

GESTÃO DE PESSOAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Rafael Vitório dos Santos¹ (IC), Tábata Nakagomi Fernandes Pereira (PQ)¹

¹Universidade Federal de Itajubá - Campus Itabira.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão de Talentos. Recursos Humanos. Revisão Sistemática da Literatura.

Introdução

As organizações estão inseridas em um contexto externo de constante mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, ambientais, políticas, culturais e que desafiam as instituições a buscarem meios e práticas inovadoras, adaptabilidades e dinamismo para as imprevisibilidades e incertezas das quais influenciam diretamente no contexto interno das empresas. Desse modo, é necessário identificar quais áreas são mais afetadas dentro da organização e quais riscos e oportunidades estão sujeitas. Ao analisar o ambiente externo, os proprietários e a administração das empresas devem considerar as potencialidades empresariais e os perigos que podem recair sobre o negócio do ponto de vista dos funcionários ou devido à escassez de mão de obra (KOPRIVA e BERNIK, 2009). Esses impactos influenciam diretamente a Gestão de Pessoas (GP), uma vez que todo desempenho organizacional depende das competências e habilidades das pessoas que nela trabalham. A GP desempenha um papel crucial no sucesso e sustentabilidade das organizações. É necessário que as empresas possuam uma visão holística do seu negócio, identificando o diferencial competitivo por meio de ativos estratégicos, desenvolvendo pessoas e talentos qualificados, para se adaptar, competir e inovar rapidamente às mudanças.

No contexto desafiador da GP, torna-se essencial mapear e discutir sobre o assunto, buscar evidências na literatura que fundamentam a importância das práticas de GP, as áreas de atuação e pilares essenciais do campo de pesquisa. Nesse sentido, torna-se importante para aprimorar as estratégias e garantir que estejam alinhadas com os objetivos da organização.

Para isso, o presente trabalho tem o objetivo de fazer uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) acerca da GP, visando conhecer o estado da arte e análise do conteúdo na área de GP. Nesse sentido, buscar maiores evidências na literatura a respeito deste tema, tais como histórico, características gerais, vantagens, desvantagens, forma de aplicação e gerenciamento nos mais diversos contextos organizacionais. Dessa forma, o estudo apresenta como metodologia de pesquisa o método qualitativo da Revisão Sistemática da Literatura

para compreender como o assunto é abordado nas biografias sobre o tema e, a partir disso, realizar associações sobre o assunto. Ademais, este trabalho possui objetivos descritivos, uma vez que pretende-se oferecer descrições e conceitos relacionados a GP e classifica-se em uma pesquisa de natureza básica, pois tem como intuito promover novos conhecimentos pertinentes ao assunto estudado.

Metodologia

Para atingir os objetivos propostos, adotou-se uma abordagem de pesquisa básica, descritiva e de natureza qualitativa. O método selecionado para conduzir a investigação foi a Revisão Sistemática da Literatura, seguindo a metodologia delineada por Dallasega, Marengo e Revolti (2020). A escolha por essa abordagem se baseou na clareza e na eficácia do procedimento, que compreende as fases de planejamento, condução e documentação da revisão. Na fase inicial, foi realizada a preparação da pesquisa, que envolve o planejamento detalhado da revisão sistemática, incluindo a formulação da questão de pesquisa e a elaboração do protocolo de revisão. Subsequentemente, a revisão avançou para a fase operacional, na qual ocorreu a identificação das pesquisas relevantes, a seleção dos estudos primários, a avaliação da qualidade das investigações e, por fim, a coleta e síntese dos dados obtidos. Por último, a etapa de relatório foi iniciada, com o intuito de documentar a revisão de forma apropriada, culminando na redação e validação do relatório final do estudo.

Assim, as questões de pesquisa estabelecidas para este trabalho foram baseadas em Scheidegger *et al.* (2018) e Amaral *et al.* (2021), a fim de identificar como se encontra o estado da arte e análise do conteúdo na área de GP.

Sendo assim, tem-se as seguintes questões de pesquisas:

- Q1: Como estão as publicações por ano sobre a GP?
- Q2. Quais os principais autores que escrevem sobre GP?
- Q3. Quais os principais países que publicam sobre GP?
- Q4. Quais as principais fontes de publicação sobre GP?
- Q5. Quais as principais universidades que publicam sobre GP?

