

## “Não Sois Máquinas”: Uma Perspectiva da Pesquisa em Comportamento Humano na Área de Produção e Operações

**Autoria:** Janaina Siegler Marques Batista, Aline Rodrigues Fernandes, Cristiane Biazzin Villar

### Resumo

O objetivo do presente estudo foi desenvolver um mapeamento estruturado da produção acadêmica de Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH) no campo de operações e produção. Tal opção se dá uma vez que as pessoas podem ser consideradas os recursos mais importantes das organizações, mas poucas instituições têm sido capazes de aproveitar plenamente este potencial (Ahmad & Schroeder, 2003). Vários estudos na literatura de Gestão de Recursos Humanos (GRH) investigaram o impacto de práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional, porém poucos estudos relacionados às práticas de GRH podem ser encontrados na literatura de gestão de produção e operações e, por conta disso percebe-se uma lacuna de cunho explicativo. Pesquisas empíricas em gestão de operações têm reconhecido vários elementos do comportamento humano e demonstrado ganhos potenciais a partir da combinação de elementos das práticas de gestão de pessoas e de gestão de operações e, adicionalmente, estudos contemporâneos explorando o julgamento e comportamento humano em produção e operações emergem como um importante foco de pesquisa (Ahmad & Schroeder, 2003; Kaynak, 2008; Bloom & VanReenen, 2010; Croson, Schultz, & Siemsen, 2011; Jayaram, Droge, & Vickery, 1999; Menezes, Wood, & Gelade, 2010). Ao considerar a importância das pessoas para o processo produtivo, bem como a incipiência do tema na literatura de operações, este estudo visa mapear a produção acadêmica na área de Gestão de Recursos Humanos em periódicos da área de produção e operações no âmbito nacional e internacional, além de testar a emergência do tema como pesquisa em Gestão de Operações. Para atingir o objetivo proposto pelo presente trabalho, conduziu-se um estudo exploratório com uma abordagem qualitativa e a técnica utilizada foi a bibliometria sobre as características e o volume de publicações sobre o tema “Gestão de Pessoas” ou “Gestão de Recursos Humanos” na área de Gestão de Operações e Produção, através de uma análise dos principais periódicos de Operações, sendo dois nacionais e sete internacionais nos últimos 20 anos. O trabalho está estruturado em cinco seções. Após uma breve introdução, é apresentada uma contextualização da temática gestão de pessoas em gestão de operações. Em seguida, são discutidos os procedimentos metodológicos, os resultados e por fim as considerações finais do estudo. Surpreendentemente, da gama de estudos avaliados, a percepção foi de pouca exploração do tema, além de pouca convergência de autores nas discussões em nível internacional, fato esse que se agrava no contexto brasileiro. Abre-se então uma avenida de oportunidades de pesquisa, principalmente levando-se em conta a emergência do Brasil como economia no cenário mundial. A principal contribuição do presente estudo é apresentar um mapeamento do campo e identificação de novas oportunidades de pesquisa.

## Introdução

“Não sois máquinas; homens é que sois.”  
Charlie Chaplin

As pessoas podem ser consideradas os recursos mais importantes das organizações, mas poucas instituições têm sido capazes de aproveitar plenamente este potencial (Ahmad & Schroeder, 2003). Vários estudos na literatura de Gestão de Recursos Humanos (GRH) investigaram o impacto de práticas de gestão de pessoas (ou gestão de recursos humanos) no desempenho organizacional, porém poucos estudos relacionados às práticas de GRH podem ser encontrados na literatura de gestão de produção e operações e, as pesquisas apresentadas têm uma abordagem descritiva e analítica e, raros são os trabalhos de cunho explicativo (Ahmad & Schroeder, 2003; Jayaram, Droge, & Vickery, 1999; Wood, 1999; Scudder & Hill, 1998).

Pesquisas empíricas em gestão de operações têm reconhecido vários elementos do comportamento humano e demonstrado ganhos potenciais a partir da combinação de elementos das práticas de gestão de pessoas e de gestão de operações (Kaynak, 2003; Kaynak, 2008; Ahmad & Schroeder, 2003; Jayaram, Droge, & Vickery, 1999; Huselid, 1995; Sila, 2007; Menezes, Wood, & Gelade, 2010). Adicionalmente, estudos contemporâneos explorando o julgamento e comportamento humano em produção e operações emergem como um importante foco de pesquisa (Croson, Schultz, & Siemsen, 2011).

Ao considerar a importância das pessoas para o processo produtivo, bem como a incipiência do tema na literatura de operações, este estudo visa mapear a produção acadêmica na área de Gestão de Recursos Humanos em periódicos da área de produção e operações no âmbito nacional e internacional, além de testar a emergência do tema como pesquisa em Gestão de Operações.

A partir da análise da produção acadêmica é possível identificar tendências e colher indicadores do rumo de determinado campo de estudo bem como identificar as lacunas existentes, daí sua relevância, além de permitir análises como a influência de um autor ou instituição em dado ramo (Faro & Silva, 2008).

Para atingir o objetivo proposto pelo presente trabalho, conduziu-se um estudo exploratório com uma abordagem qualitativa e a técnica utilizada foi a bibliometria. O trabalho está estruturado em cinco seções. Após uma breve introdução, é apresentada uma contextualização da temática gestão de pessoas em gestão de operações. Em seguida, são discutidos os procedimentos metodológicos, os resultados e por fim as considerações finais do estudo. A principal contribuição do presente estudo é apresentar um mapeamento do campo e identificação de novas oportunidades de pesquisa.

