)
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2020). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>

- van Harten, J., De Cuyper, N., Guest, D., Fugate, M., Knies, E., & Forrier, A. (2020). Introduction to special issue on HRM and employability: mutual gains or conflicting outcomes? *International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1095–1105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1740457>
- Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019). Human resource practices, eudaimonic well-being, and creative performance: The mediating role of idiosyncratic deals for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 11(24). <https://doi.org/10.3390/SU11246933>
- Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J. M., & van Veldhoven, M. (2019). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal*, 37(3), 387–397. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.003>
- Zanelli, J. C., & Borges-Andrade J. E. (2014). Psicologia e Produção do Conhecimento em Organizações e Trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª Ed., pp.583-608). Porto Alegre: Artmed.
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128–173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2002). The human resource – firm performance relationship: Methodological and Theoretical Challenges. Em D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard, *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp. 316-328). The New Workplace. <https://doi.org/10.1002/9780470713365>

## Informações sobre os autores

**Thiago Aguiar de Oliveira**

E-mail: ooliver.sc@gmail.com

**Amalia Raquel Pérez-Nebra**

E-mail: amaliaraquel.perez@unizar.es

**Núria Tordera**

E-mail: nuria.tordera@uv.es