



**FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE PONTE NOVA
COORDENADORIA DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO DE PESSOAS: VANTAGENS E DESAFIOS
ORGANIZACIONAIS**

FRANCILAINE DIAS BARBOSA DE AGUIAR

PONTE NOVA, 22 DE NOVEMBRO DE 2023



**FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE PONTE NOVA
COORDENADORIA DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO DE PESSOAS: VANTAGENS E DESAFIOS
ORGANIZACIONAIS**

FRANCILAINE DIAS BARBOSA DE AGUIAR

Monografia a ser apresentada à Fundação Presidente Antônio Carlos de Ponte Nova como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Jessica Natalia da Silva Martins

Aluno: Francilaine Dias Barbosa de Aguiar

PONTE NOVA, 22 DE NOVEMBRO DE 2023



**FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE PONTE NOVA
COORDENADORIA DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO DE PESSOAS: VANTAGENS E DESAFIOS
ORGANIZACIONAIS**

Este trabalho foi apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso de Engenharia de Produção da Fundação Presidente Antônio Carlos de Ponte Nova – FUPAC, obtendo a nota média de _____, atribuída pela Banca Examinadora, constituída pelo Orientador e membros abaixo relacionados.

Autor: **Francilaine Dias Barbosa de Aguiar**

Orientadora: **Jessica Natalia da Silva Martins**

Jessica Natalia da Silva Martins
Fundação Presidente Antônio Carlos de Ponte Nova

João Victor Ribeiro Santos
Fundação Presidente Antônio Carlos de Ponte Nova

Bruno de Freitas Homem de Faria
Fundação Presidente Antônio Carlos de Ponte Nova

PONTE NOVA, 22 DE NOVEMBRO DE 2023

FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE PONTE NOVA COORDENADORIA DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela força, saúde e coragem para ir em busca do meu sonho de fazer uma faculdade.

Agradeço a todos os meus professores, por todos os ensinamentos ao longo desses anos.

Agradeço ao coordenador Raphael, por sempre fazer o melhor para os alunos não apenas do curso de engenharia de produção, mas para todos da faculdade.

Agradeço à minha orientadora Jessica, por ter me ajudado a desenvolver este trabalho, sem o apoio dela eu não conseguiria fazê-lo sozinha.

Agradeço à minha família, especialmente ao meu pai Francisco e à minha mãe Helena, que desde o início acreditaram no meu sonho e me deram todo o apoio necessário.

Agradeço ao meu esposo João Vitor, que sempre me incentivou e esteve do meu lado nos momentos mais difíceis desta caminhada.

Agradeço aos meus colegas de turma, pela parceria e amizade.

FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE PONTE NOVA COORDENADORIA DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RESUMO

O investimento em gestão de pessoas é uma particularidade pertinente no progresso das organizações, pois engloba colaboradores mais engajados e produtivos. Todavia, enfrenta alguns desafios como custos, resistência à mudança e necessidade de atualização constante das práticas de Recursos Humanos. Diante desses argumentos, o objetivo da presente pesquisa foi analisar os estudos que abordam a gestão de pessoas no contexto organizacional brasileiro, visando identificar oportunidades e tendências na área. Para tanto, a metodologia trata-se uma revisão sistemática caracterizada em uma análise qualitativa. Observou-se que nos vinte e sete artigos analisados, a temática aborda questões relacionadas às práticas de recursos humanos, gestão por competências e tecnologia e a inovação de Gestão de Pessoas. O estudo, além de apresentar a relevância da gestão de pessoas no contexto organizacional brasileiro, apontando os temas mais discutidos, bem como as tendências na área, também reforça sobre a necessidade de estudos futuros sobre o tema, visto que se trata de uma área com desafios e oportunidades constantes.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Motivação; Revisão Sistemática.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resultados da Amostra	16
Quadro 2: Recursos humanos	19
Quadro 3: Gestão por competências	20
Quadro 4: Tecnologia e Inovação na Gestão de Pessoas	21

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sete fases da revisão sistemática	12
Figura 2: Publicação de artigos por ano.....	16
Figura 3: Artigos por estado de origem	18
Figura 4: Publicações por instituições	19
Figura 5: Metodologias aplicadas	22

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. Objetivos do trabalho.....	8
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	9
3. METODOLOGIA	10
3.1 Classificação da pesquisa	10
3.2 Sistematização da pesquisa	11
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	15
4.1 Características do estudo	15
4.2 Temas e Teorias utilizados em relação a Gestão de Pessoas	19
4.3 A aplicação das metodologias.....	22
4.4 Desafios e as oportunidades da gestão das pessoas na atualidade	22
5. CONCLUSÃO.....	24
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

1. INTRODUÇÃO

O século XXI tem sido caracterizado pela rápida evolução tecnológica, que impacta diretamente as indústrias. Esse cenário é ainda mais desafiador devido às mudanças constantes e à nova realidade pós-pandemia (OLIVEIRA, 2020). Nos últimos anos, diversas empresas enfrentaram dificuldades financeiras e encerraram suas atividades em decorrência da crise global. Diante desse contexto, surge a necessidade premente de as organizações buscarem estratégias que lhes permitam operar de forma lucrativa e sustentável, superando os desafios econômicos enfrentados (BUENO, 2021).

Uma conduta para ascensão das organizações, conforme relata Bueno (2021) constitui-se na área da gestão de pessoas que também, com tantas transformações, vem buscando novas abordagens e perspectivas para equilibrar as necessidades individuais e organizacionais, valorizando o capital humano como um ativo vital nas organizações. Isso envolve investir em competências e talentos, promovendo a renovação constante e uma vantagem competitiva efetiva. As pessoas desempenham um papel crucial no sucesso das organizações, agregando inteligência e contribuindo para a excelência empresarial.

Assim, para garantir a competitividade no mercado, como pontuam Anjos *et al.*, (2019) as empresas precisam adotar estratégias de marketing atrativas e inovadoras, visando atrair novos clientes e manter a fidelidade dos clientes existentes. No entanto, essas estratégias dependem da presença de profissionais qualificados para executá-las, destacando a importância do investimento na gestão de pessoas para o sucesso organizacional.

Em face de tais argumentações, gestão eficaz envolve a análise do perfil de cada profissional, buscando desenvolver seus talentos e reconhecendo que eles são seres humanos com suas próprias vidas, planos e aspirações ligadas ao trabalho. Compreender as necessidades das pessoas em relação ao trabalho é essencial para promover um ambiente satisfatório e produtivo (ANJOS *et al.*, 2020).

1.1. Objetivos do trabalho

O objetivo geral deste estudo é analisar os estudos que abordam a gestão de pessoas no contexto organizacional brasileiro, visando identificar oportunidades e tendências na área. Foram apresentados os objetivos específicos sendo eles:

→ Entender as potencialidades na aplicação da gestão de pessoas no contexto brasileiro;

- Identificar os desafios e benefícios da aplicação da gestão de pessoas no contexto brasileiro;
- Propor recomendações e estratégias para otimizar a gestão de pessoas nas organizações, visando aumentar sua competitividade no mercado.

Além desta introdução, a pesquisa está estruturada em outras quatro seções. A seção seguinte aborda a revisão de literatura, com discussões pertinentes e atualizadas sobre o tema. Posteriormente, apresenta-se a metodologia do estudo, contendo os principais percursos metodológicos que foram seguidos para a realização da pesquisa. Logo após, são apresentados os principais resultados e discussões. Por fim, as considerações e contribuições do estudo são expostas, bem como evidenciadas sugestões de estudos futuros sobre a Gestão de Pessoas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No panorama de competição intensificada em ramos empresariais, os gestores deparam em aderir competências estratégicas bem executadas para se destacarem junto aos clientes. No século XXI, as organizações empresariais estão designando sua atenção para um paradigma emergente de Gestão de Pessoas (GP), com o propósito de resguardar o funcionamento otimizado de suas operações e de alcançar resultados mais satisfatórios, tanto no âmbito da prestação de serviços quanto no contexto da produção (GURNASKI; BORGES, 2020).

