26º ENANCIB
Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação
A Amazônia na sociedade global em rede: assimetrias e potencialidades informacionais, tecnológicas e ambientais
Belém, Pará, 09 a 13 de novembro de 2026
Universidade Federal do Pará

**XXVI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - XXVI ENANCIB**

**ISSN 2177-3688**

**GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento**

# **REDES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:** UMA ANÁLISE TEMÁTICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

## ***NETWORKS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:*** *A THEMATIC ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION*

**Edenilza Valéria da Silva Magalhães** – Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
**Roniberto Morato do Amaral** – Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
**Paulo Cesar Matui** – Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

**Modalidade: Trabalho Completo**

**Resumo:** As redes têm sido amplamente reconhecidas como elementos relevantes para a circulação de informação, conhecimento e oportunidades nas organizações. Apesar disso, ainda não está claro em que medida a literatura de Recursos Humanos tem incorporado a perspectiva de redes como referencial teórico e instrumento analítico para compreender fenômenos relacionados à gestão de pessoas. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar a produção científica que relaciona Recursos Humanos e redes, identificando os principais temas investigados e o grau de utilização da teoria de redes na área. Foi realizada a análise categorial de documentos com base em 338 artigos científicos, classificados segundo uma taxonomia adaptada da *Society for Human Resource Management* e uma estrutura analítica voltada à identificação da presença e do uso da perspectiva de redes. Os resultados indicam que 64,79% dos estudos apenas mencionam redes sociais ou relacionamentos sociais como contexto da pesquisa, enquanto 17,46% concentram-se em redes sociais digitais. Apenas 15,38% dos artigos utilizam explicitamente teorias, conceitos ou métodos de análise de redes para investigar fenômenos de Recursos Humanos, concentrando-se principalmente nos temas de estratégia de recursos humanos e aprendizagem e desenvolvimento. Os achados sugerem que, embora as relações sociais sejam amplamente reconhecidas como relevantes para a gestão de pessoas, a teoria de redes permanece subutilizada como abordagem analítica no campo. Conclui-se que existe uma oportunidade para ampliar a incorporação da perspectiva relacional nos estudos de Recursos Humanos, contribuindo para uma compreensão mais abrangente dos fenômenos organizacionais.

**Palavras-chave:** Recursos humanos; gestão de pessoas; teoria de redes; redes sociais; análise de redes.

**Abstract:** Networks have been widely recognized as important mechanisms for the circulation of information, knowledge, and opportunities within organizations. Nevertheless, it remains unclear to what extent the Human Resource Management (HRM) literature has incorporated

the network perspective as a theoretical framework and analytical tool for understanding people management phenomena. In this context, this study aimed to analyze the scientific literature that connects Human Resource Management and networks, identifying the main topics investigated and the degree to which network theory has been adopted in the field. A literature review was conducted based on 338 scientific articles, classified according to a taxonomy adapted from the Society for Human Resource Management (SHRM) and an analytical framework designed to identify the presence and use of the network perspective. The results show that 64.79% of the studies merely mention social networks or social relationships as part of the research context, while 17.46% focus on digital social networks. Only 15.38% of the articles explicitly employ network theories, concepts, or methods to investigate Human Resource Management phenomena, with a stronger concentration in Human Resource Strategy and Learning and Development. The findings suggest that although social relationships are widely acknowledged as relevant to people management, network theory remains underutilized as an analytical approach in the field. The study concludes that there is significant potential for expanding the incorporation of relational perspectives into HRM research, contributing to a more comprehensive understanding of organizational phenomena.

**Keywords:** Human resource management; people management; network theory; social networks; social network analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, tecnológicas e organizacionais observadas nas últimas décadas têm ampliado a complexidade das relações de trabalho e dos processos de gestão nas organizações. Em um contexto caracterizado pela crescente dependência do conhecimento, da inovação e da colaboração, torna-se cada vez mais evidente que o desempenho organizacional não pode ser explicado exclusivamente por atributos individuais ou por estruturas formais de gestão. As interações estabelecidas entre indivíduos, grupos e organizações assumem papel central na circulação de informações, no compartilhamento de conhecimento, na aprendizagem coletiva e na construção de capacidades organizacionais (Powell, 1990; Wasserman; Faust, 1994).

