

## Delineando uma tendência para a pesquisa na área de recursos humanos

### *Outlining a trend for research in the area of human resources*

**Humberto Medrado**

FMP/FASE

Petrópolis, RJ-Brasil

hmedrado@gmail.com

**Juliana da Silva Vieira**

FMP/FASE

Petrópolis, RJ-Brasil

julianadsv95@hotmail.com

#### RESUMO

O presente artigo visa apresentar uma tendência sobre a gestão de recursos humanos entre o período de 2005 a 2015. Em termos metodológicos, utilizou-se a pesquisa bibliométrica que consiste em um estudo que utiliza a estatística e a matemática para quantificar os processos da comunicação escrita, gerando uma avaliação objetiva de resultados da produção científica e possibilitando uma crítica dos dados mensurados. A partir da análise de uma amostragem das principais revistas acadêmicas administrativas de âmbito nacional (RAC - Revista Contemporânea de Administração; RBADM - Revista Brasileira de Administração Científica; REAd - Revista Eletrônica de Administração; RCA - Revista de Ciências da Administração; RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo; e RAM - Revista de Administração da Mackenzie), extraíram-se as palavras-chave utilizadas nesses periódicos nesta última década, indicando o quantitativo de palavras-chave que busque representar o estado-da-arte no estudo da gestão em recursos humanos. No referencial teórico é apresentada uma breve revisão sobre a temática analisada. Contudo, ao confrontar a visão teórica com os dados da realidade obtidos através da pesquisa, este trabalho tem o interesse de contribuir para a sociedade e o meio acadêmico com a reflexão do desenvolvimento humano.

**Palavras-chave:** Recursos humanos, papel do RH, desenvolvimento de pessoas.

#### ABSTRACT

The present article aims to present a trend on the management of human resources between the period from 2005 to 2015. In methodological terms, bibliometric research was used that consists of a study that uses statistics and mathematics to quantify the processes of written communication, generating an objective evaluation of the results of the scientific production and making possible a critique of the measured data. Based on the analysis of a sample of the main national academic administrative journals (RAC - Revista Contemporânea de Administração; RBADM - Brazilian Journal of Science Administration; REAd - Electronic Journal of Administration; Universidade de São Paulo, and RAM - Mackenzie Journal of Management), the keywords used in these journals were extracted in the last decade, indicating the number of keywords that seek to represent the state of the art in the study of human resources management. In the theoretical framework a brief review is presented on the analyzed theme. However, in confronting the theoretical view with the reality data obtained through research, this work has the interest of contributing to society and the academic environment through the reflection of human development.

**Key words:** Human resources, role of HR, development of people

## INTRODUÇÃO

Com a globalização, com o desenvolvimento tecnológico e com as mudanças e transformações da sociedade, a capacidade de sobrevivência e excelência das organizações passa cada vez mais a depender forte e diretamente das habilidades e competências das pessoas.

Segundo Dutra (2002), “na empresa moderna as arquiteturas organizacionais e as estruturas decorrentes serão modificadas com cada vez maior velocidade, o que dificulta prever quais serão exatamente as necessidades das empresas em seu futuro” (apud EBOLI et al., 2010, p. 276). O que se sabe é que as organizações ainda dependerão do capital humano como pilar de sustentação.

A emergência da expansão do conhecimento tem caracterizado o século XXI como a era do conhecimento. A informação é um dos insumos mais importantes, reunindo o conhecimento e a aprendizagem nas organizações, sendo sua presença imprescindível para atender às novas demandas da sociedade rapidamente.

Para Chiavenato (2005), o conhecimento passou a ser o instrumento de vantagem competitiva mais importante, pois somente a informação pura não garante um diferencial competitivo. “Tornando-se necessário, para assegurar uma posição no futuro, que a organização aprenda a transformar as informações em conhecimento e utilizá-lo adequadamente” (CHIAVENATO, 2005, p.149).

Em plena era do conhecimento, a base da excelência organizacional é o ser humano, que tem inteligência para criar, desenvolver, manusear e/ ou aprimorar serviços e produtos oferecidos pelas empresas. Na contemporaneidade, o capital intelectual tem sido visto como um trunfo dentro das organizações que buscam obter vantagem competitiva frente às demais.

Nesse sentido, faz-se necessário um profissional de recursos humanos que tenha um olhar sensível ao funcionário e suas necessidades; que possa promover o clima organizacional favorável ao cumprimento das tarefas, sendo o elo entre a alta gerência e a área operacional, mantendo o papel de interlocutor do colaborador dentro da organização; que possua conhecimento, habilidade e atitude (CHA) sobre as práticas de recursos humanos; e que seja o representante legal da organização.

Hoje, necessita-se de um profissional que priorize a ética; que oriente a análise da cultura organizacional; que saiba identificar um processo de mudança e conduzi-la a fim de alcançar êxito, legitimando uma nova cultura, ou aperfeiçoando a já existente; que seja um catalisador e um facilitador do processo de aprendizagem organizacional.