- Q6. Quais as principais áreas de estudo sobre GP?
 Q7: Quais são os pilares da GP?
 Q8: Quais são as principais funções e atribuições de um gestor de pessoas?
 Q9: Como fazer uma GP estratégica?
 Q10: Quais as melhores e utilizadas práticas de GP?
 Q11: Quais as áreas de aplicação da GP?
 Q12: Quais são os principais modelos de GP?
 Q13: Quais os impactos em se fazer GP nas empresas?
 Q14: Quais são os desafios e direcionamentos futuros para a GP?

Desse modo, as questões de pesquisa estabelecidas foram relacionadas com as categorias do estado da arte, que contempla as questões de 1 a 6. E a segunda, que consiste em estudar a natureza de pesquisa, que contempla as questões de 7 a 14, com o objetivo de simplificar a análise e facilitar a apresentação dos resultados, a fim de responder às questões desta RSL.

A RSL exige uma busca aprofundada e minuciosa acerca do assunto abordado, de forma a contemplar o maior número possível de estudos. Sendo assim, existem diversas bases de dados que podem ser consultadas. Para validação deste artigo, foram verificadas duas bases de dados para o desenvolvimento do protocolo de pesquisa, Scopus® e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Ainda segundo Dallasega, Merengo e Revolti (2020), durante esta fase de condução da revisão, no âmbito operacional, são propostos os seguintes tópicos de análise: identificar as pesquisas relevantes, selecionar os estudos primários, avaliar a qualidade dos estudos, extrair os dados necessários e sintetizar os dados.

Iniciou-se a busca nas bases de dados no dia 10 de outubro de 2022 e, a fim de se obter o maior número possível de resultados, a pesquisa foi realizada utilizando os termos em inglês. A pesquisa objetivou utilizar como termo principal, “human resource management”, entre aspas, contendo apenas no título, e a partir disso utilizar combinações de algumas palavras-chaves, que incidem no contexto da pesquisa, como: *people management* e *work management*.

O Quadro 1 condensa as combinações e os resultados finais, para leitura completa, a partir dos filtros aplicados de artigo, acesso aberto, idioma inglês e português, com as combinações de palavras-chave supracitadas.

Gráfico 1 - Análise dos artigos e resultados finais

Filtros e Combinações de palavras-chave			
(ARTICLE TITLE (“Human Resource Management”)) AND (TITLE-ABS-KEY (people management)) e (TITLE-ABS-KEY(work management))			
CAPES		SCOPUS	
238		32	
Incompatíveis	Compatíveis	Incompatíveis	Compatíveis
186	52	5	27
Total			79

Fonte: autoria própria

O termo utilizado de GP tem sido utilizado apenas no Brasil, no exterior se utiliza Human Resource Management. Os resultados apontaram um total de 79 artigos nas bases de dados CAPES e SCOPUS. Para isso, foram utilizados filtros de pesquisa a fim de obter uma busca mais refinada e resultados mais precisos, os quais são: filtro de acesso aberto, tipo de recurso artigo e idioma inglês e português. Com exceção da base de dados Scopus, que não se aplicou o filtro de idiomas, dado que a base retornou um número de artigos inferior ao esperado.

Concluída a condução da revisão, passou-se para a documentação da revisão com a tabulação dos dados em uma planilha, de forma que cada linha é um trabalho, enquanto as colunas representam as respostas das questões de pesquisa, permitindo a análise para o alcance dos resultados.

Resultados e discussão

Sendo assim, os primeiros resultados sobre o estado da arte Q1 demonstra que, a partir dos filtros aplicados e resultados encontrados da RSL, a primeira publicação sobre a GP ocorreu em 2005 com o artigo “Performance-based rewards and innovative behaviors” (SANDERS et al., 2005), em tradução livre: Recompensas baseadas no desempenho e comportamentos inovadores. Em relação aos autores Q2, observa-se que apenas um autor publicou mais de uma vez, dessa maneira não há um autor dedicado sobre o assunto. Em seguida, na questão Q3, os países que mais publicam sobre a GP são a África do Sul, e a América do Sul, com destaque para o Brasil. Considerando as fontes de publicações Q4, salienta-se a *AOSIS Open Journals*, com cinco publicações, se destacando das demais fontes. Ainda, as universidades Q5 com mais artigos apresentados é a *University of Johannesburg*,

com três publicações, seguido da *Tshwane University of Technology* e da Universidade Federal de Minas Gerais, com 2 publicações cada. Por fim, as áreas de gestão de recursos humanos e administração Q6 mostraram-se relevantes, com 39 publicações na área de Negócios, Gestão e Contabilidade, o que infere uma relação direta com a GP.