A perspectiva de redes tem contribuído significativamente para a compreensão desses fenômenos ao oferecer instrumentos teóricos e metodológicos capazes de analisar padrões de relacionamento e estruturas de interação. Diferentemente das abordagens centradas em atributos individuais, a teoria de redes enfatiza que os comportamentos, oportunidades e resultados organizacionais são influenciados pela posição dos atores nas estruturas relacionais e pelos recursos que circulam por meio dessas conexões (Burt, 2026; Granovetter, 1973).

No campo da gestão organizacional, diversos estudos têm demonstrado a relevância das redes para fenômenos como inovação, aprendizagem, transferência de conhecimento e

coordenação interorganizacional (Powell, 1990). Entretanto, embora a área de Recursos Humanos reconheça a importância das relações interpessoais para seus processos, ainda não está claro em que medida a perspectiva de redes tem sido efetivamente incorporada em seus modelos analíticos e em suas práticas de pesquisa.

Essa questão torna-se particularmente relevante diante da crescente valorização dos ativos intangíveis e da necessidade de compreender fenômenos organizacionais que transcendem os limites das abordagens tradicionais de gestão de pessoas. A literatura contemporânea de Recursos Humanos tem enfatizado a importância do capital humano, do alinhamento estratégico e do desenvolvimento de capacidades organizacionais (Becker; Huselid, 2006; Lepak; Snell, 1999; Ulrich, 1997). Todavia, parte dessas discussões permanece fortemente orientada para indivíduos, práticas e processos formais, dedicando menor atenção às estruturas de relacionamento que condicionam a circulação de recursos, oportunidades e conhecimentos dentro e fora das organizações.

Nesse contexto, compreender como a literatura de Recursos Humanos tem incorporado a perspectiva de redes constitui uma oportunidade para identificar tendências, lacunas e possibilidades de avanço teórico. Mais do que verificar a simples presença do termo “rede” nas publicações científicas, torna-se relevante investigar se as teorias, conceitos e métodos oriundos da análise de redes estão sendo utilizados como instrumentos efetivos para compreender fenômenos relacionados à gestão de pessoas.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar a produção científica que relaciona Recursos Humanos e redes, buscando identificar os principais temas investigados e o grau de incorporação da perspectiva de redes na literatura da área. Ao realizar esse mapeamento, pretende-se contribuir para a compreensão do estado atual do campo e fornecer subsídios para futuras investigações que explorem o potencial analítico das redes na compreensão dos fenômenos organizacionais e de gestão de pessoas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são aparentadas as bases teóricas que irão embasar este trabalho.

### 2.1 REDES E ANÁLISE DE REDES SOCIAIS

A teoria de redes parte do pressuposto de que os fenômenos sociais não podem ser plenamente compreendidos apenas pela análise das características individuais dos atores, mas

requerem a observação das relações estabelecidas entre eles (Ujwary-Gil, 2020). Nessa perspectiva, indivíduos, grupos, equipes e organizações são considerados elementos inseridos em estruturas relacionais que condicionam fluxos de informação, recursos, influência e conhecimento.

Uma das formulações mais influentes dessa abordagem foi apresentada por Wasserman e Faust (1994), para os quais uma rede social consiste em um conjunto de atores e das relações que os conectam. Os autores definem a Análise de Redes Sociais (ARS) como um campo metodológico voltado à investigação das estruturas relacionais formadas por esses atores, enfatizando que os comportamentos observados não podem ser analisados independentemente dos vínculos estabelecidos entre os participantes da rede. Nessa perspectiva, os elementos fundamentais de qualquer rede são os nós (atores) e os laços (relações), cuja configuração dá origem a diferentes padrões estruturais (Wasserman; Faust, 1994).

A partir dessa concepção, Freeman (1978) argumenta que a principal contribuição da análise de redes sociais está na capacidade de compreender como a posição ocupada por um ator dentro da estrutura influencia seu acesso a recursos, informações e oportunidades. Dessa forma, a rede deixa de ser entendida apenas como um conjunto de conexões e passa a ser concebida como uma estrutura capaz de influenciar processos sociais e organizacionais (Freeman, 1978).