Todas essas mudanças colocaram o RH em fase de transição e este trabalho tem por objetivo analisar, nesse contexto, quais as tendências temáticas na gestão de pessoas no cenário contemporâneo.

Sob essa ótica, buscou-se, através da pesquisa bibliométrica, verificar associações de palavras a dois descritores, "recursos humanos" e "gestão de pessoas", tratados nas revistas acadêmicas brasileiras relativas às estratégias de gestão de pessoas.

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

Com as transformações econômicas, políticas, culturais e sociais, o crescimento da indústria de serviços e a reestruturação de indústrias e de mercados, o ambiente das organizações passa a ser mais dinâmico, diversificado e, sobretudo, competitivo e composto de incertezas.

Para Boog (2001), numa tentativa de síntese, o que é preciso ser ajustado dentro do meio corporativo são as características, especificações, estágios e desenvolvimento de cada organização. Visto isso, as pessoas vêm sendo apontadas como fator estratégico para as organizações. Logo, vincula-se como prioridade e incumbência da empresa proporcionar ao seu pessoal conhecer "onde está" a empresa, saber "para aonde ela quer ir" e "como ela vai chegar" ao nível almejado, além de poder reconhecer qual o papel realizado pelas pessoas nesse processo (BOOG, 2001, p. 221). Isso permite demonstrar a seus colaboradores que as pessoas precisam conhecer o negócio do qual participam, ou seja, precisam conhecer as estratégias da organização para melhor definir as diretrizes, as contribuições e a produtividade global.

Ainda segundo Boog (2001), a organização é um ser vivo que nasce, cresce, desenvolve-se e morre num ambiente dinâmico e turbulento. No momento em que consegue ampliar a visão de empresa mecanicista – racional – quantitativa – reducionista para o patamar superior de um sistema dinâmico, interdependente e holístico, já se está começando a vencer os desafios da competência e se preparando para o século XXI (BOOG, 2001, p. 329).

Atualmente, as organizações não podem se estagnar, mantendo seu pessoal alienado, sem ter conhecimento de suas táticas e dos problemas vivenciados pelo seu segmento. "A gestão estratégica de pessoas destaca-se como requisito para alinhar as pessoas à estratégia da organização" (BOSQUETTI e ALBURQUEQUE apud BRAND et al., 2005).

## **DENOMINAÇÃO: RECURSOS HUMANOS OU GESTÃO DE PESSOAS**

A distinção entre a nomenclatura “Gestão de Pessoas” e “Recursos Humanos” se inicia com o período histórico em que cada uma surgiu. Boog defende “que chegou a hora de repensar o nome recursos humanos, amplamente usado nas organizações públicas e privadas” (BOOG, 2001, p. 214).

Recursos são os bens que se têm disponíveis para uso, é preciso que as organizações tratem as pessoas como pessoas, e não mais como recursos, tais quais equipamentos, prédios, mesas e cadeiras. Talvez por serem considerados recursos especiais, precisam de cuidados especiais para que estejam produzindo conforme o esperado (BOOG, 2001, p. 214).

A denominação “Recursos Humanos” começou a ser utilizada junto ao marco histórico da mecanização. As organizações, para a sua sobrevivência, necessitavam de recursos financeiros, recursos materiais e recursos humanos, exigia-se um profissional com experiência técnica para executar as atividades.

Ainda no mundo contemporâneo, não são diferentes as necessidades das organizações, elas continuam dependentes desses fatores como verbas, matérias-primas, estrutura física e pessoas para a sua permanência no mercado. Porém, estamos em plena era do conhecimento e as pessoas não são mais vistas exclusivamente como um recurso a ser utilizado. Elas são as cabeças que pensam e as mãos que operam em conjunto, elas formam o ativo intangível das organizações, o conhecimento.

A característica das Relações Industriais é o vínculo que se estabelece entre a parte administrativa de uma empresa e os trabalhadores. Fazendo uma análise da pirâmide hierárquica, a área de recursos humanos se concentrava apenas no operacional, ocupando uma posição acanhada de chefia de setor ou gerência, sem grandes participações. Sua atuação era voltada para si mesma, não havia uma integração com outras áreas da organização.

À medida que a área de recursos humanos foi ganhando espaço, ampliando sua capacidade de atuação sistêmica e integrada, foi subindo na estrutura hierárquica para o nível tático e adquirindo maiores poderes de atuação sobre o formato de trabalho e a responsabilidade de linha e função de *staff*.

Atuar estrategicamente não é somente vincular seus objetivos principais aos objetivos estratégicos da empresa, mas também desenvolver visão e dar orientação estratégica às funções principais que têm missões próprias e importantes, especialmente, nas atividades voltadas para as relações sociais, comunitárias e sindicais. É, ainda, contribuir para que a empresa evolua no estabelecimento de suas missões e valores, no sentido de aperfeiçoar suas relações trabalhistas e de aumentar suas

responsabilidades sociais, enfim, de tornar-se uma empresa cidadã. Além de ser também - é preciso destacar - atuar na sua grande missão e papel de promover mudanças e desenvolver culturas positivas na organização através do desenvolvimento articulado dos seres humanos que ali interagem (RESENDE e TAKESHIMA, 2001, p. 59).