Nesse aspecto, os pesquisadores (GURNASKI; BORGES, 2020), ainda retratam que é importante que tal abordagem de gestão esteja harmonizada com as exigências organizacionais, mantendo simultaneamente o foco nos objetivos individuais dos colaboradores. Sob esse prisma, a vantagem competitiva é compreendida como um conglomerado de atributos que conferem à organização uma diferenciação discernível perante seus pares. Manifestamente, a aquisição dessa vantagem frequentemente estagna em características que os concorrentes não detêm, emergindo a possibilidade de que o investimento no progresso pessoal dos integrantes da organização possa constituir uma tal diferenciação. De forma similar,

No atual mercado competitivo que exige das organizações adaptação às mudanças, rapidez e eficiência nas decisões, percebe-se a carência de entendimento dos gestores das organizações contemporâneas no que diz respeito à valorização e retenção de conhecimento e capital intelectual dos seus colaboradores com o intuito de ter profissionais motivados e fortalecer seu processo de decisão. Até porque, investir em pessoas se tornou indispensável a qualquer empresa que queira sobreviver, uma vez que, é esse

recurso que diferenciará os negócios de sucesso (SANTOS *et al.*, 2016, p. 102).

Dessa forma, as empresas podem se sobressair as concorrências, às vistas que a potencialidade da aplicação da GP atua em fornecer o engajamento dos colaboradores, o desenvolvimento de competências, a retenção de talentos e a promoção de um bom clima organizacional. A motivação dos sujeitos no meio de trabalho, é uma ferramenta valiosa para organização como um todo. O foco no cliente interno, ou seja, nos funcionários da empresa, requer a implementação de ações de estímulo, como melhorias nas condições de trabalho, qualidade de vida, ambiente harmônico, planos de carreira, programas de reconhecimento e benefícios. Investir no bem-estar dos colaboradores é fundamental, pois isso é visualizado como um investimento direto no fortalecimento da organização (SILVA; GONÇALVES, 2021).

Silva e Gonçalves (2021) acrescentam que para efetuar a ascensão organizacional, uma pluralidade de fatores cruciais está envolvida, com a participação ativa dos funcionários em todos os processos da empresa. Isso é fundamental para garantir a qualidade na produção de produtos, no atendimento e na prestação de serviços, visando a alcançar a satisfação, conquista e fidelização dos clientes.

3. METODOLOGIA

Essa seção discorre os procedimentos metodológicos delineados para atingir os objetivos deste estudo. Primeiramente, será apresentada a classificação da pesquisa. Em seguida, será detalhada a estruturação da pesquisa, com o intuito de destacar as descobertas provenientes de estudos já existentes na literatura com o propósito de analisar os estudos que abordam a gestão de pessoas no contexto organizacional brasileiro, visando oportunidades e tendências na área.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa efetivada é classificada como uma revisão sistemática caracterizada em uma análise qualitativa. Seu propósito foi analisar os estudos que abordam a gestão de pessoas no contexto organizacional brasileiro, visando oportunidades e tendências na área.

Assim como a revisão sistemática de literatura que é uma ferramenta de investigação que “permite ao pesquisador, de uma maneira efetiva, distinguir um tratamento eficiente daquele que não o é, resolver controvérsias em tratamentos, e determinar intervenções que devem ser implementadas” (ATALLAH; CASTRO, 1998, p. 21). A revisão sistemática de literatura torna-se necessária para analisar os estudos que abordam a gestão de pessoas no contexto

organizacional brasileiro. Essa metodologia conduz a uma análise criteriosa das informações, identificando tendências, riscos e oportunidades de intervenção. Assim, é possível abordar essa questão de gestão de pessoas de forma mais embasada e consciente, com decisões fundamentadas em evidências científicas.

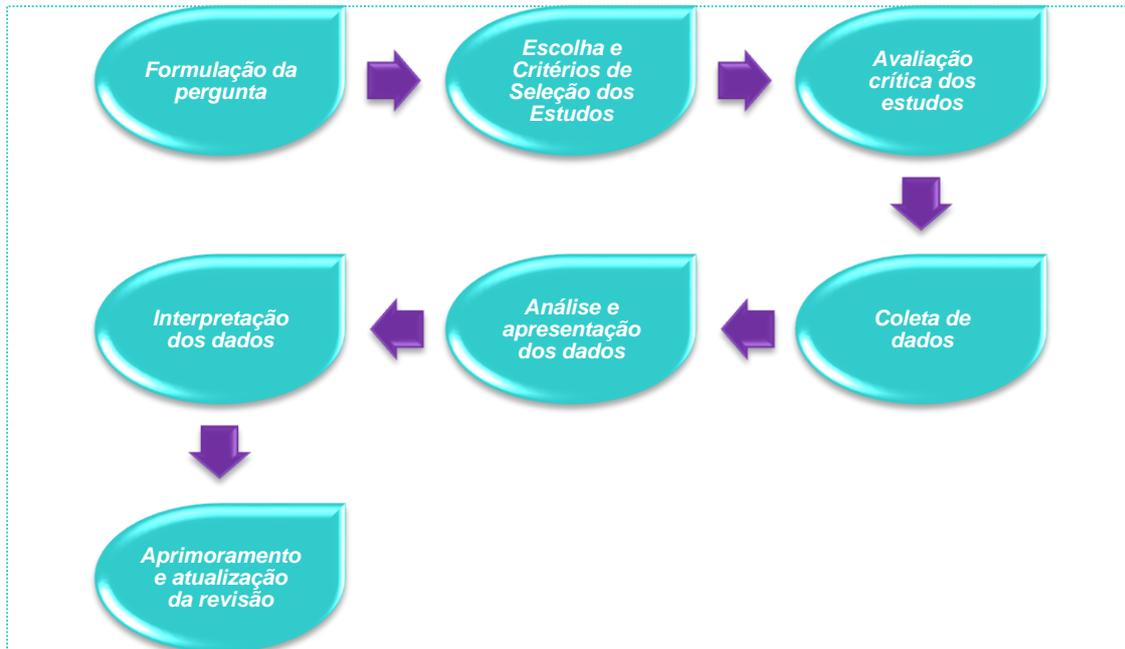
Em detrimento de uma pesquisa de caráter qualitativo, pode-se afirmar que a pesquisa qualitativa derivada de uma análise dos fenômenos observados e na interpretação que esses fenômenos possuem, seja no sentido intrínseco que carregam ou naquele conferido pelo pesquisador, levando em consideração o contexto em que esses fenômenos se manifestam. Isso resulta na avaliação da realidade e nas características específicas de cada indivíduo que é objeto da pesquisa (NASCIMENTO, 2016).

3.2 Sistematização da pesquisa

Dado o foco dessa pesquisa, implementou-se o modelo preconizado pelo Instituto Cochrane (Cochrane Handbook) para conduzir a revisão sistemática.

Rother (2007) enfatiza que a revisão sistemática é uma abordagem concebida para abordar uma questão específica, empregando métodos sistemáticos e objetivos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, além de coletar e analisar os dados desses estudos incorporados à revisão. O Guia Cochrane Handbook descreve sete etapas a serem seguidas para a realização da revisão sistemática, a saber: (I) Formulação da pergunta, (II) Identificação e seleção dos estudos, (III) Avaliação crítica dos estudos, (IV) Coleta de dados, (V) Análise e apresentação dos dados, (VI) Interpretação dos resultados e (VII) Atualização e aprimoramento da revisão (HIGGINS; GREEN, 2011; GOMES; CAMINHA, 2014). Portanto, para a organização deste trabalho, as sete etapas serão aplicadas conforme descritas a seguir.