## Referencial Teórico

Nos últimos anos, as empresas, movidas pelo aumento substancial da complexidade, concorrência e pela emergência de novos produtos e serviços, tem buscado novas fontes de vantagem competitiva, já que os mecanismos competitivos tradicionais tornaram-se menos efetivos (Ulrich, 1987). Assim, os recursos humanos emergiram como um importante diferencial para as empresas (Schuler & MacMillan, 1984; Jayaram, Droge, & Vickery, 1999)

As pessoas são consideradas como um dos recursos mais valiosos de uma organização por seu potencial de geração de inovação e, conseqüentemente, de criação de vantagem competitiva. A visão baseada em recursos enfatiza este argumento, uma

vez que o conhecimento tácito incorporado pelas pessoas de uma determinada empresa é difícil de imitar por causa de seus atributos como a complexidade social, especificidades, dependência da trajetória e ambiguidade (Russell, 1997; Ahmad & Schroeder, 2003).

A partir de uma abordagem mais técnica, a literatura de operações tradicionalmente voltou-se para aspectos estruturais e de processos, tratando implicitamente os aspectos humanos nas discussões (Huselid, 1995; Jayaram, Droge, & Vickery, 1999; Kaynak, 2003; Ahmad & Schroeder, 2003; Sila, 2007; Kaynak, 2008; Menezes, Wood, & Gelade, 2010; Bloom & Reenen, 2010). Importante ressaltar que, de uma maneira geral, a gestão de pessoas na organização têm tido mais atenção nas empresas de serviços do que nas empresas de manufatura (Ahmad & Schroeder, 2003).

Em consonância, (Shub & Stonebraker, 2009) argumentam que, no contexto das cadeias de suprimento, inicialmente os interesses de pesquisa tiveram como foco os aspectos “*hard*” de gestão, que envolvem modelagem estrutural, desenho do produto, processo e tecnologia de informação. Os autores ressaltam a necessidade de que esses esforços estejam acompanhados dos aspectos “*soft*”, relacionados às pessoas e à liderança (Iles, Mabey, & Robertson, 1990; Wilkerson, 1992; Pfeffer, 1994; Reed, Lemak, & Montgomery, 1996; Kanji & Wong, 1999), já que vantagens competitivas advindas dos aspectos “*hard*” são efêmeras (Pfeffer, 1994).

Em uma revisão dos artigos empíricos publicados entre 1986 e 1995 em 13 periódicos da área de gestão de operações (Scudder & Hill, 1998) foi encontrado que menos de cinco por cento destes trabalhos referiam-se à categoria de gerenciamento de recursos humanos em operações. Esta incipiência de pesquisas sobre gestão de recursos humanos na área de operações surpreende, uma vez que a atuação das pessoas é considerada “*crítica*” para a melhoria da competitividade e alcance de melhor desempenho pelas organizações atuando em prioridades com baixo custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovação (Scudder & Hill, 1998; Bloom & VanReenen, 2010).

Diversos estudos abordam as interfaces entre a área de operações e a área de gestão de pessoas. Porém, na literatura de operações, há relativamente pouca evidência empírica para apoiar esta relação. Pode-se citar como principais temáticas abordadas: (i) desempenho (Kolay & Sahu, 1995; Jayaram, Droge, & Vickery, 1999; Ahmad & Schroeder, 2003; Voss, Tsiriktsis, Funk, Yarrow, & Owen, 2005; Bendoly & Prietula, 2008; Menezes, Wood, & Gelade, 2010; Naor, Linderman, & Schroeder, 2010; Kathuria, Partovi, & Greenhaus, 2010); (ii) implantação de sistemas de qualidade (Jayaram, Ahire, & Dreyfus, 2010; Yee, Yeung, & Cheng, 2008; Sila, 2007; Flynn & Saladin, 2006; Jiménez-Jiménez & Martínez-Costa, 2009; Sim, 2001; Godfrey, Dale, Marchington, & Wilkinson, 1997); (iii) desenvolvimento de novos produtos e serviços (Aoki, 2008; Harvey & Griffith, 2007; Droge, Jayaram, & Vickery, 2000; Miguel & Brito, 2010); e (iv) relacionamentos com fornecedores e clientes (Othman & Ghani, 2008; Koulikoff-Souvion & Harrison, 2008; Miguel & Brito, 2010)

Bloom & Reenen (2010) indicam que a economia do trabalho tradicionalmente focou no mercado de trabalho, ao invés de dar a devida atenção ao ambiente interno das indústrias que os autores chamaram de “caixa preta” das empresas como fizeram os psicólogos e sociólogos industriais por meio da gestão de recursos humanos. “Esta situação mudou dramaticamente nas últimas duas décadas, (...) e a área de gestão de pessoas tende a ser uma das áreas de maior interesse na economia do trabalho” (Bloom & Reenen, 2010).

Devido à importância das pessoas no contexto produtivo, ressalta-se a necessidade de alinhamento entre as áreas de operações e de gestão de pessoas. Dessa forma, múltiplas oportunidades para grandes melhorias tanto na pesquisa e na prática

podem ser empreendidas corroboram ao defender que a vinculação de sistemas de recursos humanos com a estratégia de produção apresenta um efeito positivo.