Abordagens mais recentes ampliaram o escopo desse entendimento, nas quais as redes podem ser compreendidas como sistemas compostos por atores humanos e não humanos conectados por diferentes tipos de relações. Nessa visão, além de indivíduos e organizações, elementos como conhecimentos, recursos, tecnologias, tarefas e processos também podem integrar estruturas relacionais. A autora destaca ainda a existência de diferentes configurações analíticas, incluindo redes formadas por um único tipo de ator (*one-mode networks*), redes que conectam diferentes tipos de entidades (*two-mode networks*) e estruturas mais complexas, denominadas meta-redes, capazes de representar simultaneamente múltiplas camadas de relacionamentos (Ujwary-Gil, 2020).

## 2.2 REDES SOCIAIS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Uma das contribuições mais influentes nesse sentido foi apresentada por Mark Granovetter (1973) que argumenta que indivíduos frequentemente obtêm informações valiosas, oportunidades profissionais e acesso a novos recursos por meio de conexões menos

intensas e menos frequentes do que aquelas mantidas com familiares, amigos próximos ou colegas de convivência diária. Segundo o autor, os chamados laços fracos atuam como pontes entre grupos sociais distintos, permitindo que informações circulem entre partes da rede que, de outra forma, permaneceriam desconectadas (Granovetter, 1973).

Complementando essa abordagem, Ronald Burt (2026) propõe que as vantagens obtidas pelos indivíduos não decorrem apenas da existência de conexões, mas da posição estrutural que ocupam na rede. O autor argumenta que determinadas pessoas ou organizações atuam como intermediárias entre grupos que possuem pouca ou nenhuma interação direta entre si. Esses espaços de desconexão, denominados buracos estruturais, criam oportunidades para que determinados atores assumam posições privilegiadas de intermediação (Burt, 2026).

Walter Powell (1990) amplia essa discussão para o nível organizacional. O autor argumenta que organizações inseridas em redes colaborativas estabelecem relações contínuas de troca, confiança e aprendizado mútuo, criando condições favoráveis à circulação de conhecimento e à inovação. Diferentemente das estruturas hierárquicas, nas quais as informações tendem a seguir fluxos formais de autoridade. Nesse contexto, o conhecimento passa a ser compreendido como um recurso distribuído entre diferentes atores e acessado por meio das relações estabelecidas entre eles (Powell, 1990).

Em conjunto, as contribuições de Granovetter (1973), Burt (2026) e Powell (1990) demonstram que as redes produzem efeitos que transcendem a simples existência de conexões entre atores. As relações influenciam o acesso à informação e às oportunidades, as posições ocupadas na estrutura geram vantagens e restrições, e os padrões de interação podem favorecer processos de aprendizagem, colaboração e inovação. Sob essa perspectiva, compreender as redes significa compreender os mecanismos pelos quais recursos, conhecimentos e oportunidades circulam entre indivíduos e organizações.

## 2.3 REDES E FENÔMENOS ORGANIZACIONAIS

No contexto organizacional grande parte dos processos relacionados à criação de conhecimento, aprendizagem, colaboração e inovação depende das interações estabelecidas entre indivíduos, equipes e organizações. Sob essa perspectiva, compreender as organizações requer analisar não apenas suas estruturas formais, mas também os relacionamentos que conectam seus membros e permitem a circulação de recursos materiais e simbólicos (Granovetter, 1973; Burt, 2026; Powell, 1990).

Nesse contexto, Carley (2003) argumentam que as organizações podem ser compreendidas como sistemas compostos por múltiplas redes simultâneas. Segundo essa perspectiva, indivíduos não participam de apenas uma estrutura relacional, mas de diferentes redes que coexistem e se sobrepõem. Um mesmo ator pode estar inserido, simultaneamente, em redes de comunicação, redes de conhecimento, redes de colaboração, redes de autoridade, redes de tarefas e redes de confiança. Cada uma dessas estruturas influencia aspectos distintos do funcionamento organizacional, produzindo efeitos específicos sobre o desempenho coletivo e individual (Carley, 2003).

Krackhardt (1987) destaca que as redes organizacionais não devem ser analisadas apenas como estruturas objetivas, mas também como estruturas cognitivas percebidas pelos atores. Os indivíduos constroem representações mentais sobre quem detém conhecimento, quem exerce influência, quem coopera com quem e quem ocupa posições estratégicas dentro da organização. Essas percepções orientam comportamentos, decisões e escolhas de interação, influenciando diretamente os processos de colaboração e coordenação.