Figura 1: Sete fases da revisão sistemática



Fonte: Elaboração própria.

Formulação da pergunta

Às vistas que o cenário empresarial cada vez mais dinâmico e desafiador, a competitividade tornou-se a pedra angular para o sucesso das organizações. Nesse aspecto, a gestão de pessoas surge como um elemento vital que pode influenciar significativamente a capacidade de uma empresa de se destacar e prosperar. A gestão significativa de recursos humanos não impacta diretamente apenas na produtividade e no desempenho dos funcionários, mas também molda a cultura organizacional e a capacidade de inovação. Em face de tais argumentações, a pergunta norteadora foi: Como a gestão de pessoas vem sendo discutida na literatura brasileira? Quais os desafios e as oportunidades para área do conhecimento na atualidade?

Escolha e Critérios de Seleção dos Estudos

Para identificar os estudos pertinentes, a fase preliminar de artigos foi no período de quatro a nove de agosto de dois mil e vinte e três, utilizando a plataforma da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). A palavra-chave escolhida para a busca foi "Gestão de Pessoas", restringindo a seleção a estudos de origem nacional. A base de dados SPELL permite a busca de uma única palavra-chave que corrobore com o escopo do trabalho, se fosse optado por mais

palavras deveria ter sido de forma separada, não combinada, pois quando combinada com outra palavra resulta em “nenhum documento encontrado com seus parâmetros de busca”. Por exemplo, gestão de pessoas, oportunidades e desafios, essa tríade resulta em nenhum documento encontrado, mas se pesquisado oportunidades e desafios de forma separada não entraria no foco do trabalho, iria tangenciar outros estudos além da temática.

A opção de pesquisa foi realizada na plataforma SPELL devido às áreas de concentração dos estudos indexados, que abrangem a área da Administração. Observa-se que essa plataforma seria a mais útil para encontrar estudos relacionados ao tema da Gestão de Pessoas.

Portanto, o termo adequado para direcionar a pesquisa a estudos que se encaixam no escopo de interesse relacionado à gestão de recursos humanos e suas implicações em contextos nacionais foi Gestão de Pessoas.

A partir dessas previsões iniciais, delineou-se o processo de busca da seguinte maneira:

- I) Tipo de recurso: artigos;
- II) Intervalo temporal: 2018 a agosto de 2023;
- III) Área de conhecimento: Administração;
- IV) Idioma: Português.

Na etapa subsequente, um total de 106 artigos foram obtidos e avaliados para seleção final dos artigos a serem analisados.

Quanto ao intervalo de pesquisa, optou-se por selecionar artigos publicados de 2018 até agosto de 2023, a fim de obter uma compreensão da literatura atual, conforme estabelecido no objetivo do estudo.

Avaliação crítica dos estudos

Nesta etapa foram estabelecidos dois critérios para triagem da amostra de artigos obtidos, a saber: (I) considerar os títulos dos artigos e (II) considerar os resumos, com o objetivo de incluir ou excluir artigos para análise. Esses critérios são os seguintes:

→(I) Critérios de inclusão: (a) artigos que abordem a gestão de pessoas e competitividade nas organizações, (b) artigos da área de administração, (c) artigos nacionais, (d) artigos publicados a partir do ano 2018.

→(II) Critérios de exclusão: (a) artigos estrangeiros, (b) artigos de outras áreas do conhecimento, (c) artigos que não analisam a motivação, mas a tratam como parte de outra análise, (d) artigos de revisão.

Durante a triagem dos 106 artigos coletados utilizando a avaliação do título (II), foram descartados artigos 66 por não atenderem aos critérios pré-determinados, restando 40 artigos para a próxima etapa de triagem.

Posteriormente, durante a avaliação dos resumos (III), foram excluídos 13 artigos por não atenderem aos critérios previamente definidos, resultando num total de 27 artigos para análise da revisão sistemática.

Coleta de dados

A coleta de dados nesta fase engloba a identificação dos fatores relevantes nos artigos, com o objetivo de conduzir a revisão. Foram estabelecidas as seguintes variáveis para orientar a análise dos trabalhos:

- ⇒ Caracterização dos estudos;
- ⇒ Temas e Teorias utilizadas;
- ⇒ Metodologias.

Análise e apresentação dos dados

Após a coleta de dados, os artigos foram agrupados para análise, o que resultou nas seguintes categorias:

- a) Caracterização dos estudos, que engloba informações como ano de publicação, autores, instituições e localizações dos autores.
- b) Temas e Teorias nos artigos, relacionados em examinar a gestão de pessoas no impacto da competitividade nas organizações.
- c) Metodologias empregadas nos estudos, abrangendo a classificação das pesquisas quanto aos seus objetivos e natureza, bem como os procedimentos de coleta e análise de dados utilizados.

Interpretação dos dados

A etapa de interpretação dos dados, conforme pautado por Gomes e Caminha (2014), segue o método apresentado pelo Instituto Cochrane, focando na resposta à questão de pesquisa estabelecida na primeira etapa. As análises, interpretações e conclusões são apresentadas nos resultados deste trabalho.

Aprimoramento e atualização da revisão

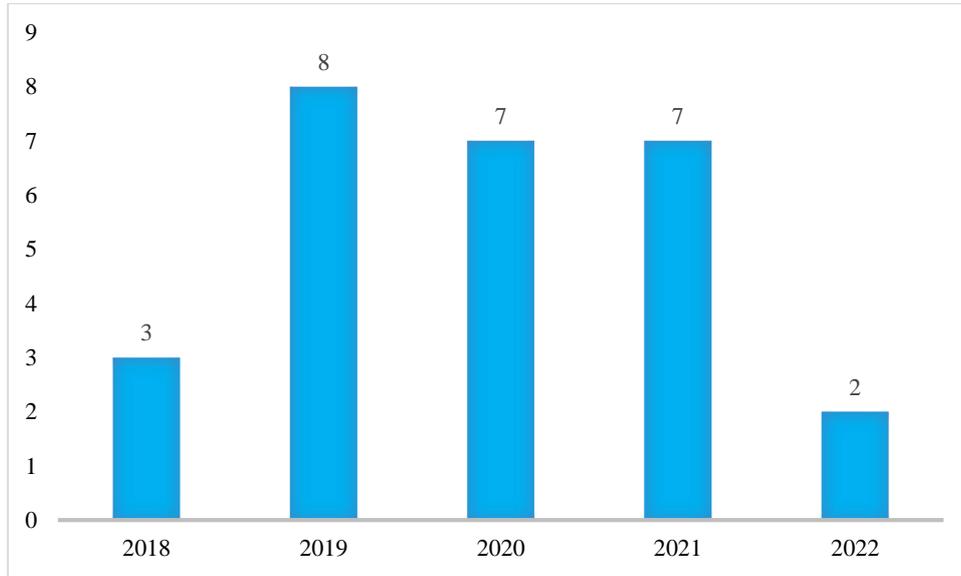
É pertinente destacar, conforme enfatizado por Gomes e Caminha (2014), que a manutenção da revisão atualizada é um requisito essencial. Às vistas que novas pesquisas sobre o tema emergem, torna-se necessário novos estudos para dar continuidade a esta pesquisa e acompanhar a evolução do problema abordado. Isso garante a relevância e a atualidade da revisão em curso.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Características do estudo

A Figura 2 demonstra o número de artigos publicados por ano durante o período de 2018 a 2022, exigíveis para a pesquisa. Observou-se que os anos de 2019, 2020 e 2021 ilustraram um volume considerável de publicações, totalizando 82% dos estudos analisados, indicando um interesse crescente na relação entre Gestão de Pessoas e competitividade nesse período.