Ahmad & Schroeder (2003) generalizaram a eficácia das práticas de gestão de pessoas nas operações ao focar nos contextos da indústria e do país. Os resultados do estudo dos autores validaram um tipo ideal de gerenciamento de recursos humanos para manufaturas. Assim, pode-se afirmar que práticas de gestão de pessoas suportam práticas específicas da área de operações, que alinhadas, possuem alta possibilidade de afetar o desempenho da empresa. Questões como *empowerment*<sup>ii</sup>, treinamento, remuneração, desenvolvimento e plano de carreiras possuem pleno potencial de impactar em comprometimento, envolvimento, satisfação, motivação e competências (Ahmad & Schroeder, 2003) – aspectos essenciais para o sucesso das estratégias de operações.

Santos (2000) acredita que pesquisas que relacionem a gestão de recursos humanos à produção são necessárias por considerá-las estratégias competitivas internas da empresa que estão diretamente relacionadas ao potencial de desenvolvimento da organização. Ao compartilharem a visão da importância do fator humano diretamente no processo produtivo e, devido à incipiência de trabalhos que discutam as interfaces dos aspectos humanos nas operações, foi realizada uma chamada especial de trabalhos no principal periódico internacional da área de gestão de operações, o *Journal of Operations Management* (JOM) denominada “*Behavioral Operations*” (Operações Comportamentais). Nessa chamada, ressalta-se a necessidade de compreender o comportamento humano nas operações que não seja motivado predominantemente por interesse próprio e preocupações monetárias estáveis; não seja consciente e deliberado; não seja baseado em todas as informações disponíveis ou baseado em informações não processadas; não seja ótimo para um dado objetivo. Assim, fica nítido o interesse por futuras pesquisas que abordem aspectos subjetivos do comportamento humano e desviem da racionalidade simples e mecanicista, além de investigar as conseqüências dessa variação que explicitamente impactem nas operações (Croson, Schultz, & Siemsen, 2011).

As oportunidades de pesquisas são diversas e podem estar inseridas em múltiplos contextos: inventário e processos de organização; contexto social; relacionamentos na cadeia de suprimentos; adversidade e risco; desenvolvimento de produto; restrições de capacidade e recursos limitados (Croson, Schultz, & Siemsen, 2011).

## Metodologia

Para atingir o objetivo de pesquisa proposto por este estudo, decidiu-se pela condução de um estudo exploratório com uma abordagem qualitativa e foi construído a partir do método de análise bibliométrica sobre as características e o volume de publicações sobre o tema “Gestão de Pessoas” ou “Gestão de Recursos Humanos<sup>iii</sup>” na área de Gestão de Operações e Produção. Estudos Bibliométricos ou Bibliometria são uma série de métodos usados para estudar ou medir textos e informação, que lidam com a medição das propriedades dos documentos, sendo usados nas ciências da informação, utilizando análises quantitativas e estatísticas para descrever padrões de publicação dado um campo ou corpo de uma literatura (Cantalice, Filho, Júnior, & Freitas, 2010; Henderson, Hurville, & Fernstrom, 2009).

A pesquisa foi realizada com base nas ocorrências do tema “Gestão de Recursos Humanos” e “Gestão de Pessoas”, nos periódicos nacionais e “*Human Resources*

*Management*”, nos periódicos internacionais. O período de análise contemplado foi de 1990 a 2010. Para a realização do trabalho em nível nacional, inicialmente foi feita uma análise do documento Webqualis com os periódicos e sua classificação segundo critério Qualis da Capes para a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Verificou-se então que existiam dois periódicos classificados em nível “A”, a Revista Gestão & Produção, editada pela Universidade Federal de São Carlos (UFSC), classificação Capes “A2” e a revista Produção, editada pela Universidade de São Paulo (USP) e também classificada como “A2” pelo webqualis da Capes, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Periódicos nacionais selecionados

Periódicos Nacionais	Classificação Webqualis Capes	País Origem	de Idioma	Nº edições por ano	IES / Editora
Produção (PROD)	A2	Brasil	Português	3	USP
Gestão e Produção (G & P)	A2	Brasil	Português	3	UFSC

Fonte: Adaptado de Webqualis CAPES, 2011

Para a seleção dos periódicos internacionais que seriam pesquisados foi feita uma seleção na base de dados ISI WEB OF KNOWLEDGE da TOMPSON REUTERS a partir do *Journal Citation Reports em Social Science Editions*, ano base 2009 (mais recente disponível), dentro da categoria “*management*” e organizados em ordem decrescente segundo seu Fator de Impacto<sup>iv</sup>. Dos 112 periódicos listados, escolheu-se aqueles diretamente ligados à área de gestão de operações dentre os 50 mais bem classificados.