Em vez de considerar apenas atributos pessoais, a perspectiva de redes permite investigar como posições, conexões e padrões de interação influenciam comportamentos e resultados organizacionais. Dessa forma, as redes constituem não apenas uma ferramenta descritiva para representar relacionamentos, mas uma lente analítica capaz de explicar como processos organizacionais emergem das interações estabelecidas entre indivíduos, grupos e organizações (Powell, 1990).

## 2.4 APROXIMAÇÃO ENTRE REDES E COMPETÊNCIAS

Diversos autores têm argumentado que o desempenho profissional não pode ser compreendido exclusivamente a partir dos atributos individuais dos sujeitos, devendo considerar também os contextos sociais e organizacionais nos quais suas ações são desenvolvidas (Le Boterf, 2003). O autor afirma que o profissional não é competente sozinho e que a competência coletiva pode ser compreendida como uma competência de rede, formada pela combinação de recursos distribuídos entre diversos participantes. Sob essa ótica, o desempenho emerge não apenas das capacidades individuais, mas também da qualidade das interações e da capacidade de coordenação entre os membros da coletividade.

Ao analisar a dinâmica dos campos sociais, Bourdieu (1996) argumenta que as práticas dos agentes não podem ser compreendidas apenas a partir de suas características individuais.

Para o autor, os indivíduos ocupam posições específicas em estruturas sociais e dispõem de diferentes volumes e composições de capital, que influenciam suas possibilidades de ação e reconhecimento. Dentre eles o capital social apresenta particular relevância para a compreensão dos fenômenos relacionais. O autor define o capital social como o conjunto de recursos reais ou potenciais associados à posse de uma rede durável de relacionamentos.

Essa interpretação aproxima-se das contribuições da teoria de redes ao sugerir que os resultados observados não dependem exclusivamente dos atributos individuais dos atores, mas também das relações que estabelecem e das posições que ocupam em estruturas sociais mais amplas (Bourdieu, 1996). Ainda que partam de tradições teóricas distintas, tanto Bourdieu (1996) quanto Le Boterf (2003) convergem ao reconhecer que a ação competente não pode ser explicada apenas por características internas aos indivíduos, exigindo a consideração dos recursos disponíveis em seus ambientes sociais e organizacionais.

## 2.5 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO CAMPO DE ATUAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Armstrong (2020), a GRH pode ser compreendida como uma abordagem estratégica, integrada e coerente para a gestão das pessoas, considerando-as recursos essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, a atuação da GRH ultrapassa as funções operacionais tradicionalmente associadas ao departamento de pessoal, abrangendo atividades relacionadas à atração, desenvolvimento, engajamento, retenção e valorização dos trabalhadores.

A transformação da área foi fortemente influenciada pelo movimento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (*Strategic Human Resource Management* - SHRM), consolidado a partir das décadas de 1980 e 1990. De acordo com Wright e McMahan (1992), a Gestão Estratégica de Recursos Humanos pode ser definida como o conjunto de atividades e políticas planejadas para possibilitar que o capital humano contribua para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Nessa abordagem, as práticas de recursos humanos deixam de ser consideradas atividades isoladas e passam a ser entendidas como elementos integrados à estratégia organizacional.

Essa mudança de perspectiva foi acompanhada pelo reconhecimento crescente de que as pessoas constituem ativos estratégicos para as organizações. Becker e Huselid (2006) argumentam que os sistemas de recursos humanos exercem influência significativa sobre o desempenho organizacional ao contribuir para o desenvolvimento do capital humano e para a

criação de capacidades difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Sob essa ótica, a gestão das pessoas deixa de ser uma função de suporte e passa a ocupar posição central na construção da vantagem competitiva.

Em paralelo, autores como Lepak e Snell (1999) destacam que os conhecimentos e competências existentes nas organizações apresentam diferentes níveis de valor estratégico. Segundo os autores, a gestão de pessoas deve considerar as características dos recursos humanos disponíveis, desenvolvendo arquiteturas organizacionais capazes de potencializar a utilização dos conhecimentos considerados essenciais para a organização. Tal perspectiva reforça a importância do alinhamento entre práticas de recursos humanos, estratégias organizacionais e desenvolvimento de capacidades coletivas.