Ao analisar os conteúdos que se referem a natureza de pesquisa, a revisão apontou que um dos pilares Q7 mais importante em uma organização consiste em se fazer uma boa liderança de pessoas. Sendo assim, o papel do gestor ocupa um lugar central e estratégico no contexto das empresas. Se antes, a sua função consistia em garantir que as tarefas fossem executadas de acordo com os padrões e processos estabelecidos e eram vistos como autoridades de controle, além de focar somente na eficiência operacional e no cumprimento de metas de produção, agora, os líderes inspiram, orientam e desenvolvem suas equipes. Nesse aspecto, o líder é um agente transformador capaz de envolver sua equipe nas tomadas de decisão, de forma que promova um ambiente de trabalho mais participativo e democrático. Por tudo isso, a comunicação é um pilar fundamental para que os gerentes consigam transmitir com clareza e transparência as informações e metas, mantendo sua equipe alinhada. Ademais, cabe ao líder desenvolver e motivar, identificando o potencial de cada colaborador, reconhecendo suas habilidades e competências, a fim de direcionar os seus talentos para áreas onde conseguem ser mais produtivos.

Os resultados demonstram que os principais pilares da GP estão relacionados com as funções e atribuições que o gestor desempenha dentro da instituição Q8. A gestão estratégica alinhada à liderança cria valor aos produtos e serviços e a própria instituição, garantindo vantagens competitivas. O líder precisa ter a visão clara do futuro da empresa e comunicá-la de forma convincente aos seus colaboradores, ter clareza que as decisões atuais afetarão a empresa no futuro. Com isso, deve-se desenvolver um planejamento a longo prazo e resistir a resultados imediatos. Está ao alcance do gerente implementar uma cultura inovadora na empresa, que encoraja os funcionários a buscar novos conhecimentos, adquirir habilidades e enfrentar novos desafios. Ao se fazer isso, os gerentes devem reconhecer e recompensar os esforços e resultados inovadores, por meio de incentivos. Ao se referir a gestão de desempenho como um processo contínuo de metas, *feedback*, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento, o gestor precisa definir metas claras e mensuráveis que envolvem critérios, prazos e objetivos. O *feedback* no sentido de reconhecer o bom trabalho, identificar melhorias e

incentivar o progresso em direção às metas.

Identifica-se a necessidade de averiguar sobre a GP estratégicas Q9, que reconhece que os colaboradores são ativos valiosos e essenciais para o sucesso organizacional. Nesse sentido, observa-se alguns principais elementos ao se fazer a GP estratégicas, como o alinhamento com a estratégia organizacional, em que os gestores possuem uma estreita colaboração com a alta administração para garantir que as práticas de gestão estejam alinhadas com os objetivos estratégicos estabelecidos. Ao terceirizar a parte administrativa burocrática, a GP ocupa-se de selecionar, recrutar e desenvolver talentos que encaixam com a cultura e os valores da organização.

Identificar as melhores práticas de GP também foi um objetivo deste trabalho Q10. Com isso, percebe-se que a medida que as práticas são bem aplicadas garantem impactos positivos em toda organização e aumento da qualidade da força de trabalho, garantindo o sucesso organizacional e o seu crescimento. Verifica-se que no processo de treinar, desenvolver, recrutar e selecionar são as práticas mais utilizadas nas empresas. Sendo assim, o treinamento e desenvolvimento aumentam as habilidades e competências dos funcionários, reduz o *turnover* da empresa, pois permanecem engajados e satisfeitos, além de motivá-los a adotar novas ideias e práticas, proporcionando um ambiente mais inovador e dinâmico. Da mesma maneira, o processo de recrutar e selecionar é fundamental para encontrar candidatos alinhados com a cultura organizacional, com valores, habilidades e experiências necessárias para se destacarem em suas funções. Isso implica em um aumento da produtividade e da qualidade do serviço prestado. Outros benefícios podem ser observados a partir de boas práticas, como redução de custos nos processos de recrutamento e seleção, atrair talentos diversos e reter e atrair talentos valiosos.