Tabela 2: Periódicos Internacionais selecionados

Sigla	Nome do Periódico	Posição por FI	Fator de impacto (FI)	de País origem	de Edições /ano	Publisher
JOM	Journal of Operations Management	11°	3.238	Holanda	6	Elsevier Science
DS	Decision Science	18°	2.380	Estados Unidos	4	Wiley-Blackwell Publishing, Inc
SCM	Supply Chain Management	19°	2.341	Inglaterra	6	Emerald Group Pub. Limited
M&SOM	Manufacturing & Service Operations Management	26°	2.149	Estados Unidos	4	Informa
OR	Operation Research	40°	1.576	Estados Unidos	6	Informa
JPIM	Journal of Production and Innovation Management	41°	1.522	Estados Unidos	6	Wiley-Blackwell Publishing, Inc
IJOPM	International Journal of Operations Management	45°	1.435	Inglaterra	12	Emerald Group Pub. Limited

Fonte: Autoras, adaptado de ISI WEB OF KNOWLEDGE, 2011

Dessa forma, esse trabalho contém duas pesquisas bibliométricas distintas, uma no cenário internacional e outra no cenário nacional entre 1990 e 2010. Na primeira



parte da pesquisa foi usada a base de dados da ISI THOMSON (*Web of Knowledge*). Na segunda, partindo-se da premissa da acessibilidade, foi utilizada a base de publicações nacionais disponíveis da Scielo (*Scientific Eletronic Library Online*).

As informações coletadas a partir dos artigos originados da busca foram as seguintes: título, autores, ano de publicação, abordagem, tipo de pesquisa, método de pesquisa, instrumento de coleta de dados, fonte dos dados, técnica de análise e foco do estudo. Em primeiro lugar, buscou-se as informações no título, resumo e palavras-chave. Nos casos em que as informações constantes não eram suficientes, partiu-se para a análise das seções de “Introdução” e “Metodologia”. Em seguida, os artigos foram categorizados de acordo com seu enfoque, a partir da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977). A metodologia possui diferentes fases cronológicas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. Na pré-análise, são definidos materiais e procedimentos a serem seguidos; na exploração do material são implementados os procedimentos escolhidos na pré-análise; e no tratamento dos resultados e interpretação são geradas inferências que vão construir os resultados da investigação.

A técnica envolve a categorização das variáveis para posterior análise. Puglisi e Franco (2005) apresentam duas formas de se elaborar categorias na Análise de Conteúdo: definidas *a priori*, quando se busca uma resposta específica para o problema de pesquisa (grade fechada); ou categorias *a posteriori*, criadas a partir do conteúdo a ser analisado (grade aberta). Pode-se acrescentar ainda a possibilidade de uma grade mista, em que as categorias são definidas antes da coleta, mas com flexibilidade para serem alteradas. Nesse estudo, utilizou-se a grade aberta para que, durante a realização da pesquisa, fosse possível a determinação de categorias mais robustas.

## Discussão dos Resultados

Os resultados serão apresentados de modo a caracterizar a produção de trabalhos na temática Gestão de Recursos Humanos nos periódicos de Operações, em nível nacional e internacional. A partir da busca, foram encontrados 51 artigos sobre o tema de Gestão de Recursos Humanos nos periódicos internacionais (45) e nacionais (6), conforme Tabelas 3 e 4.

Tabela 3: Artigos em Periódicos Internacionais

Periódicos Internacionais	de 1990 a 2000	de 2001 a 2005	de 2006 a 2010	TOTAL
IJOPM	7	4	11	22
JOM	1	7	7	15
DS	3	0	0	3
JPIM	1	0	2	3
SCM	0	0	2	2
M&SOM	0	0	0	0
OPER RES	0	0	0	0
Total				45

Fonte: autoras com base nos dados da pesquisa, 2011

Nos periódicos internacionais, observa-se preponderância dos trabalhos nos periódicos International Journal of Operation & Production Management (22) e Journal

of Operations Management (15). Os periódicos Operations Research e Manufacturing & Service Operations Management não apresentaram nenhum trabalho no período analisado. No caso dos periódicos nacionais, não há essa preponderância, já que a quantidade de trabalhos encontrados no período analisado foi o mesmo.

Tabela 4: Artigos em Periódicos Nacionais

Periódicos Nacionais	de 1990 a 2000	de 2001 a 2005	de 2006 a 2010	TOTAL
Gestão e Produção	3	0	0	3
Produção	0	2	1	3
<b>Total</b>				<b>6</b>

Fonte: autoras com base nos dados da pesquisa, 2011

A participação relativa de contribuição de cada periódico no tema Gestão de Recursos Humanos (em percentual), no período analisado, pode ser mais bem visualizada a partir da análise do gráfico na figura 1. Dois dos nove periódicos analisados correspondem à produção de aproximadamente 73% dos trabalhos publicados.

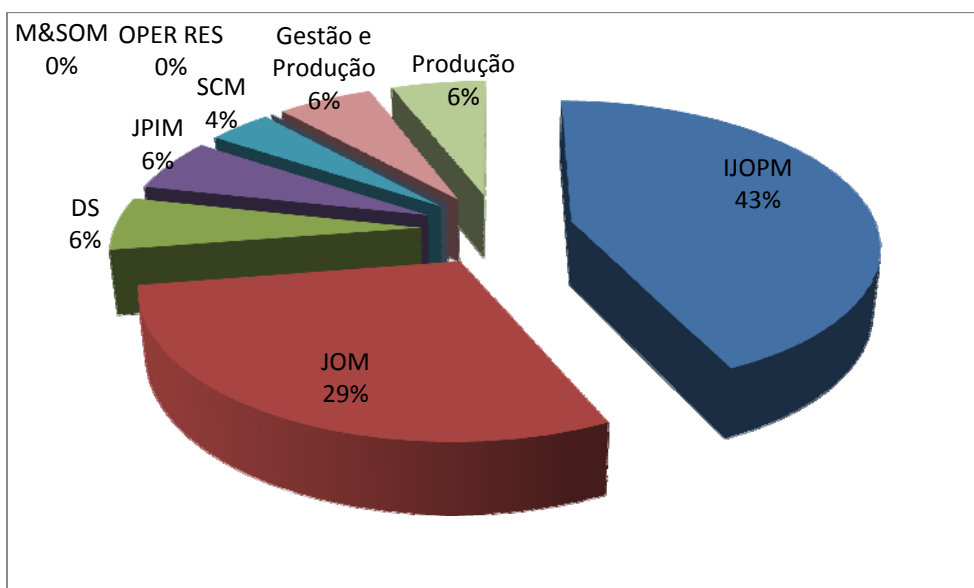


Figura 1: Participação relativa de contribuição no tema Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelas autoras