Em razão disso, hoje as empresas priorizam capacitação, envolvimento e desenvolvimento humano. Em consonância com tal quadro, a denominação **gestão de pessoas** sugere a humanização das empresas, valorizando a dimensão humana dos processos organizacionais. Logo, os paradigmas de gestão buscam processos flexíveis alinhados à estratégia empresarial, abertos à mudança dos modelos e adaptados às demandas provocadas pela globalização, para que tenham uma vantagem competitiva no mercado e, ao mesmo tempo, introduzam uma cultura e clima organizacionais que atraiam e motivem a equipe de colaboradores.

O fator chave para as organizações em ambientes de mudanças constantes e de novas exigências contextuais é o ser humano acompanhado do fenômeno de aprendizagem organizacional, que apresenta estratégias para controlar e gerenciar o potencial máximo do conhecimento de uma empresa.

## **APRENDIZAGEM**

Conforme Morin (2006), “o cenário da globalização requer da educação um novo olhar sobre a construção do conhecimento, não mais uma cabeça cheia de conteúdos desconexos, e sim, uma cabeça bem feita, capaz de responder aos desafios da Era do Conhecimento” (apud RICARDO, 2012, p. 17).

Em um panorama de crescentes mudanças e complexidades, ampliar o conhecimento do capital humano por meio da aprendizagem organizacional tem grande importância no que tange a um investimento empresarial, pois são as pessoas o ponto de partida e sustentação para ações estratégicas da organização em seu cotidiano, que, gradativamente, vão gerar vantagem competitiva.

Segundo Fleury (2010),

A aprendizagem ocorre por meio de um processo, dividida em três dimensões. A primeira dimensão é o nível individual, o indivíduo carregado de suas emoções traça seu caminho para a aprendizagem; a segunda dimensão é a grupal no qual a interação social e o compartilhamento de informações possibilita o aprendizado, e a última dimensão é a organizacional que acontece quando o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação compartilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações (FLEURY, 2010, p. 135).

A aprendizagem promove uma inteligência competitiva, particular de cada indivíduo, que, considerada em conjunto, transforma-se em uma vantagem competitiva para a empresa. Dessa forma, a gestão do conhecimento surge como uma necessidade e uma oportunidade, pois é importante que todo conhecimento que a organização produz seja disseminado e armazenado, já que se o conhecimento fica retido em um único profissional, o fenômeno da aprendizagem organizacional acompanhada da gestão do conhecimento fica impossibilitado de acontecer. “A aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudanças provocado por estímulos diversos e emoções que podem ou não produzir mudanças no comportamento da pessoa” (FLEURY, 2010, p. 134).

Os constantes desafios enfrentados pelas organizações levam-nas a criarem formas de suprirem os *gap's*<sup>1</sup> existentes e a promoverem uma dinâmica de conhecimento. Desse modo, os aspectos da aprendizagem organizacional são apontados como chave para a competitividade e a sobrevivência de organizações, sabendo que esse processo está relacionado ao individual e ao coletivo, além de intrinsecamente relacionado à cultura das organizações.

Hoje, uma forma prática de aprendizagem adotada pelas organizações é a Educação Corporativa, acompanhada do marketing interno, pois estimula no colaborador o desejo de se sentir pertencente à organização que está preocupada com seu desenvolvimento.

Contudo, com a aceleração e dinâmica do mundo atual decorrente do processo de globalização e da forte inserção de tecnologia, a aprendizagem organizacional assume novos contornos e crescente relevância.

Destarte, para que a aprendizagem seja um fator dominante na organização, ela deve fazer parte da cultura, fazendo com que os membros considerem que a empresa está preocupada com a busca de aprendizagem dos indivíduos, legitimando, assim, esse fenômeno como um pressuposto básico.

Verifica-se, dessa maneira, que a estratégia traçada para aprimorar o conhecimento humano na gestão estratégica de pessoas deve ser a adoção do departamento de Gestão de conhecimento e/ou universidades corporativas.

Diante disso, pode-se entender a aprendizagem como o resultado das vivências, observações, raciocínio, experiências e memórias dos indivíduos. No ambiente corporativo, a aprendizagem perpetua o alcance de novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre as dinâmicas e demandas empresariais, podendo ser de formato direto e/ou indireto nas organizações, estando integrada a uma esfera maior que é a Gestão do conhecimento, pois, de acordo com Berkman, (2001) “a gestão

---

<sup>1</sup> Hiato.

do conhecimento gira em torno da ideia de que um dos bens mais preciosos de uma empresa é a experiência que flutua dentro da cabeça das pessoas” (apud FULGENCIO, 2007, p. 309). Ou seja, quando as organizações geram conhecimento, possibilitam uma troca de informações contínua que contribui para que seu resultado final seja eficiente e eficaz e para o desenvolvimento de uma filosofia de produção de conhecimentos distintos que não são passíveis de serem medidos, mas que podem ser usufruídos pelas empresas.