No entanto, é importante notar a ausência de publicações em 2023, isso justifica-se pelo fato que a pesquisa foi realizada em meados do ano de 2023, isto é, o ano de 2023 ainda não foi encerrado, e as publicações que são efetuadas ainda não foram publicadas e/ou aceitas. Outrossim, ocorreu uma baixa representatividade em 2022 e 2018, propondo uma possível lacuna ou desaceleração temporária na pesquisa relacionada a esse tópico. Essa variação temporal pode ser explorada para compreender melhor as tendências e evoluções no campo da gestão de pessoas e sua influência na competitividade das organizações. Em linhas gerais, percebe-se que a pesquisa elucidou uma variação considerável no número de artigos publicados sobre o tema de gestão de pessoas e competitividade durante o período de 2018 a 2023.

Figura 2: Publicação de artigos por ano

Fonte: Elaboração própria.

Foi possível identificar um número considerável de autores, nos 27 artigos inclusos na amostra. O número representou-se 73 autores, isto é, as pesquisas foram realizadas de forma conjunta, somente um artigo foi realizado com somente um autor, os demais foram de dois mais coautores. Vale pontuar que não houve repetição de autores nos artigos utilizados. Isso demonstra que panorama de natureza colaborativa e multifacetada das investigações na área, promovendo uma diversidade de perspectivas e abordagens.

Para realizar a síntese das pesquisas, devido ao elevado número de autores envolvidos, tomou-se a decisão de conduzir as análises subsequentes considerando, o título, o autor (somente primeiro sobrenome) e a procedência (Quadro 1).

Quadro 1: Resultados da Amostra

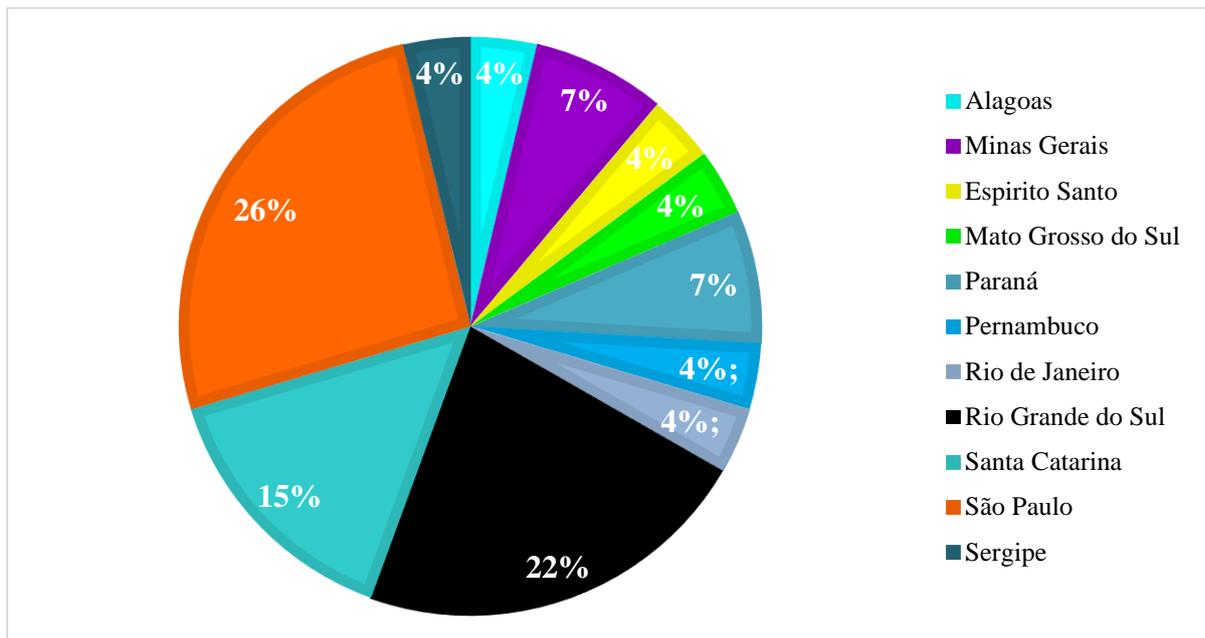
Artigos	Autores	Procedência
Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações/ Lacerda	FREITAS (2022)	Revista de Administração Mackenzie
A percepção dos docentes das universidades catarinenses acerca das práticas e políticas de RH: aplicação do método TODIM	BALDISSARELLI (2022).	Revista de Carreiras e Pessoas
Gestão existencial de pessoas: ensaio sobre as relações vida-trabalho	COLOMBY(2021)	Revista de Administração FACES Journal
Gestão de Pessoas no Serviço de Saúde Militar nas Forças Armadas Angolanas	FERREIRA (2021)	Revista de Carreiras e Pessoas
Modelos de Gestão de Pessoas	VARZONI(2021)	Revista de Carreiras e Pessoas

Tecnologia Aplicada ao Recrutamento e Seleção: Mudanças Divulgadas e Resultados Percebidos no Uso de Soluções Oferecidas por HR TECHS Brasileiras	AVELAR (2021)	Gestão e Sociedade
Avaliação Do Bem-Estar Subjetivo: Um Olhar Para Quem Cuida Do Outro	LIMA (2021)	Reunia
Pressão Temporal, Sobrecarga De Informação E Satisfação Na Tomada De Decisão Em Gestão De Pessoas	RODRIGUES (2021)	Caderno de Administração
Job Crafting na Administração Pública: Estudo em uma Instituição Federal de Ensino no Rio de Janeiro	TEIXEIRA (2021)	Administração Pública e Gestão Social
Gestão De Pessoas Por Competências E Escolha De Gestores Para Cargos De Confiança: Um Estudo No Instituto Federal Do Sertão Pernambucano	GOMES (2021)	Cadernos Gestão Pública e Cidadania
Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a partir da Percepção dos Gestores e dos Não Gestores	TRENTIN(2021)	Revista Alcance
Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional: um estudo com consultorias de gestão de pessoas	CHAVES (2020)	Revista de Administração da Unimep
Práticas De Recursos Humanos E Comprometimento Organizacional: Associando Os Construtos Em Uma Organização Pública	OLIVEIRA (2020)	Revista de Administração Mackenzie
Cultura Organizacional e Gestão por Competências: Caso Gerdau	PERIDES(2020)	Revista de Administração FACES Journal
Como A Aprendizagem Gerencial Influencia As Políticas E Práticas De Gestão De Pessoas?	SIQUEIRA (2020)	Amazônia, Organizações e Sustentabilidade,
Efeito Mediador Do Person-Organization Fit Na Relação Entre Práticas De Gestão Das Relações Interpessoais E Índices De Turnover	CARLI (2020)	Revista Gestão Organizacional
Gestão de pessoas: experiências no setor público	RAHN(2019)	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios
Práticas de recursos humanos e comprometimento da equipe de P&D&I	RONZANI (2019)	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios
Estudo de Caso na Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: Análise Através da Matriz de Risco	ASSUNÇÃO (2019)	Revista de Gestão e Secretariado
Percepção De Bem-Estar Entre Funcionários Ativos E Demissionários De Uma Organização Da Saúde Na Região Metropolitana Da Grande Vitória	ERLER (2019)	Gestão & Regionalidade
O papel do engenheiro civil como gestor de pessoas em obras: Um estudo de caso	DUARTE (2019)	Journal of Perspectives in Management
Características da gestão de pessoas e clima para serviços em restaurantes	MATOS (2019)	Revista de Carreiras e Pessoas
Desenvolvimento De Pessoas Por Competências Em Uma Empresa De Sistemas Especializados Da Região Oeste Catarinense	ROMAN (2020)	Revista de Carreiras e Pessoas
Gamificação E Gestão De Pessoas: Um Estudo De Caso Sobre Treinamento E Ambiente De Diversidade Cultural	MARANGONI (2018)	Revista de Carreiras e Pessoas
Segmento de Tecnologia Analisado pela 'Multidimensional Work Motivation Scale'	MACHADO (2018)	Revista de Administração Contemporânea
Gestão estratégica de pessoas e redução de custos: um estudo de caso no setor de logística de uma empresa	XAVIER (2018)	Revista Inteligência Competitiva
Do Cotidiano ao Formal: práticas de gestão de pessoas em duas pequenas empresas.	BOFF (2018)	Revista da Micro e Pequena Empresa