A ampliação das responsabilidades atribuídas à GRH também pode ser observada nas contribuições de Ulrich (1997), que propõe uma redefinição do papel dos profissionais da área. Para o autor, a função de Recursos Humanos deve atuar simultaneamente como parceira estratégica, especialista administrativa, agente de mudança e defensora dos interesses dos colaboradores. Essa abordagem contribuiu para consolidar a visão contemporânea da área, caracterizada pela integração entre aspectos operacionais, estratégicos e organizacionais.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo adota uma abordagem mista, caracterizada pela combinação de abordagem quantitativa (Araújo, 2006) e de análise de conteúdo categorial (Sampaio; Lycarião, 2021). Essa escolha metodológica considera o contexto mais amplo da pesquisa organizacional, no qual a seleção de métodos não se limita a uma decisão puramente técnica, mas é influenciada por fatores organizacionais, históricos, políticos, éticos, evidenciais e pessoais que moldam o processo investigativo (Buchanan; Bryman, 2009).

A coleta de dados foi realizada na base Scopus, por se tratar de uma das principais bases multidisciplinares do mundo, com ampla cobertura da literatura científica (Elsevier, 2015).

A estratégia de busca foi estruturada a partir de termos sobre Gestão de Recursos Humanos e Redes Sociais, Análise de Redes e termos de exclusão relacionados às áreas de Saúde e Educação, uma vez que o foco da pesquisa se concentra em contextos organizacionais empresariais e institucionais. A *string* de busca completa utilizada é apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1** – *String* de busca

| ***String* de busca** |
|---|
| ( ( TITLE-ABS-KEY ( "human resource management" OR HRM OR "human resource development" OR "people management" OR "hiring strategy" OR "talent management" ) ) AND ( TITLE-ABS-KEY ( "social network*" OR "Personal networks" OR "Informal network" OR "Egocentric networks" OR "Sociocentric networks" OR Egonetwork* ) ) ) AND NOT ( ( TITLE-ABS-KEY ( healthcare OR health OR nurse OR nursing OR Clinical OR surgical OR therapeutic OR therapist OR therapy OR Medical OR COVID OR infection OR disease OR medline OR hospital OR disorder OR virus ) ) OR ( TITLE-ABS-KEY ( education OR academic OR student OR Graduate OR University OR Undergraduate OR curricular OR teacher OR educators OR "School-Age" OR Preschool ) ) ) |

**Fonte**: elaboração própria (2026).

Os critérios para seleção dos artigos foram baseados em artigos que abordam a temática de uso de análise de redes sociais em Recursos Humanos. Foram desconsiderados artigos fora deste contexto, sem resumo, *proceedings, editorial e note.* A busca inicial recuperou 826 artigos, totalizando 328 artigos após a excluso. Na fase atual do estudo, a seleção baseou-se na leitura do título, palavras-chave de autor e resumo de cada documento, na próxima etapa serão realizadas as leituras do texto integral.

A classificação dos temas de Recursos Humanos baseou-se na taxonomida definida pela SHRM (2024). Esse modelo organiza o campo em três grandes domínios, *People, Organization e Workplace,* desdobrados em subdomínios que representam as principais áreas de atuação e pesquisa em gestão de pessoas. Sua utilização justifica-se pela ampla aceitação internacional como framework estruturante do conhecimento profissional em RH.

Os domínios e subdomínios considerados foram: ***People*** *- HR Strategy, Talent Acquisition, Employee Engagement and Retention, Learning and Development, Total Rewards;* ***Organization*** *- Structure of the HR Function, Organizational Effectiveness and Development, Workforce Management, Employee and Labor Relations, Technology Management;* ***Workplace*** *- Managing a Global Workforce, Risk Management, Corporate Social Responsibility, Employment Law and Regulations.*

Para identificação do uso da teoria análise de redes sociais optou-se por classificar por: Estudos que apenas citam redes sociais, estudos que usam a teoria de Redes para RH e estudos que usam a teoria de redes em bibliometria. Essa estrutura permite identificar não apenas as estruturas relacionais específicas, mas sobretudo as funções desempenhadas pelas redes nos contextos de gestão de pessoas. A classificação foi realizada manualmente por meio da leitura

integral do título, palavras-chave de autor e resumo de cada artigo do corpus. Para cada documento, identificou-se a correspondência com as categorias de classificação.