## **METODOLOGIA**

Buscando analisar quais os temas tratados nas revistas acadêmicas brasileiras relativas a estratégias de gestão de pessoas, a pesquisa buscou associações de palavras-chave aos descritores “recursos humanos” e “gestão de RH”, sendo realizada uma pesquisa bibliométrica que, de acordo com Tague-Sutckiffe (apud VANTI, 2002, p.134), é aquela que “desenvolve padrões e modelos matemáticos para medir a informação registrada, usando seus resultados para elaborar previsões e apoiar tomadas de decisões”.

Ao elaborar esse tipo de pesquisa, deve ser desenvolvido um planejamento que identifique quais bases de dados serão utilizadas, mantendo critérios relevantes para a seleção dessas bases. A partir disso, surgem duas etapas fundamentais para a construção da pesquisa:

- coleta e filtragem dos dados;
- análise e síntese dos dados coletados para a criação do documento final.

O planejamento permite estabelecer a estratégia a ser usada de acordo com o tema. No presente trabalho, a estratégia foi utilizar periódicos brasileiros de grande repercussão acadêmica, específicos para área de Administração, no período de 11 anos (2005 a 2015).

A seleção dos periódicos incluídos na pesquisa tomou como referência a classificação das revistas disponível no sítio eletrônico da base “*Qualis-Capes*”, cuja função é analisar a qualidade dos veículos de divulgação, ou seja, analisar os periódicos científicos que publicam artigos. Para manter o rigor da classificação de periódicos é realizada a atualização anual, enquadrando-os em estratos indicativos de qualidade nos quais A1 representa artigos que obtenham 100 pontos, A2 artigos com 80 pontos, B1 artigos com 60 pontos, B2 artigos com 50 pontos, B3 artigos com 30 pontos, B4 artigos com 20 pontos, B5 artigos com 10 pontos e C com pontuação igual a zero.

Por deliberação dos autores, fizeram parte da pesquisa apenas os periódicos com classificações A2, B1 e B3, em especial, aqueles cuja qualidade seja reconhecida em nível nacional e que estão apresentadas na Tabela 1, a seguir.

**Tabela 1 - Lista das revistas selecionadas para a coleta de dados.**

| REVISTA   | ESTRATIFICAÇÃO | ÓRGÃO SUPERVISOR  |
|---|----------------|---|
| RAC - Revista de Administração Contemporânea                  | A2             | ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração e áreas afins) |
| RBADM - Revista Brasileira de Administração Científica        | B3             | ESC. SUP. SUSTE (Escola Superior de Sustentabilidade)                                     |
| REAd - Revista Eletrônica de Administração                    | B3             | UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)   |
| RCA - Revista de Ciências da Administração                    | B1             | UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina)   |
| RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo | B1             | USP (Universidade de São Paulo)   |
| RAM - Revista de Administração da Mackenzie                   | B1             | MACKENZIE (Universidade Presbiteriana Mackenzie)  |

**Fonte:** Elaboração própria.

Ao avaliar essas posições, a pontuação adquirida com o somatório atribuí à investigação maior qualificação, sendo este o critério de escolha para tais periódicos.

Feito isso, o próximo passo foi consultar a base de dados, extraindo dela as palavras-chave, a fim de comparar quais demais palavras-chave estavam relacionadas quando se procurava o termo “recursos humanos”, listando as ocorrências em períodos anuais.

A pesquisa considerou a última década vivenciada (2005 a 2015) como objeto de delimitação do tema. Seu enfoque foi observar a evolução anual do que as empresas têm buscado para aprimorar seu cotidiano organizacional e como isso está sendo refletido no meio acadêmico.

O que serviu de grande auxílio para a quantificação do que vem sendo descrito nestes últimos onze anos sobre “Recursos Humanos” foi a *lei de Zipf*, que, de acordo com Santos e Kobashi (2009), é “conhecida também como a lei do menor esforço, que é usada para determinar as palavras mais utilizadas em texto, auxiliando na indexação e determinação dos assuntos relacionados” (apud ANDRÉ, 2012, p. 29).



Logo, para a análise da correlação entre os descritores e palavras-chave, separaram-se em três grupos os termos mais citados e mais relevantes para o estudo.

Sendo categorizados da seguinte forma, o primeiro grupo de palavras analisado está relacionado com a denominação atribuída ao desenvolvimento humano, procurando distinguir “Recursos Humanos” de “Gestão de Pessoas”.

O segundo grupo faz um levantamento do termo estratégia, ressaltando que as organizações devem alinhar seu capital humano com suas estratégias.

Por fim, o terceiro grupo limita-se a observar a terminologia aprendizagem, identificando que o âmbito organizacional tem buscado meios de aprimorar o conhecimento humano.

### APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em consonância com os objetivos do estudo, serão apresentados os dados produzidos através da pesquisa bibliométrica. A aplicação das técnicas bibliométricas usadas neste estudo permitiu identificar as tendências e o crescimento do conhecimento em uma área. De uma forma pragmática, foram ordenadas as palavras-chave recolhidas de diversos periódicos. As duas primeiras palavras-chave analisadas foram “Recursos Humanos” e “Gestão de Pessoas” durante o período anual que é de relevância para a pesquisa, (2005 a 2015). Em um levantamento de 74 artigos, a expressão “Recursos Humanos” aparece em 30 ocasiões e a expressão “Gestão de Pessoas” 12 vezes, conforme as tabelas 2 e 3 abaixo:

**Tabela 2 – Ocorrência da palavra-chave “Recursos Humanos”.**

| <b>Palavra-chave: RECURSOS HUMANOS</b> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Anais de eventos periódicos            | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| RAC                                    | 0    | 2    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| RBADM                                  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| REAd                                   | 1    | 4    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    |
| RCA                                    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 2    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    |
| RAUSP                                  | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 3    | 0    | 0    | 0    |
| RAM                                    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    |
| Total: 30                              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

**Fonte:** Elaboração própria.

**Tabela 3 – Ocorrência da palavra-chave “Gestão de Pessoas”.**

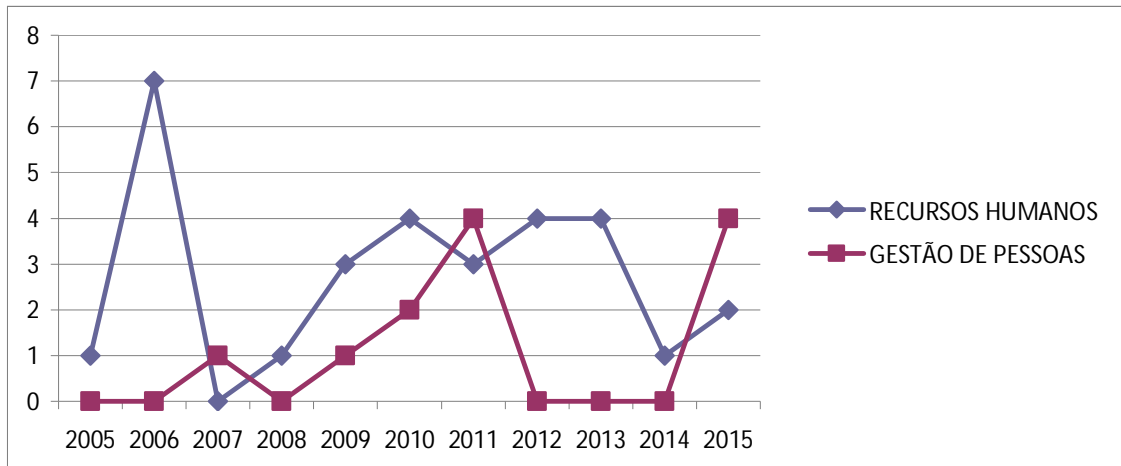
| Palavra -chave: GESTÃO DE PESSOAS |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Anais de eventos periódicos       | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| RAC                               | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| RBADM                             | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |      | 0    | 0    | 0    |
| REAd                              | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| RCA                               | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    |      | 0    |
| RAUSP                             | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    | 0    | 0    | 0    | 2    |
| RAM                               | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    | 0    | 0    | 0    | 2    |
| Total: 12                         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

**Fonte:** Elaboração própria.

O que se depreende da análise das tabelas 2 e 3 é que o termo “Recursos Humanos” ainda é a forma mais usada para tratar das atividades voltadas para a área que versa sobre estratégias voltadas para o corpo funcional das empresas. No entanto, na visão contemporânea de RH as pessoas passaram a ser parte estratégica das organizações, e este fato evidenciado pelo termo “Gestão de Pessoas” aparecer com maior frequência a partir de 2010. O interesse sobre essas questões surge em 2010 com maior abrangência, provavelmente, em função de uma maior necessidade das empresas no Brasil começarem a amadurecer nesse sentido. Hoje, as empresas em sua maioria têm consciência de que para obter lucratividade é necessário possuir o ativo intangível alinhado aos seus objetivos, ou seja, a empresa se preocupando com os resultados individuais de cada pessoa que consequentemente os devolverá para a empresa.

Ao comparar a evolução de ambas as temáticas, é possível identificar períodos de crescimento ora nas publicações de “Recursos Humanos”, ora de “Gestão de Pessoas”, o que nos leva a perceber uma oscilação na ocorrência dos termos indicados.

**Gráfico 1 - Comparativo de publicações ano a ano entre “Recursos Humanos” e “Gestão de Pessoas” 2005-2015.**



Fonte: Elaboração própria.

No período de 2005 a 2006, o termo RH estava sendo utilizado de forma predominante, enquanto a nomenclatura “Gestão de Pessoas” não era citada. Em 2007, surge uma queda da terminologia RH, dando lugar ao aparecimento da terminologia “Gestão de Pessoas”. Em 2008, o termo RH alavanca o número de citações novamente e “Gestão de Pessoas” não é citado nenhuma vez. Já em 2009 se começa a perceber um fator interessante, já que as duas terminologias são utilizadas simultaneamente, não havendo declínio de nenhum dos termos, porém RH permanece sendo usado com maior frequência. Esse quadro se transforma em 2011, quando o número de citações em RH diminui e “Gestão de Pessoas” se sobressai. No ano posterior, há uma queda significativa para “Gestão de Pessoas”, o que vai permeando até 2014, e RH começa a variar seu aparecimento. Em 2015 RH é menos utilizado que “Gestão de Pessoas”, que aparece com número expressivo de citações.