Ao analisar a evolução das pesquisas durante os anos, observa-se em geral uma tendência crescente de publicações (figura 2). Com exceção dos periódicos *Decision Sciences* e *Gestão de Produção*, em que apenas há presença de trabalhos no período de 1990 a 2000.

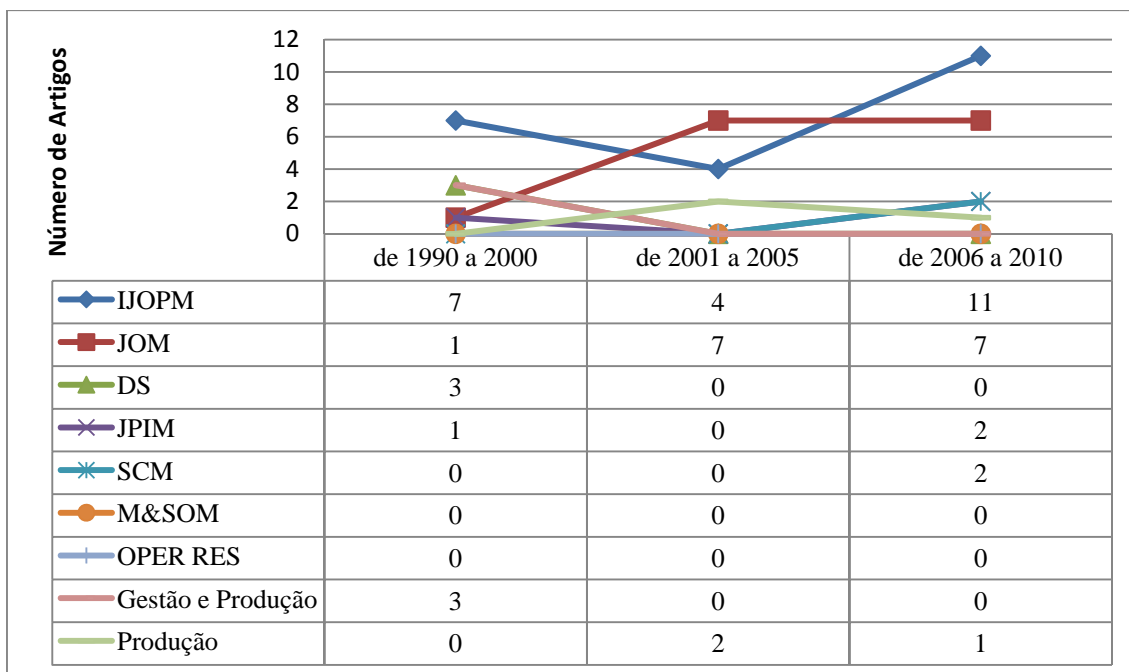


Figura 2: Evolução das pesquisas em Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelas autoras

A primeira análise feita foi no sentido de identificar se os trabalhos possuíam os recursos humanos como um importante aspecto da discussão de determinado tema ou se as pessoas ocupavam uma posição marginal nas discussões. Assim, 12 dos 51 artigos analisados apenas permeavam aspectos relacionados às pessoas, não sendo o foco dos trabalhos.

Os artigos, categorizados a partir do seu enfoque – Desempenho, Qualidade, Estratégia, Inovação, Cadeias de Suprimento, Sustentabilidade, Gestão, *Agribusiness* – podem ser visualizados na figura 3.



Enfoque	Estudos	Periódico	Abordagem	Tipo de pesquisa	Método de Pesquisa
<b>Desempenho</b>	Kathuria; Partovi; Greenhaus, 2010	IJOPM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Ou; Liu; Hung et al., 2010	IJOPM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Menezes; Wood; Gelade, 2010	JOM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Naor; Linderman; Schroeder, 2010	JOM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Bendoly; Prietula, 2008	IJOPM	Quantitativa	Empírica	Experimento
	Bamford; Griffin, 2008	IJOPM	Quali/Quanti	Empírica	Estudo de caso único
	Sila, 2007	JOM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Appleyard; Brown; Sattler, 2006	JPIM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Voss et al., 2005	JOM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Ketokivi; Schroeder, 2004	JOM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Ahmada; Schroeder, 2003	JOM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Pagell; LePine, 2002	JOM	Qualitativa	Empírica	Estudo de casos - trinta
	Jayaram; Droge; Vickery, 1999	JOM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Kolay; Sahu, 1994	IJOPM	Quantitativa	Empírica	Estudo de caso único
<b>Qualidade</b>	Jayaram; Ahire; Dreyfus, 2010	JOM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Jiménez-Jiménez; Martínez-Costa, 2009	IJOPM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Yee; Yeung; Cheng, 2008	JOM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Illa et al., 2006	JOM	Quali/Quanti	Empírica	Survey
	Flynn; Saladin, 2006	JOM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Bassani; Nikitiuk; Quelhas, 2003	PROD	Qualitativa	Empírica	Estudo de caso único
	Sim, 2001	IJOPM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Power; Sohal, 2000	IJOPM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Das et al., 2000	DS	Quantitativa	Empírica	Survey
	Motwani et al., 1998	IJOPM	Qualitativa	Teórica	Bibliográfica (Conceitual)
	Flynn; Sakakibara, 1997	IJOPM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Godfrey, 1997	IJOPM	Qualitativa	Teórica	Bibliográfica (Conceitual)
	Rabelo, 1995	G & P	Quali/quanti	Empírica	Estudo de casos - dezenove