Durante as análises, foi possível visualizar que de forma majoritária, o estado de São representa o maior número de contribuições nos artigos analisados, representando 26% do total

dos estados. Por conseguinte, o estado do Rio Grande do Sul (22%), seguido de Santa Catarina (15%), evidenciando certa representatividade do sul do Brasil. Todavia, os estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Alagoas, Pernambuco, Sergipe, Mato Grosso do Sul e Paraná, obtiveram o número de publicações iguais, isto é, 4% de cada um dos estados (Figura 3). Em suma, esses dados pautam a distribuição geográfica das contribuições acadêmicas relacionadas ao tema em diferentes regiões do Brasil.

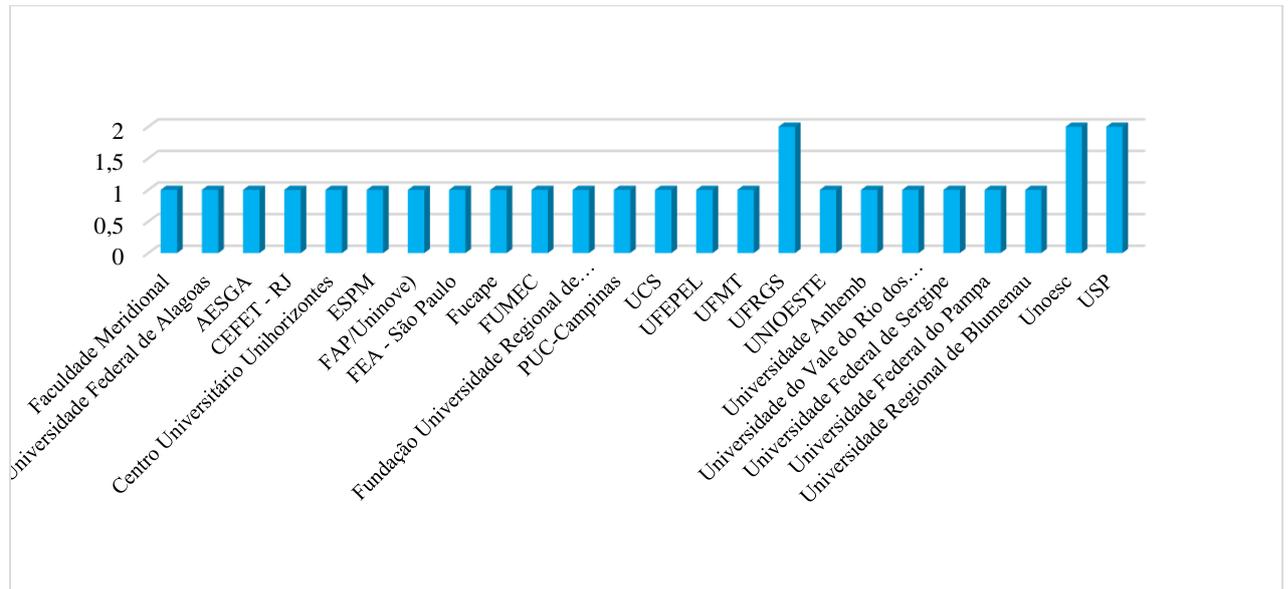
Figura 3: Artigos por estado de origem



Fonte: Elaboração própria.

Corroborando com o estado das publicações, observa-se que as instituições prevalentes como Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), ilustradas na Figura 4 foram as que mais se destacaram, sendo elas implementadas em São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. As demais, instituições também estão alinhadas aos estados pontuados na Figura 3, há uma pluralidade de instituições ilustradas na Figura 4, cada uma por artigo.

Isso fomenta que as instituições mencionadas, como USP, UFRGS e Unoesc, são reconhecidas na área de pesquisa. Essa predominância pode indicar um maior investimento e infraestrutura nessas instituições, o que pode resultar em uma produção científica mais robusta. Soma-se a isso que, a presença de uma pluralidade de instituições em diferentes estados mostra que a pesquisa científica está sendo realizada em todo o país, o que contribui para o avanço do conhecimento científico de forma abrangente e diversificada.

Figura 4: Publicações por instituições

Fonte: Elaboração Própria.

4.2 Temas e Teorias utilizados em relação a Gestão de Pessoas

Os quadros subsequentes (2, 3 e 4) apresentam as temáticas abordadas referentes a Gestão de Pessoas e seu alinhamento com a competitividade organizacional nas publicações. No cenário de Gestão de Pessoas ocorreu alterações significativas, com propósitos de promover novos paradigmas e abordagens gerenciais e administrativas que equilibrem as necessidades individuais e organizacionais. Em um mundo caracterizado por mudanças constantes e desafios crescentes, o capital humano se tornou fundamental para a adaptação contínua e para a criação de uma vantagem competitiva eficaz. Isso gerou uma demanda crescente por valorização e investimento nas pessoas, visando o desenvolvimento de competências e o cultivo de talentos (SILVA; GONÇALVES, 2021).

Em detrimento desses argumentos, os artigos explanam as seguintes temáticas: Recursos humanos, Gestão por competências e Tecnologia e Inovação na Gestão de Pessoas.

✿ Práticas dos Recursos humanos

Quadro 2: Recursos humanos

Título	Autor
Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações.	FREITAS (2022)
Gestão de Pessoas no Serviço de Saúde Militar nas Forças Armadas Angolanas	FERREIRA (2021)
A percepção dos docentes das universidades catarinenses acerca das práticas e políticas de RH.	BALDISSARELLI (2022)

Observa-se no Quadro 1 que, os estudos designados a gestão de pessoas, ilustram que a temática recursos humanos representa 15% da amostra de publicações. É uma amostra simplória, mas que pode impactar na competitividade organizacional. Pesquisadores (BARNEY; WRIGHT, 1998; HUSELID, 1995 e LEPAK et al., 2006) respaldam que a Gestão de Recursos Humanos atua como um papel substancial na formação e no desenvolvimento de uma força de trabalho altamente produtiva, sendo um tema central nas discussões sobre a competitividade das empresas. A implementação de práticas que fomentam a motivação, o empenho, o aprimoramento das habilidades e a criação de um ambiente propício à contribuição dos funcionários cria as condições propícias para o desenvolvimento de recursos e capacidades que resultam em valor agregado para as organizações. Isso, por sua vez, impulsiona o desempenho organizacional e a geração de vantagens competitivas.

✿ Gestão por competências

Outra temática frequentemente utilizada é a Gestão por competências, evidenciando 40% dos artigos publicados nesse tema, discorrendo a importância de gerir as competências individuais e organizacional, como ferramenta de competitividade. As competências são a aplicação prática do conhecimento adquirido ao longo da vida em situações reais. Elas são a capacidade de resolver problemas, tomar decisões e lidar com conflitos de forma eficaz. As competências, correlacionadas com as habilidades e atitudes, são oportunas para proporcionar vantagem competitiva às empresas, permitindo-lhes agregar valor, liderar no mercado e criar novas oportunidades, contribuindo assim para sua sobrevivência e diferenciação (CHIAVENATO, 2008).