Contudo, observa-se uma oscilação na utilização dessas palavras, pois no ano em que se utilizava o termo RH, o termo “Gestão de Pessoas” desaparecia, e assim sucessivamente, havendo uma defasagem num intervalo de dois anos.

Dentro da pesquisa, considerando as palavras-chave associadas a “Recursos Humanos” e “Gestão de Pessoas”, observou-se também que as palavras “estratégia” e “aprendizagem” foram as que apareceram com maior frequência no período considerado, segundo as tabelas que se seguem.

**Tabela 4 – Ocorrência da palavra-chave “Estratégia”.**

| Palavra-chave: ESTRATÉGIA   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Anais de eventos periódicos | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| RAC                         | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| RBADM                       | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    |
| REAd                        | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| RCA                         | 0    | 2    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| RAUSP                       | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| RAM                         | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Total: 14                   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

**Fonte:** Elaboração própria.

Esse termo parece indicar a mudança de importância que a área de recursos humanos passou a ter nas organizações. A área de recursos humanos passou a ter, além da preocupação com a gestão das pessoas, também a incumbência de ajudar nas estratégias de longo prazo das organizações, ou seja, para uma efetiva relação do indivíduo com organização, ele precisa saber onde a empresa está; aonde ela quer chegar; e como ela irá fazer para alcançar.

**Tabela 5 – Ocorrência da palavra-chave “Aprendizagem”.**

| Palavra-chave: APRENDIZAGEM |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Anais de eventos periódicos | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| RAC                         | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| RBADM                       | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    | 0    | 0    | 0    |
| REAd                        | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| RCA                         | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    | 0    |
| RAUSP                       | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| RAM                         | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 4    | 2    | 0    | 0    | 0    | 1    |
| Total: 11                   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

**Fonte:** Elaboração própria.

Pode-se observar que a palavra aprendizagem aparece a partir do ano de 2010, evidenciando uma preocupação com o saber de cada funcionário, como importante tema para diversos aspectos na

organização. A preponderância da evolução dos dados abordados na tabela 4, a partir de 2010, pode ser consequência de um ano em que o meio empresarial no Brasil esteve em fase de recuperação econômica, após ter enfrentado uma crise mundial em 2008, iniciada nos Estados Unidos (EUA), mas que impactou todos os países direta ou indiretamente, desestabilizando o setor empresarial em grande escala. Assim sendo, o interesse de investigação na área de recursos humanos volta-se para a questão da aprendizagem organizacional, como estratégia da empresa, já que os conhecimentos podem ser de grande valia no ambiente de trabalho e as organizações devem priorizar a sua disseminação e aprendizado.

A tabela 5 demonstra que em 2013 não há nenhuma incidência do termo aprendizado. Em 2014 e 2015 ele reaparece em contraponto a mais um período de crise econômica, ele se sucede como um recurso para superar essas dificuldades.

Considerando os dados reunidos e analisados anteriormente, cabe ressaltar que os pilares que sustentam a aprendizagem organizacional são a estratégia e a gestão de pessoas, construindo um elo entre a organização e os indivíduos para que o aprendizado seja realizado no próprio ambiente de trabalho.

Sob o atual contexto, a aprendizagem agregada ao trabalho busca suprir os *gap's*<sup>2</sup> que o mercado possui, por ter conhecimentos escassos, devido ao “apagão” de talentos característico de um fator histórico do Brasil com sua tardia preocupação com a educação. Isso impacta diretamente as organizações que hoje sofrem para atrair pessoas qualificadas para ocupar seus cargos.

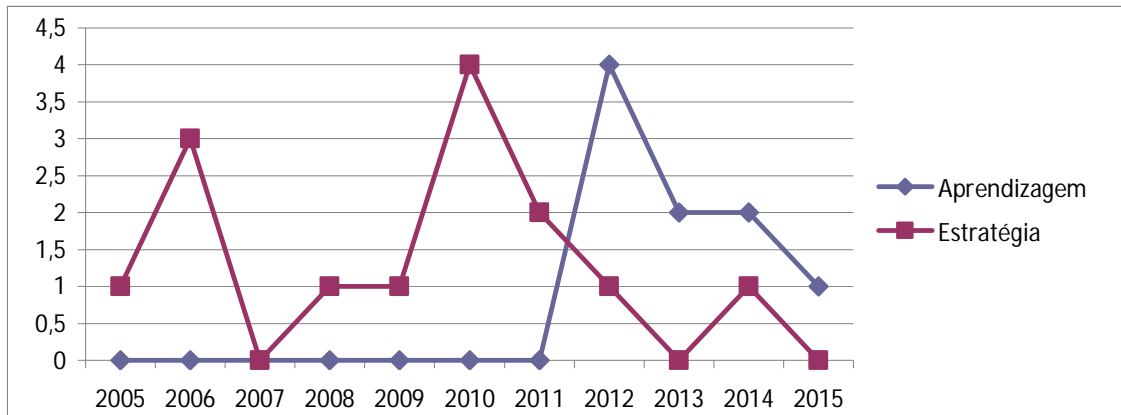
Esse cenário vem obrigando as organizações a investirem pesadamente na educação corporativa para suprir essa deficiência, já que a educação promove um processo de valor, o que contribui para torná-las mais competitivas.