Figura 3: Artigos por enfoque  
Fonte: Elaborado pelas autoras

Enfoque	Estudos	Periódico	Abordagem	Tipo de pesquisa	Método de Pesquisa
<b>Estratégia</b>	Karuppan; Ganster, 2004	JOM	Quantitativa	Empírica	Estudo de caso único
	Shah; Ward, 2003	JOM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Leonardo, 2002	PROD	Qualitativa	Teórica	Bibliográfica (Conceitual)
	Dangayash; Deshmukh, 2001	IJOPM	Qualitativa	Teórica	Bibliográfica (Conceitual)
	Santos, 2000	IJOPM	Qualitativa	Teórica	Bibliográfica (Conceitual)
<b>Inovação</b>	Wickramasinghe; Garusinghe, 2010	IJOPM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Aoki, 2007	IJOPM	Qualitativa	Empírica	Estudo de casos - nove
	Harvey; Griffith, 2007	JPIM	Qualitativa	Teórica	Survey
	Malhotra; Heine; Grover, 2001	JOM	Quantitativa	Empírica	Survey
	Droge; Jayaram; Vickery, 2000	JPIM	Quantitativa	Empírica	Bibliográfica (Conceitual)
	Frohlich; Dixon, 1999	DS	Quantitativa	Empírica	Survey
<b>Gestão</b>	Butler; Sweeney, 2009	IJOPM	Qualitativa	Empírica	Estudo de caso único
	Karuppan; Kepes, 2006	IJOPM	Quantitativa	Empírica	Estudo de caso único
	Bispo, 2006	Produção	Qualitativa	Teórica	Bibliográfica (Conceitual)
	Brusco; Johns; Reed, 1998	IJOPM	Quantitativa	Empírica	Experimento
	Drinka; Sun; Murray, 1996	DS	Quantitativa	Teórica	Bibliográfica (Conceitual)
<b>Cadeias de suprimento</b>	Shub; Stonebraker; 2009	SCM	Qualitativa	Teórica	Bibliográfica (Conceitual)
	Othman; Ghani, 2008	IJOPM	Qualitativa	Empírica	Estudo de casos - sete
	Koulikoff-Souvion; Harrison, 2008	SCM	Qualitativa	Empírica	Estudo de casos - dois
	Koulikoff-Souvion; Harrison, 2007	IJOPM	Qualitativa	Empírica	Estudo de casos - dois
<b>Sustentabilidade</b>	Daily; Huang, 2001	IJOPM	Qualitativa	Teórica	Bibliográfica (Conceitual)
	Wilkinson; Hill; Gollan, 2001	IJOPM	Qualitativa	Teórica	Bibliográfica (Conceitual)
<b>Agribusiness</b>	Borrás; Batalha; Costa, 1999	G & P	Quantitativa	Empírica	Survey
	Batalha, 1995	G & P	Qualitativa	Empírica	Estudo de caso único

Figura 3: Artigos por enfoque (continuação)

Fonte: Elaborado pelas autoras

As pesquisas relacionadas à Gestão de Recursos Humanos apontam os enfoques Desempenho e Qualidade como os mais representativos, em termos de volume de publicações. Os estudos dessas categorias são mais representativos a partir do ano 2000. Há predominância de estudos empíricos, abordagem quantitativa e o método de survey nessas categorias. Os periódicos mais representativos são IJOPM e JOM.

Os trabalhos com enfoque em Estratégia somente aparecem no período de 2000 a 2004. Essa categoria apresenta um relativo equilíbrio entre as abordagens qualitativa (trabalhos publicados no IJOPM) e quantitativa (trabalhos publicados no JOM) e entre estudos teóricos e empíricos. A metodologia mais utilizada refere-se à revisão de literatura.

Em consonância com os demais, os enfoques em Inovação e Gestão aparecem com maior frequência a partir do ano 2000. As pesquisas oscilam entre qualitativa e quantitativa e entre teóricas e empíricas. Há um relativo equilíbrio na utilização das metodologias survey, estudo de caso e revisão de literatura. Observa-se uma maior concentração de publicações em Gestão no IJOPM e em Inovação, há um equilíbrio entre os periódicos IJOPM e JPIM.

Os trabalhos da categoria Cadeia de suprimentos apresentam publicações apenas no período compreendido entre os anos de 2007 e 2009. Todos os trabalhos encontrados são qualitativos e, em sua maioria, empíricos, através de estudos de caso. Os periódicos IJOPM e SCM dividem as publicações desse enfoque.