Quadro 3: Gestão por competências

Título	Autor
Gestão existencial de pessoas: ensaio sobre as relações vida-trabalho	COLOMBY(2021)
Modelos de Gestão de Pessoas	VARZONI(2021)
Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no instituto federal do sertão pernambucano	GOMES (2021)
Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a partir da Percepção dos Gestores e dos Não Gestores	TRENTIN(2021)
Cultura Organizacional e Gestão por Competências: Caso Gerdau	PERIDES(2020)
Como a aprendizagem gerencial influencia as políticas e práticas de gestão de pessoas?	SIQUEIRA (2020)
Efeito mediador do person-organization fit na relação entre práticas de gestão das relações interpessoais e índices de turnover	CARLI (2020)

Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública	OLIVEIRA (2020)
Desenvolvimento de pessoas por competências em uma empresa de sistemas especializados da região oeste catarinense	ROMAN (2020)
Gestão estratégica de pessoas e redução de custos: um estudo de caso no setor de logística de uma empresa	XAVIER (2018)
Do Cotidiano ao Formal: práticas de gestão de pessoas em duas pequenas empresas	BOFF (2018)

◆Tecnologia e Inovação na Gestão de Pessoas

Durante as averiguações dos artigos foi possível verificar que 45%, de certa forma, a maioria das publicações correlacionam com a temática Tecnologia e Inovação na Gestão de Pessoas como objeto relevante na competitividade organizacional.

A incorporação de tecnologia e inovação na gestão de pessoas é um fenômeno contemporâneo que tem sido amplamente debatido no contexto da competitividade organizacional. As vantagens desse processo residem na otimização da eficiência operacional, através da automação de procedimentos administrativos, na melhoria da aquisição e retenção de talentos, com base em análises de dados e estratégias personalizadas, bem como na promoção de ambientes de trabalho mais flexíveis e colaborativos (AUGUSTO et al., 2008). Contudo, é imperativo reconhecer que essa transição também acarreta desafios, tais como preocupações com a privacidade dos dados e a necessidade de promover a capacitação dos colaboradores para que possam adotar e adaptar-se às novas tecnologias (CANONGIA, et al., 2004). Observa-se a efetiva integração de tecnologia e inovação na gestão de pessoas exige uma abordagem equilibrada, considerando cuidadosamente os benefícios potenciais e as implicações práticas, visando maximizar a competitividade e o desempenho organizacional (AUGUSTO et al., 2018).

Quadro 4: Tecnologia e Inovação na Gestão de Pessoas

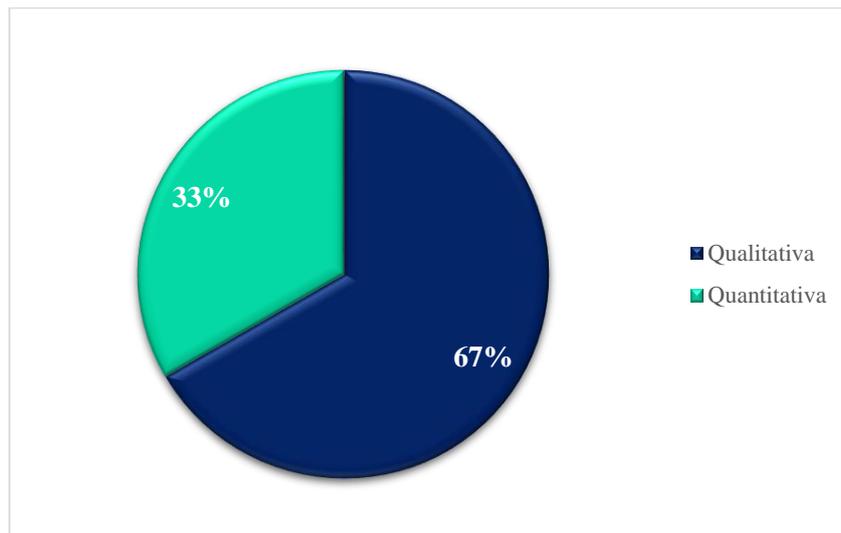
Título	Autor
Tecnologia Aplicada ao Recrutamento e Seleção: Mudanças Divulgadas e Resultados Percebidos no Uso de Soluções Oferecidas por HR TECHS Brasileiras	AVELAR (2021)
Segmento de tecnologia analisado pela 'multidimensional work motivation scale'	MACHADO (2018)
Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural	MARANGONI (2018)
Pressão temporal, sobrecarga de informação e satisfação na tomada de decisão em gestão de pessoas	RODRIGUES (2021)
Job crafting na administração pública: estudo em uma instituição federal de ensino no Rio de Janeiro	TEIXEIRA (2021)
Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional: um estudo com consultorias de gestão de pessoas	CHAVES (2020)
Gestão de pessoas: experiências no setor público	RAHN(2019)
Práticas de recursos humanos e comprometimento da equipe de P&D&I	RONZANI (2019)
Estudo de caso na pró-reitora de gestão de pessoas da Universidade Federal De Mato Grosso Do Sul: análise através da matriz de risco	ASSUNÇÃO (2019)

Percepção de bem-estar entre funcionários ativos e demissionários de uma organização da saúde na região metropolitana da grande Vitória	ERLER (2019)
O papel do engenheiro civil como gestor de pessoas em obras: um estudo de caso	DUARTE (2019)
Características da gestão de pessoas e clima para serviços em restaurantes	MATOS (2019)
Avaliação do Bem-Estar Subjetivo: Um Olhar para quem Cuida do Outro	LIMA (2021)

4.3 A aplicação das metodologias

Ao analisar a aplicabilidade da metodologia, na Figura 6, tornou-se evidente, por meio da análise dos 27 artigos, que a maioria deles adotou uma abordagem qualitativa (67%), em contrapartida a uma abordagem quantitativa (33%). Esses resultados indicam a preferência dos pesquisadores por métodos qualitativos, sugerindo uma ênfase na obtenção de insights mais profundos e contextuais relacionados à gestão de pessoas e sua relação com a competitividade organizacional.

Figura 5: Metodologias aplicadas



Fonte: Elaboração Própria.

4.4 Desafios e as oportunidades da gestão das pessoas na atualidade

As **práticas dos recursos humanos** observados nos estudos da atualidade são necessárias e imprescindíveis, principalmente no que tange a competitividade.

A competitividade está na essência do ser humano. É ele buscar estar no topo diante de vários elementos. É gerar uma série de elementos para trabalhar uma competitividade, no caso sadia para a organização, no processo de aprendizagem. Porque é lúdico. E uma vez que é lúdico, você aprende bem mais fácil (MARAGONI; BERIMBAU, 2018, p.439).

Freitas (2022) argumenta que as práticas de RH alinhadas às estratégias das organizações, contribuem para que as métricas de desempenho organizacional alcancem níveis significativos. Com essa visão estratégica das práticas de RH, os indivíduos contribuem tanto para um melhor resultado organizacional quanto para seu próprio desenvolvimento e aprendizagem.

Nesse panorama, as oportunidades de aprendizagem no ambiente de trabalho, quando percebidas pelos colaboradores, são potencializadas, desde que as políticas de RH sejam estabelecidas com clareza e frequentemente divulgadas, para que, ao tomarem consciência dessas políticas, os colaboradores tenham a intenção de permanecer na organização (FREITAS, 2022).