O gráfico 2, abaixo, sintetiza essas duas vertentes sobre as quais a área de recursos humanos tem se inclinado: a estratégia organizacional e a aprendizagem organizacional.

---

<sup>2</sup> Hiato.

**Gráfico 2 - Comparativo das terminologias aprendizagem e estratégia entre os anos de 2005 a 2015.**



Fonte: Elaboração própria.

Em um estudo desenvolvido pelo instituto *Top Employers Institute* (entidade que certifica as empresas com boas práticas em RH) em 2011, constatou-se que as prioridades da Gestão de RH no Brasil são:

- gestão de talentos;
- gestão de desempenho;
- equilíbrio e vida pessoal;
- a transformação do Rh em um parceiro estratégico do negócio.

Sob essa ótica, observa-se que a gestão de talentos visa ao desenvolvimento das potencialidades dos colaboradores, já a gestão de desempenho propicia a criação de uma linguagem comum em relação ao desempenho, além de facilitar a aprendizagem organizacional.

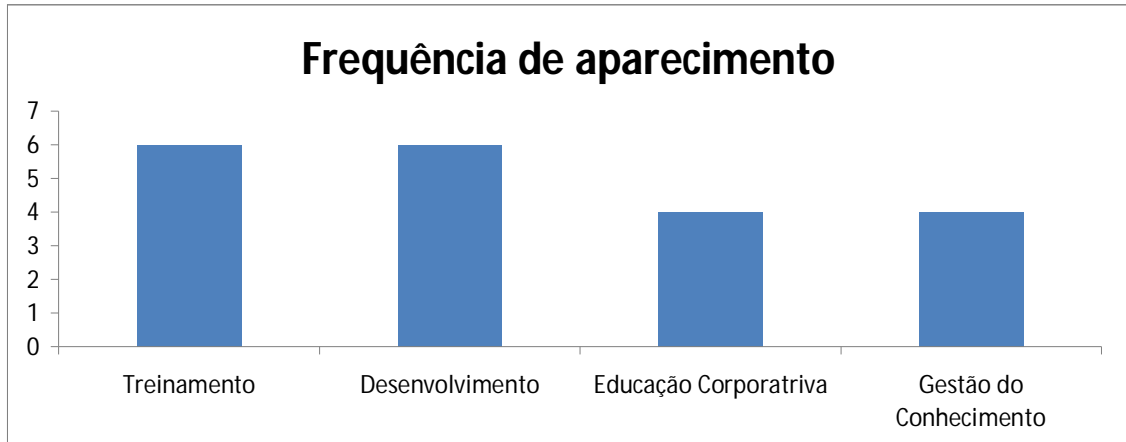
Na medida em que a organização sistematiza um processo contínuo de avaliação, além de assegurar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, sobretudo, a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, ela está efetivando sua boa prática de gestão de pessoas. No entanto, esses quesitos precisam estar alinhados à estratégia organizacional.

Esses temas têm sido muito pertinentes até o momento atual, em que a sinergia do ambiente corporativo deve estar alinhada ao momento histórico expresso pela dinâmica da sociedade.

Analisa-se também que a terminologia aprendizagem pode ser compreendida sob uma esfera que considera as estratégias que promovem aprendizado, como o treinamento focado para suprir uma técnica ou comportamento imediato, o desenvolvimento visando longo prazo e os métodos de

construção e retenção de conhecimento por meio da educação corporativa, além da própria gestão do conhecimento.

**Gráfico 3 – Estratégias para a promoção do aprendizado.**



**Fonte:** Elaboração própria.

Estes mecanismos mostrados no gráfico 3 indicam como as empresas possuem técnicas específicas para gerir a aprendizagem organizacional.

Finalizando a análise comparativa de todos os dados abordados num período de 5 em 5 anos, podemos observar que em 2005 não havia produção acadêmica sobre os temas “aprendizagem” e “Gestão de Pessoas”, temas essenciais para os dias de hoje. Já os termos “RH” e “estratégia organizacional” aparecem na mesma proporção. Em 2010, há o aparecimento de todas as palavras analisadas. O grau de relevância para a citação dos termos RH, estratégia e aprendizagem estão alinhados, estando o termo “Gestão de Pessoas” em segundo plano, frente aos demais. Em 2015, o termo “Gestão de Pessoas” se sobressai em número de citações como palavra-chave.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O início da investigação se deu diante da coleta de palavras-chave de diversas publicações. A seção palavra-chave se constitui na parte mais breve de publicações e para cada artigo científico há, em média, de 3 a 5 palavras-chave que representem o conteúdo do artigo na indexação de bases de dados, o que foi de interesse neste trabalho para delinear quais palavras apareciam com maior frequência ao se referir ao termo “Recursos Humanos”.