O procedimento seguiu os princípios de sistematicidade e replicabilidade preconizados para a análise de conteúdo categorial (Sampaio; Lycarião, 2021), com o uso dos vocabulários controlados como apoio para maior consistência na atribuição de categorias.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da evolução temporal das publicações revela uma trajetória de crescimento ao longo do período investigado. Entre 2001 e 2009, a produção científica apresentou baixos volumes e oscilações pontuais, caracterizando uma fase inicial de desenvolvimento do tema. A partir de 2010 observa-se um aumento gradual e mais consistente no número de estudos, com intensificação do crescimento entre 2017 e 2021. Apesar de uma leve redução em 2022 e 2023, a produção voltou a crescer nos anos seguintes, atingindo seu maior volume em 2025. De modo geral, os resultados evidenciam o fortalecimento progressivo do interesse acadêmico pelo tema e sua crescente consolidação na literatura científica.

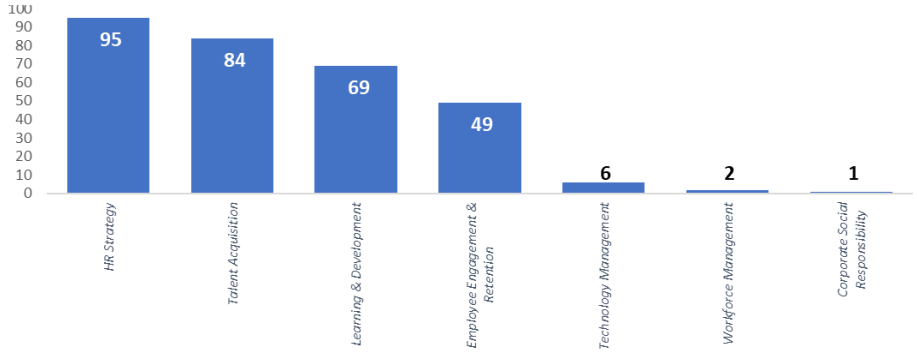
**Gráfico 1 –** Evolução temporal das publicações




**Fonte**: dados da pesquisa (2026).

O Gráfico 2 apresenta a classificação dos artigos segundo a taxonomia da SHRM evidenciou uma forte concentração das publicações na categoria *People* representando 97% dos registros identificados (328 ocorrências). As categorias *Organization* e *Workplace* apresentaram participação bastante reduzida, com 9 e 1 ocorrências, respectivamente. Esse resultado indica que os estudos analisados estão predominantemente direcionados a temas relacionados à gestão de pessoas, com menor atenção a aspectos estruturais da função de RH e ao contexto organizacional do trabalho.

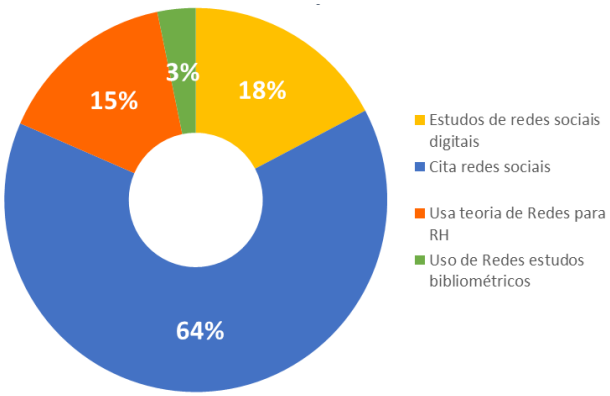
**Gráfico 2** – Temas Investigados




**Fonte**: dados da pesquisa (2026).

Entre os temas mais frequentes destacaram-se *HR Strategy* (95), *Talent Acquisition* (84), *Learning & Development* (69) e *Employee Engagement & Retention* (49). Em conjunto, esses resultados demonstram que a literatura da amostra concentra-se principalmente em questões relacionadas ao planejamento estratégico de recursos humanos, atração de talentos, desenvolvimento de competências e retenção de profissionais. Por outro lado, temas associados à estrutura da função de RH, gestão da força de trabalho, gestão tecnológica, responsabilidade social corporativa e gestão de equipes globais apresentaram baixa incidência, indicando menor representatividade no conjunto de publicações analisado.