Quanto a **Gestão por competências** em RH assume uma importância significativa tanto para as organizações como para os colaboradores, visto que se baseia na análise sistemática de habilidades, conhecimentos e atributos necessários para atingir os objetivos estratégicos da empresa. No contexto empresarial, esta abordagem fornece um alinhamento mais eficiente de recursos humanos com as metas organizacionais, permitindo uma alocação mais precisa de talentos e recursos.

Carli e Frizon (2020) relatam que as relações interpessoais, durante a gestão por competências, consistem em processos de mutualidade, inerente ao convívio humano, e quando bem articuladas no ambiente organizacional permitem trocas de cunho técnico, teórico e compartilhamento de experiências que revertem em benefício à organização.

As ferramentas de avaliação de competências adotadas pela GP abrangem a elaboração de planos de desenvolvimento comportamental e profissional com intuito de melhorar o desempenho dos seus colaboradores e a promoção de carreira por reconhecimento e competências pessoais, comportamentais e técnicas por meio de cargos e salários. É manifesta também a preocupação constante em mensurar os indicadores de impacto das atividades das equipes nos negócios da organização junto a seus clientes, como o índice de satisfação dos produtos e serviços prestados (ROMAN; SIMON; ROMAN, 2019).

No que concerne, **a tecnologia e a inovação** estão remodelando a função de GP, capacitando as organizações a se adaptarem às mudanças rápidas e às demandas dos colaboradores. Essas ferramentas ofertam oportunidades para melhorar a eficiência, a produtividade e o engajamento dos funcionários, tornando-se essenciais para o sucesso das empresas no ambiente de negócios contemporâneo.

A tecnologia e a inovação na atualidade vêm promovendo o bem-estar e a motivação do colaborador na organização. Por meio das inovações, o RH e aos gestores tem impulsionado a motivação dos trabalhadores para o alinhamento da cultura organizacional, do desenvolvimento e da capacitação de talentos, dos reconhecimentos adequados, do desenvolvimento de pessoas, do

fortalecimento da autonomia e recomendações no nível das Regulações Introjetada e Identificada e da Motivação Intrínseca, perante a elevação dos sentimentos de autonomia, competência e vínculo (MACHADO; CABRAL; VACCARO, 2018).

5. CONCLUSÃO

O estudo realizado permitiu visualizar que a análise dos estudos que abordam a gestão de pessoas no contexto organizacional brasileiro, visando oportunidades e tendências na área é de suma importância, pois permitiu evidenciar temáticas como práticas dos recursos humanos, gestão por competências e a tecnologia e a inovação de GP.

Os principais resultados pautaram que das vinte e sete publicações do foco da pesquisa, ocorreram representatividade nos anos de 2019, 2020 e 2021, assim como representaram um número significativo nas universidades do sul do Brasil, como UFRGS e Unoesc, seguida de USP (sudeste). Ao considerar a autoria dos artigos examinados, notou-se a presença de trabalhos que agregaram distintos autores, sendo que nenhum autor contribuiu para mais de um trabalho durante o período de análise.

Quanto aos temas e teorias utilizadas verificou-se a frequência práticas dos recursos humanos, gestão por competências e a tecnologia e a inovação de GP são essenciais contexto organizacional brasileiro, pois desempenham um papel central na otimização do desempenho, no desenvolvimento de talentos e na adaptação às demandas em constante evolução do mercado e na força de trabalho.

A aplicabilidade da metodologia dos estudos, de forma majoritária, foi de natureza qualitativa, isto é, foi baseada na análise de dados descritivos, entrevistas, estudos de caso e revisões bibliográficas, permitindo uma compreensão aprofundada das dinâmicas e dos contextos relacionados à gestão de pessoas e temas afins.

Em suma, gestão de pessoas atual enfrenta desafios e oportunidades cruciais. Práticas de RH alinhadas à estratégia organizacional impulsionam o desenvolvimento e o desempenho, enquanto a gestão por competências desempenha um papel estratégico ao alinhar competências com metas. Soma-se a isso, a tecnologia e a inovação estão revolucionando a área, melhorando o engajamento e a motivação dos colaboradores e promovendo a cultura organizacional. Essas mudanças ressaltam a necessidade de uma abordagem estratégica e inovadora na gestão de recursos humanos para enfrentar as demandas do ambiente de negócios contemporâneo e promover o sucesso organizacional.

Adicionalmente, uma das limitações deste estudo reside na busca restrita a apenas uma palavra-chave, o que poderia ter excluído trabalhos importantes que utilizaram outros termos. Além disso, é importante considerar que podem existir artigos relevantes que não estão disponíveis na plataforma utilizada para a análise.

Para artigos prospectivos, recomenda-se uma exploração de artigos em diversas plataformas, abrangendo fontes de publicações internacionais inclusivas. Dessa forma, será viável conduzir uma análise comparativa entre os estudos realizados no Brasil e aqueles publicados internacionalmente, permitindo avaliar disparidades potenciais na aplicação entre diferentes países.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATALLAH, A. N.; CASTRO, A. A **Revisão sistemática da literatura e metanálise. Medicina baseada em evidências: fundamentos da pesquisa clínica.** São Paulo: Lemos-Editorial, p. 42-48, 1998.
- ANJOS, E. C. dos; AIHARA, C. H.; DAVILA, G. A.; VARVAKIS, G. Transformação digital e práticas de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki.** 2019.
- ASSUNÇÃO, A. R. B.; SILVA, M. R.; ROSA, R. O.; CAMPEÃO, P. Estudo de Caso na Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: Análise Através da Matriz de Risco. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 2, p. 140-170, 2019.
- AUGUSTO, C. A.; TAKAHASHI, L. Y; SACHUK, M. I. Impactos da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho. **Caderno de administração**, v. 16, n. 2, p. 57-66, 2008.
- AVELAR, C.F.P; SILVA, Y.M; SARAIVA, H.L. Tecnologia Aplicada ao Recrutamento e Seleção: Mudanças Divulgadas e Resultados Percebidos no Uso de Soluções Oferecidas por HR TECHS Brasileiras . **Gestão e Sociedade** , v. 43, pág. 4620-4643, 2021.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31, 1998
- BOFF, D.; OLBERMANN, J. V.; TAUFER, L. Do Cotidiano ao Formal: Práticas de Gestão de Pessoas em duas Pequenas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 1, p. 18-32, 2018.
- BUENO, Luciana Procópio. **Gestão do Risco Jurídico: Estratégia para a Sustentabilidade Empresarial.** Editora Dialética, 2021. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=xCg7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=%C3%BAltimos+anos,+diversas+empresas+enfrentaram+dificuldades+financeiras+e+encerraram+suas+atividades+em+decorr%C3%Aancia+da+crise+global.+Diante+desse+contexto,+surge+a+necessidade+premente+de+as+organiza%C3%A7%C3%B5es+buscarem+estrat%C3%A9gias+que+lhes+permitam+operar+de+f&ots=CTPeH5wsiA&sig=1aMl_yLVXWNey4j3Bt66kSC22eA#v=onepage&q&f=false. Acesso: 25 jul. 2023.
- BALDISSARELLI, J.M .; HEIN, N. KROENKE, A; KVITKO; L. A percepção dos docentes das universidades catarinenses acerca das práticas e políticas de RH: aplicação do método TODIM. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 1, p. 128-150, 2022.