Alguns critérios tiveram que ser estabelecidos para este estudo, como a inserção dos periódicos analisados no Sistema “Qualis-Capes” e, exclusivamente, oriundos do âmbito nacional, com estratificações favoráveis ao enriquecimento da pesquisa. Recolheu-se uma amostragem de 74

artigos nos quais se observou a diversidade dos termos encontrados nas palavras-chave, acompanhada da nomenclatura “Recursos Humanos”.

Preocupou-se também com a análise das nomenclaturas, já que é possível constatar qual a relevância que ela traz à sociedade, pressupondo os fatores que levam ao seu uso com maior periodicidade.

De acordo com os dados obtidos, o objetivo foi contemplado quando se tornou possível descrever a tendência seguida pela gestão de RH, através da reunião de termos utilizados nos artigos acadêmicos como palavras-chave, que se prestam a sintetizar o seu conteúdo abordado na produção científica da ciência humana em administração.

Ao reunir as palavras-chave, foi possível verificar a tendência das investigações sobre o papel do RH nos últimos 10 anos, comparando a utilização do termo “Recursos Humanos” à utilização do termo “Gestão de Pessoas”. O estudo também identificou a utilização dos termos “estratégia organizacional” e de “gestão estratégica”, além da utilização de “aprendizagem organizacional”, como fatores-chave de sucesso.

Sob essa ótica, as palavras-chave encontradas com a pesquisa bibliométrica possibilitaram verificar que gerir pessoas vai além de recrutar, selecionar, remunerar e demitir funcionários. A produção acadêmica induz à mobilização da compreensão de quão distinto, particular e complexo é lidar com pessoas; levantando o questionamento da gama de diferentes conhecimentos que são precisos aprender para lidar com as demandas corriqueiras com que os profissionais de RH se deparam, priorizando exercer o ofício com sensibilidade, ética e racionalidade.

Em contrapartida, o presente trabalho aponta que a aprendizagem organizacional tem exercido a função de tornar amenos os esforços da área de recursos humanos perante as demandas diárias com que se depara.

A análise bibliométrica em gestão de pessoas reconhece a necessidade de pensar recursos humanos como um conjunto de pessoas que precisam ser orientadas quanto aos objetivos organizacionais; que precisam ser desenvolvidas para que haja uma relação mútua de confiança, de comprometimento e de dedicação ao trabalho, com um efetivo bem-estar. O que demonstra que não cabe mais limitar a gestão de pessoas ou RH aos seus subsistemas e políticas, visto que o objeto de estudo da área de recursos humanos são as pessoas, que estão deixando de serem vistas como um objeto, passando a serem vistas como determinantes do sucesso das organizações.

É imperativo que a área de recursos humanos busque a qualidade na forma como as pessoas são geridas na organização, pois o dever do RH é propor ações criativas de curto, médio e longo prazo.



Garantir a reciprocidade entre pessoas e organizações produz substancialmente a distribuição do conhecimento.

Como sugestão para futuras elaborações acerca desta temática, discutida ao decorrer de todo o trabalho, indica-se que cabe ao gestor de RH avaliar o cenário em que está se inserindo e sempre propor capacitação profissional.

Considera-se interessante que haja outros artigos acadêmicos sobre essa cadeia de análise bibliométrica até mesmo para atualizar esta avaliação, visto que, assim como o conhecimento se renova, as práticas e desafios organizacionais também se renovam, exigindo um novo olhar, um novo parâmetro, um novo conceito e uma nova perspectiva.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Cleber da Silva *et al.* Análise bibliométrica do periódico científico. **Transinformação**. 2012. 59 f. Conclusão de curso (Graduação em Biblioteconomia) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**: como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio. São Paulo: Best Seller, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos Humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

EBOLI, Marisa; FISCHER, André L.; MORAES, Fabio; AMORIM, Wilson. **Educação corporativa**: Fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

FARHAT, Rodrigo. **Classificação da produção intelectual**. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/classificacao-da-producao-intelectual>. Acesso em: 12 set. 2015.

FLEURY, M.T.L.; Oliveira JR., M.M. **Gestão Estratégica do conhecimento**: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2010.

FULGENCIO, Paulo Cesar (Ed.). **Glossário Vade Mecum**: Administração Pública, Ciências Contábeis, Direito, Economia, Meio Ambiente - termos e definições. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

RESENDE, Enio; TAKESHIMA, Maria Luíza. **RH em tempo real**: conceitos e ferramentas modernas para gestão de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa e aprendizagem**: as práticas pedagógicas na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SCHAEFER, Robert. **As prioridades do RH das principais economias do mundo**. Disponível em <http://www.lg.com.br/huma/mercado/as-prioridades-do-rh-das-principais-economias-do-mundo>. Acesso em: 10 out. 2015.

VANTI, Nádia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/agosto 2002.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.