**Gráfico 3** – Classificação do uso da teoria de redes




**Fonte**: dados da pesquisa (2026).

A análise do Gráfico 3 revelou que a presença do conceito de rede ocorre predominantemente de forma contextual e não como ferramenta de investigação. A maior parte dos estudos (64,79%; 219) apenas menciona redes sociais, relacionamentos ou conexões interpessoais ao longo da discussão teórica ou empírica, sem utilizar conceitos, modelos ou técnicas oriundos da teoria de redes. Em contrapartida, apenas 15,38% dos artigos (52) empregam explicitamente teorias, conceitos ou métodos de análise de redes para compreender fenômenos relacionados à gestão de pessoas. Os estudos voltados especificamente para redes

sociais digitais correspondem a 17,46% da amostra (59), refletindo o crescente interesse por plataformas digitais como LinkedIn, Facebook, Twitter/X e redes sociais corporativas nos processos de recrutamento, comunicação e gestão organizacional. Por fim, os estudos bibliométricos representam apenas 3,25% da produção analisada (11), concentrando-se principalmente na análise de coautoria e estrutura intelectual do campo. Em conjunto, esses resultados sugerem que, embora a noção de rede esteja amplamente presente no discurso da literatura de Recursos Humanos, sua utilização como referencial teórico ou instrumento analítico permanece relativamente limitada.

Entre os estudos que empregam explicitamente teorias, conceitos ou métodos de análise de redes, observa-se uma concentração significativa nos temas de *HR Strategy* (20) e *Learning & Development* (15), que juntos representam a maior parte da produção identificada. Em menor proporção, a perspectiva de redes também é utilizada em pesquisas sobre *Employee Engagement & Retention* (6), *Talent Acquisition* (6) e *General HR Management* (4), enquanto apenas um estudo foi classificado em *Technology Management*. Esses resultados sugerem que a teoria de redes tem sido incorporada principalmente em discussões relacionadas à formulação de estratégias de gestão de pessoas e aos processos de aprendizagem e desenvolvimento profissional, permanecendo ainda pouco explorada em outras áreas tradicionais da gestão de recursos humanos. Isso reforça a percepção de que, embora as relações sociais sejam amplamente reconhecidas como relevantes para o contexto organizacional, sua utilização como instrumento analítico para compreender fenômenos de RH ainda ocorre de forma seletiva e concentrada em determinados subcampos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como a literatura científica da área de Recursos Humanos tem incorporado a perspectiva de redes em suas pesquisas, identificando os principais temas investigados e o grau de utilização da teoria de redes na compreensão dos fenômenos relacionados à gestão de pessoas. Para isso, foi realizada análise categorial de documentos baseada em uma amostra de 328 artigos científicos, classificados segundo uma taxonomia de Recursos Humanos adaptada (SHRM, 2024) e uma estrutura analítica voltada à identificação da presença e do uso da perspectiva de redes.

Os resultados evidenciaram que, embora o conceito de rede esteja amplamente presente na literatura analisada, sua utilização ocorre predominantemente de forma

contextual. Aproximadamente dois terços dos estudos apenas mencionam redes sociais, relacionamentos ou conexões interpessoais sem empregar conceitos, modelos ou métodos oriundos da teoria de redes. Em contraste, apenas uma parcela reduzida da produção científica utiliza efetivamente a perspectiva de redes como instrumento analítico para compreender fenômenos de Recursos Humanos. Entre esses estudos, observou-se maior concentração nos temas de estratégia de recursos humanos e aprendizagem e desenvolvimento, indicando que a incorporação da abordagem relacional ainda ocorre de forma seletiva e restrita a determinados subcampos.

No campo teórico, os resultados sugerem uma reflexão importante para a área de Recursos Humanos. Embora os fenômenos organizacionais sejam essencialmente relacionais e dependam da interação entre indivíduos, equipes e organizações, a literatura ainda tende a privilegiar abordagens centradas em indivíduos, práticas e processos formais de gestão. Os achados indicam que as redes são frequentemente reconhecidas como contexto ou mecanismo de suporte para circulação de informações, conhecimento, influência e oportunidades, mas raramente são tratadas como objeto central de análise. Essa constatação sugere que parte significativa dos estudos continua observando os efeitos produzidos pelas relações sem investigar de maneira aprofundada as estruturas relacionais que os tornam possíveis.