- CARLI, D. D.; FRIZON, J. A. Efeito Mediador do 'Person-Organization Fit' na Relação entre Práticas de Gestão das Relações Interpessoais e Índices de Turnover. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 162-187, 2020.
- CHAVES, C. M. L.; LUFT, M. C. M. S. Utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação em Processos de Recrutamento e Seleção Organizacional: Um Estudo com Consultorias de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 4, p. 1-24, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2008.
- CANONGIA, C; SANTOS, D.M; SANTOS, M.M; ZACKIEWICZ, M; Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, p. 231-238, 2004.
- COLOMBY, R. K.; SCHERER, L. A.; VACLAVIK, M. C. Gestão existencial de pessoas: ensaio sobre as relações vida-trabalho. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 20, n. 4, p. 60-71, 2021.
- CUCONATO, P; DOS SANTOS, D. M. DIREITOS HUMANOS NA PIRÂMIDE DE MASLOW APLICADOS À GESTÃO PARTICIPATIVA. **Revista Científica UBM**, ANO XXIX, n. 49 pág. 1-11, 2023.
- DUARTE, K. M. A. V.; MELO, V. S.; OLIVEIRA, R. S. O papel do engenheiro civil como gestor de pessoas em obras: Um estudo de caso. **Journal of Perspectives in Management**, v. 3, n. 1, p. 17-28, 2019.
- DOUBRONT, M. A; DOUBRONT, L. G. Impacto del contexto económico, social y político de Venezuela en el docente universitario. Análisis desde la Pirámide de Maslow. **Dissertare Revista De Investigación En Ciencias Sociales**, v. 5, n. 2, p. 1-15, 2020.
- ERLER, K.; D'ANGELO, M. J. Percepção de Bem-Estar entre Funcionários Ativos e Demissionários de uma Organização da Saúde na Região Metropolitana da Grande Vitória . **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 104, p. 144-163, 2019.
- FREITAS, A.D.G ; LACERDA, F.M; SANTOS, E. A ALVARENGA, M. A. BIZARRIAS, F.S. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 4, p. 1-31, 2022.
- FERREIRA, J.C.DS.F; NUNES, T.S. Gestão de Pessoas no Serviço de Saúde Militar nas Forças Armadas Angolanas. **Revista de Carreiras e Pessoas** , v. 3, pág. 465-488, 2021.
- GOMES, A. K. P.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDÉ, F. R. Gestão de Pessoas por Competências e Escolha de Gestores para Cargos de Confiança: Um Estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, p. 1-21, 2021.

- HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.
- LEPAK, D. P. LIAO, H; CHUNG, Y; Harden, E.E; A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. **Research in personnel and human resources management**, v. 25, n. p. 217-271, 2006.
- LIMA, M.M.; TESTON, SF; LUCAS, MG; LIZOTE, SA Avaliação do Bem-Estar Subjetivo: Um Olhar para quem Cuida do Outro . **Reunia** , v. 3, pág. 1-13, 2021.
- NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, F. L. **Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos.** Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática—como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus, 2016.
- MACHADO, C. L. S.; CABRAL, P. M. F.; VACCARO, G. L. R. Segmento de Tecnologia Analisado pela 'Multidimensional Work Motivation Scale' . **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 3, p. 336-354, 2018.
- MARANGONI, M. M.; BERIMBAU, M. M. R. Gamificação e Gestão de Pessoas: Um Estudo de Caso sobre Treinamento e Ambiente de Diversidade Cultural. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, p. 431-444, 2018.
- MATTOS, C.; SILVA, R. C. Características da Gestão de Pessoas e Clima para Serviços em Restaurantes. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 1, p. 84-106, 2019.
- OLIVEIRA, Ot. J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados.** Cengage Learning, 2020.
Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=AlwMEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=%C3%BAltimos+anos,+diversa+s+empresas+enfrentaram+dificuldades+financeiras+e+encerraram+suas+atividades+em+decorr%C3%AANCia+da+crise+global.+Diante+desse+contexto,+surge+a+necessidade+premente+de+as+organiza%C3%A7%C3%B5es+buscarem+estrat%C3%A9gias+que+lh+es+permitam+operar+de+f&ots=_2tSTRZE-k&sig=PTI4wdoLLogSqomGeH5Xqt4zVVc#v=onepage&q&f=false. Acesso: 25 jul. 2023.
- OLIVEIRA, H.; HONÓRIO, L. Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: Associando os Construtos em uma Organização Públicahuman . **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, p. 1-28, 2020.
- ROTHER, E. T. Revisión sistemática X Revisión narrativa. **Acta paulista de enfermagem**, v. 20, p. v-vi, 2007.
- PEREIRA, C. B. D.. A ferramenta 5W2H na análise da inclusão das pessoas com deficiência visual nas escolas municipais. **Revista Educar Mais**, v. 4, n. 3, p. 606-623, 2020.

- PERIDES, M. P. N.; VILELA, N. G. S.; SOUSA, C. B.; DUTRA, J. S.; CASADO, T. Cultura Organizacional e Gestão por Competências: Caso Gerdau. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 19, n. 3, p. 26-46, 2020.
- PRADO, Matheus Borges et al. Determinação e gestão de causas raízes de falhas e proposta de melhoria por meio do 5W2H no setor de atendimento de uma pizzaria em de Minas Gerais. **Brazilian Journal of Business**, v. 3, n. 4, p. 3295-3305, 2021.
- RAHN, M. M.; WEBER, L. Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, p. 97-129, 2019.
- ROMAN, L. W.; SIMON, L. W.; ROMAN, I. P. Desenvolvimento de Pessoas por Competências em uma Empresa de Sistemas Especializados da Região Oeste Catarinense. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 1, p. 143-159, 2019.
- SANTOS, J. D. E. dos; JESUS, S. M. S. de; FERREIRA, T. B.. Inovação na Gestão de Pessoas: uma abordagem sobre inteligência organizacional. **Revista de Negócios Uniages**, v. 1, n. 1, p. 100-122, 2016.
- SILVA, A.P. da; GONÇALVES, N. dos Remédios. **Gestão de Pessoas como Diferencial Competitivo** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Departamento de Gestão e Negócios, Universidade de Taubaté, 2021.
- SIQUEIRA, M. S. D.; SANTOS, G. S. D. Como a Aprendizagem Gerencial Influencia as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas?. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 9, n. 2, p. 238-258, 2020.
- RODRIGUES, L. S. FUJARRA, V.G ; FIORAVANTE, I.A. DE CARVALHO, D. Aplicação Das Ferramentas Da Qualidade Na Melhoria Da Gestão Do Clima Organizacional Em Uma Empresa De Metalurgia. **Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 110-137, 2023.
- RODRIGUES, F.; BASSO, K.; GALÃO, S.; SANCHES, C. Pressão temporal, sobrecarga de informação e satisfação na tomada de decisão em gestão de pessoas. **Caderno de Administração** , v. 2, pág. 164-181, 2021
- RONZANI, C. M.; COSTA, P. R. Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento da Equipe de P&D&I. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, p. 177-202, 2019.
- RUPRECHT, A. S; ROECHER, G. A. I. Planejamento Estratégico Micro e Pequenas Empresas. **Administração**, p. 78-78, 2019.
- TRENTIN, L. Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a partir da Percepção dos Gestores e dos Não Gestores. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 82-96, 2021.

TEIXEIRA, L. M.; COSTA, I. S. A. Job Crafting na Administração Pública: Estudo em uma Instituição Federal de Ensino no Rio de Janeiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 2, p. 1-19, 2021.

TEPEDINO, G.; DA GUIA SILVA, R. Desafios da inteligência artificial em matéria de responsabilidade civil. **Revista Brasileira de Direito Civil**, v. 21, n. 03, p. 61-61, 2019.

VARZONI, GC; AMORIM, WA Modelos de Gestão de Pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas** , v. 3, pág. 489-505, 2021.

XAVIER, L. D.; BERNARDI, F. C.; CAMARGO, M. E.; BIEGELMEYER, U. H.; TANNHAUSE, C. L.; BIEGELMEYER, S. C.; GALELLI, A. Gestão estratégica de pessoas e redução de custos: um estudo de caso no setor de logística de uma empresa. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 8, n. 1, p. 1-22, 2018.