A categoria de Sustentabilidade contempla estudos qualitativos, teóricos, através de revisão bibliográfica. Todos os estudos identificados foram publicados no IJOPM, no ano de 2001.

O enfoque em *Agribusiness* possui trabalhos publicados apenas em periódico nacional. Os artigos contemplam as abordagens qualitativa e quantitativa, são empíricos e utilizaram estudo de caso e survey. O periódico em que foram publicados foi o *Gestão e Produção*, nos anos de 1995 e 1999. Observa-se que os dois trabalhos dessa categoria possuem o mesmo autor, o que pode indicar sua provável linha de pesquisa.

No geral, os artigos encontrados apresentam, em sua maioria, abordagem quantitativa (30 trabalhos), natureza empírica (42 trabalhos) e fonte de dados primários (35 trabalhos).

Com relação aos instrumentos de coleta de dados, observa-se preponderância de questionários, entrevistas e revisão de literatura. Pode-se citar ainda a ocorrência de coleta através de: documentos, observação, grupos de discussão e relatos pessoais. No que se refere às técnicas de análise dos dados, observa-se grande presença de estatística descritiva e análise de conteúdo. Ressalta-se ainda a presença de: regressão, correlação, análise de cluster, análise fatorial, equação estrutural, análise multivariada e ANOVA.

## Considerações Finais

O objetivo do presente estudo foi desenvolver um mapeamento estruturado da produção acadêmica na área de Gerenciamento de Recursos Humanos a partir dos principais periódicos da área de produção e operações no âmbito nacional e internacional. Para tanto, desenvolveu-se um estudo exploratório com uma abordagem qualitativa e foi construído a partir do método de análise bibliométrica de 51 artigos.

A revisão demonstrou que os estudos de GRH são ainda modestos no campo de pesquisa de Gestão de Operações o que nos parece ser um grande potencial de crescimento e desenvolvimento de pesquisas, principalmente levando-se em conta o posicionamento de Santos (2000) que ressalta a necessidade de relacionar GRH à produção por considerá-las estratégias competitivas internas da empresa que estão diretamente relacionadas ao potencial de desenvolvimento da organização.

Entretanto, o estudo revela uma carência de estudos qualitativos e percebe-se que, de forma geral, a maioria dos trabalhos analisados é quantitativa. Uma das razões disso pode ser a visão filosófica do campo. Ressalta-se que para entender o fator humano no campo de operações, poderiam ser explorados outros pressupostos filosóficos como o contemporâneo “realismo-crítico”, que traz a tona características interessantes do positivismo e do interpretativismo. A abordagem qualitativa poderia fornecer subsídios interessantes para compreender a dinâmica, principalmente em se tratando de “pessoas”.

Surpreendentemente, da gama de estudos avaliados, a percepção foi de pouca exploração do tema, além de pouca convergência de autores nas discussões em nível internacional, fato esse que se agrava no contexto brasileiro. Abre-se então uma avenida de oportunidades de pesquisa, principalmente levando-se em conta a emergência do Brasil como economia no cenário mundial e as competências e características do “brasileiro” na GRH no campo de operações.

Este estudo contribuiu para o campo uma vez que iniciou um mapeamento da produção científica de GRH em Gestão de Operações, tanto em nível nacional quanto internacional, indicando a temática como incipiente, apesar de sua importância para a área de Operações – aspectos *soft* do processo, além de indicar diversas oportunidades de pesquisa.

## Referências

Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 1, pp. 19–43.

Aoki, K. (2008). Transferring Japanese kaizen activities to overseas plants in China. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (6), 518-539.

Bendoly, E., & Prietula, M. (2008). In “the zone” The role of evolving skill and transitional workload on motivation and realized performance in operational tasks. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (12), 1130-1152.

Bloom, N., & Reenen, J. V. (2010). *Human Resource Management and Productivity*. CEP Discussion Paper No 982, Centre for Economic Performance.

Bloom, N., & VanReenen, J. (May de 2010). Human Resource Management and Productivity. (L. S. Science, Ed.) *CEP Discussion Paper no 982*.

Cantalice, F. L., Filho, J. C., Júnior, C. D., & Freitas, A. R. (2010). Fair Trade (Comércio Justo) como um “Tópico Quente” internacional: análise bibliométrica e reflexão sobre possíveis abordagens do tema. *XXXIV Encontro Anpad*. Rio de Janeiro.

Croson, R., Schultz, K., & Siemsen, E. (2011). “Behavioral Operations” Call for Papers for a Special Issue of the Journal of Operations Management. *Journal of Operations Management*, p. 1.