Como toda pesquisa, este estudo apresenta limitações. A análise foi realizada a partir dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos recuperados, o que pode limitar a identificação de discussões mais aprofundadas presentes apenas no texto completo. Além disso, a classificação dos estudos envolveu decisões interpretativas que, embora fundamentadas em critérios explícitos, podem ser aperfeiçoadas em futuras aplicações. Outra limitação refere-se à utilização de uma única base de dados, o que pode restringir a abrangência da produção científica analisada.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar a investigação sobre os trabalhos que utilizam efetivamente teorias e métodos de análise de redes, identificando quais conceitos, métricas e abordagens são mais empregados no contexto da gestão de pessoas. Também se mostra relevante examinar de que forma a perspectiva de redes pode contribuir para temas emergentes da área, como desenvolvimento de competências, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, colaboração interfuncional e inovação. Por fim, sugere-se explorar a possibilidade de compreender competências não apenas como atributos individuais, mas como fenômenos construídos e manifestados em estruturas relacionais, ampliando a capacidade explicativa dos modelos tradicionais de Recursos Humanos.

## REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. **Manual de prática de gestão de recursos humanos de Armstrong**. Londres: Kogan Page Publishers, 2020

ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/4656/465645954002.pdf. Acesso em: 5 maio. 2026.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. Strategic human resources management: where do we go from here? Journal of Management, **Thousand Oaks**, [*s.l.*], v. 32, n. 6, p. 898–925, 2006. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206306293668. Acesso em: 22 jun. 2026.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Tradução de Mariza Corrêa. 9. ed. Campinas, SP: Papirus, 1996.

BUCHANAN, David A.; BRYMAN, Alan. The organizational research context: properties and implications. *In:* BUCHANAN, David A.; BRYMAN, Alan (ed.). **The SAGE handbook of organizational research methods**. London: SAGE, 2009. p. 1-18.

BURT, Ronald S.; OPPER, Sonja. **Strong bridges**: trust beyond structure. New York: Oxford University Press, 2026.

CARLEY, Kathleen M. Dynamic Network Analysis. In: BREIGER, Ronald; CARLEY, Kathleen M.; PATTISON, Philippa (org.). **Dynamic Social Network Modeling and Analysis**. Washington, DC: National Academies Press, 2003. Disponível em: www.cmu.edu/casos-center/publications/dna-book_draft.pdf. Acesso em: 5 maio. 2026.

ELSEVIER. Scopus: Guia de referência rápida. **Elsevier**, 2015. Disponível em: https://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/Scopus_Guia%20de%20refer%C3%AAncia%20r%C3%A1pida_10.08.2016.pdf. Acesso em: 14 jun. 2023.

FREEMAN, Linton C. Centrality in social networks: conceptual clarification. **Social Networks**, [*s.l.*], v. 1, n. 3, p. 215–239, 1978. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0378873378900217. Acesso em: 5 maio. 2026.

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973. Disponível em: https://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/granovetter73weakties.pdf. Acesso em: 5 maio. 2026.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEPAK, David P.; SNELL, Scott A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of Management Review, Briarcliff Manor**, [*s.l.*], v. 24, n. 1, p. 31–48, 1999. Disponível em: https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1999.1580439. Acesso em: 2 jun. 2026.

KRACKHARDT, David. Cognitive social structures. **Social Networks**, Amsterdam, v. 9, n. 2, p. 109–134, 1987. Disponível em: https://www.heinz.cmu.edu/faculty-research/profiles/krackhardt-davidm/_files/1987-cognitive-social-structures.pdf. Acesso em: 5 maio. 2026.

POWELL, Walter W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, CT, v. 12, p. 295–336, 1990. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/301840604_Neither_Market_Nor_Hierarchy_Network_Forms_of_Organization. Acesso em: 5 maio. 2026.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial**: manual de aplicação. Brasília: Enap, 2021.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM). **SHRM Body of Applied Skills and Knowledge (SHRM BASK)**. Alexandria, VA: SHRM, 2024. Disponível em: www.shrm.org/content/dam/en/shrm/credentials/shrm-certification/shrm-bask.pdf. Acesso em: 5 maio. 2026.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social Network Analysis**: Methods and Applications. Cambridge: Cambridge University Press, 1994. Disponível em: www.asecib.ase.ro/mps/Social%20Network%20Analysis%20%5B1994%5D.pdf. Acesso em: 5 maio. 2026.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, [*s.l.*], v. 18, n. 2, p. 295–320, 1992.

UJWARY-GIL, Anna. **Network Thinking in Organizations**: Understanding and Managing Business and Social Networks. New York: Routledge, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/337744102_Organizational_Network_Analysis_Auditing_Intangible_Resources. Acesso em: 5 maio. 2026.

ULRICH, Dave. **Human resource champions**: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press, 1997.