- Droge, C., Jayaram, J., & Vickery, S. K. (2000). The ability to minimize the timing of new product development and introduction: an examination of antecedent factors in the North American Automobile Supplier Industry. *Journal of Production and Innovation Management*, 17, 24-40.
- Faro, M. C., & Silva, R. N. (2008). A natureza da pesquisa em contabilidade gerencial - análise bibliométrica de 1997 a 2007 nos principais periódicos internacionais. *XXXII Encontro Anpad*. Rio de Janeiro.
- Faro, M. C., & Silva, R. N. (2008). A natureza da pesquisa em contabilidade gerencial - análise bibliométrica de 1997 a 2007 nos principais periódicos internacionais. *XXXII Encontro da ANPAD*.
- Flynn, B. B., & Saladin, B. (2006). Relevance of Baldrige constructs in an international context: A study of national culture. *Journal of Operations Management*, 24, 583–603.
- Godfrey, G., Dale, B., Marchington, M., & Wilkinson, A. (1997). Control: a contested concept in TQM research. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (6), 558-573.
- Harvey, M. G., & Griffith, D. A. (2007). The Role of Globalization, Time Acceleration, and Virtual Global Teams in Fostering Successful Global Product Launches. *Journal of Production & Innovation Management*, 24, 486–501.
- Henderson, M., Hurville, S., & Fernstrom, K. (2009). The quantitative crunch: the impact of bibliometric research quality assessment exercises on academic development at small conferences. *Campus-Wide Information Systems*, 26 (3), pp. 149-167.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 3, pp. 635-672.
- Iles, P., Mabey, C., & Robertson, I. (1990). HRM practices and employee commitment: possibilities, pitfalls, and paradoxes. *British Journal of Management*, 1 (3), 147-157.
- Jayaram, J., & Droge, C. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 1, pp. 1–20.
- Jayaram, J., Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation—A focus on total effects. *Journal of Operations Management*, 28, 345–356.
- Jayaram, J., Droge, C., & Vickery, S. K. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 1, pp. 1–20.
- Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (12), pp. 1266-1289.
- Kanji, G., & Wong, A. (1999). Business excellence model for supply chain management. *Total Quality Management*, 19 (8), 1147-68.

- Kathuria, R., & Partovi, F. (1999). Work force management practices for manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management* 18, , pp. 21-39.
- Kathuria, R., & Partovi, F. (1999). Work force management practices for manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management* 18, , pp. 21-39.
- Kathuria, R., Partovi, F. Y., & Greenhaus, J. H. (2010). Leadership practices, competitive priorities, and manufacturing group performance. *International Journal of Operations & Production Management* , 30 (10), 1080-1105.
- Kaynak, H. (2008). A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management* , 4, pp. 468-489.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management* , 4, pp. 405-455.
- Kolay, M., & Sahu, K. (1995). Performance measurement as a surrogate value of organizational human resource. *International Journal of Operations & Production Management* , 15 (5), 40-59.
- Koulikoff-Souviron, M., & Harrison, A. (2008). Interdependent supply relationships as institutions: the role of HR practices. *International Journal of Operations & Production Management* , 28 (5), 412-432.
- Koulikoff-Souviron, M., & Harrison, A. (2007). The pervasive human resource picture in interdependent supply relationships. *International Journal of Operations & Production Management* , 27 (1), 8-27.
- Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management* , pp. 455–471.
- Miguel, P. L., & Brito, L. A. (2010). ANTECEDENTES DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ELES REALMENTE EXISTEM? ESTUDO EMPÍRICO NO BRASIL. *RAE-eletrônica* , 9 (2).
- Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management* , 28, 194–205.
- Othman, R., & Ghani, R. A. (2008). Supply chain management and suppliers' HRM practice. *International Journal of Supply Chain Management* , 13 (4), 259–262.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review* , 9-28.
- Reed, R., Lemak, D., & Montgomery, J. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review* , 21 (1), 173-202.
- Roth, A., & Schroeder, R. (2009). *Handbook of metrics in research in operations management*. SAGE.
- Russell, W. C. (1997). Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review* , 22 (2), 374–402.



- Santos, F. C. (2000). Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (5), 610-628.
- Schuler, R., & MacMillan, I. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23 (3), 241-255.
- Scudder, G., & Hill, C. (1998). A review and classification of empirical research in operations management. *Journal of Operations Management*, pp. 91-101.
- Shub, A. N., & Stonebraker, P. W. (2009). The human impact on supply chains: evaluating the importance of “soft” areas on integration and performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 14 (1), 31-40.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. *Journal of Operations Management*, 1, pp. 83–109.
- Sim, K. L. (2001). An empirical examination of successive incremental improvement techniques and investment in manufacturing technology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (3), 373-399.
- Taylor, A., & Taylor, m. (2009). Operations management research: contemporary themes, trends and potencial future directions. *International Journal of Operations & Productions Management*, 29 (12), pp. 1316-1340.
- Ulrich, D. (1987). Organizational capability as a competitive advantage: human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planing*, 10 (4), 169-184.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., Funk, B., Yarrow, D., & Owen, J. (2005). Managerial choice and performance in service management—a comparison of private sector organizations with further education colleges. *Journal of Operations Management*, 23, 179–195.
- Wilkerson, A. (1992). The other side of quality: ‘soft’ issues and the human resource dimension. *Total Quality Management, Vol. 3 No. 3*, pp. 323-9., 3 (3), 323-349.
- Wood, S. (1999). Human Resource Management Performance. *International Journal of Management Reviews*, 4, pp. 367-403.
- Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26, 651–668.

---

<sup>i</sup> Para a pesquisa em base de dados internacional utilizou-se *Human Resources Management*.

<sup>ii</sup> O empowerment parte da idéia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação que lhes permitem tomar decisões e participar ativamente da organização.

<sup>iii</sup> Para a pesquisa em base de dados internacional utilizou-se *Human Resources Management*.

<sup>iv</sup> Fator de Impacto representa a importância do periódico em âmbito internacional levando-se em conta o número de artigos publicados pelo mesmo nos últimos três anos e o número de citações destes artigos em outros periódicos.