As áreas da GP Q11 são amplas e complexas e desempenham um papel essencial nas organizações modernas. Com a crescente influência da tecnologia, como a Internet das Coisas (IoT), a computação, a Inteligência Artificial e o Big Data, a GP precisa evoluir e se adaptar para apoiar iniciativas de requalificação, desenvolvimento de habilidades e inclusão de funcionários.

Ainda, a RSL ocupou-se em detectar qual o foco em se fazer a GP Q12. Assim, o desempenho dos colaboradores é um dos principais focos na área, porque tem interesse em garantir que os funcionários executem as suas atividades de maneira eficaz e eficiente. Sendo assim, é possível maximizar o desempenho individual e coletivo contribuindo diretamente com os objetivos

organizacionais. A GP também se concentra em agregar valor à organização por meio de seus colaboradores, pois contribuem para a melhoria e crescimento da empresa. Isso implica em contratar talentos que tragam conhecimentos, habilidades e perspectivas úteis para a empresa. Além disso, envolve o desenvolvimento contínuo dos funcionários para que possam contribuir de maneira significativa para a inovação, eficiência e competitividade da organização.

Ademais, averiguar os impactos da GP nas organizações Q13, interna e externamente, são fundamentais para o progresso da empresa. Assim, os impactos internos, ao se fazer uma gestão eficiente, promove-se a satisfação e bem-estar dos funcionários, aumenta-se o desempenho e a produtividade, melhora-se os resultados de toda organização e promove-se o senso de responsabilidade e justiça entre os colaboradores. As empresas, portanto, terão funcionários engajados, flexíveis e motivados. Externamente, à medida que funcionários bem treinados e satisfeitos oferecem um atendimento de qualidade a todas as partes interessadas. Gera-se competitividade, uma vez que equipes bem preparadas são capazes de inovar e se adaptar às mudanças.

Os resultados encontrados como desafios e direcionamentos futuros Q14 implicam na adaptação da GP em um ambiente de profunda mudança das empresas, a fim de auxiliar na transformação dos negócios, das quais incluem a transformação digital na maneira como as empresas recrutam, treinam e gerenciam o desempenho das pessoas, com auxílio de novas tecnologias. Desafios de tornar as organizações mais diversas e inclusas, de forma a atrair talentos diversos, com competências e habilidades que enriquecem as instituições. Criação de valor a partir de coletas e análises de dados para tomada de decisões baseadas em evidências. Além de desafios de práticas de gestão estratégica para reter e desenvolver os talentos que contribuirão para o crescimento, a inovação e o sucesso da empresa. Para sugestão de trabalho futuros, propõe-se identificar os principais modelos de GP, uma vez que o intuito era abordar esse tópico nessa RLS, contudo, não se obteve dados suficientes para tratar a temática.

Conclusões

Em síntese, a RSL permitiu uma visão abrangente da GP, suas estratégias e importância no contexto de contínua mudança organizacional. Nesse sentido, auxilia na compreensão das tendências e descobertas, identificando lacunas na literatura e uma visão histórica da evolução das práticas, princípios e processo da GP,

que ajudarão as organizações a obter competitividade e destaque no mercado de trabalho.

Algumas características e aspectos foram relevantes nesta pesquisa, como a liderança de pessoas que desempenham um papel central e estratégico nas empresas, que ultrapassam o controle e operações e focam no desenvolvimento, orientação e inspiração de seus colaboradores. A gestão estratégica de pessoas alinhada à liderança, vista como fator-chave para criar valor, produtos e serviços de qualidade e vantagens competitivas. Ainda, destaca a importância de um ambiente inovador e uma cultura organizacional, que encoraja os funcionários na busca de novos conhecimentos, habilidades e desafios, por meio de reconhecimento e valorização das pessoas.

Por fim, ressalta a importância das práticas eficientes de treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção para melhorar a qualidade do trabalho, diminuição da rotatividade e aumento da produtividade. Todos esses aspectos impactam interna e externamente a empresa e orientam para tomadas de decisões mais assertivas. No mais, pensar o futuro da GP é olhar o quão adaptável às transformações digitais as organizações estão predispostas, além de estar aberta a inclusão e a diversidade. Apesar dos protocolos e métodos de revisão utilizados, esses estudos apresentam limitações. Outras bases de dados poderiam ser utilizadas para identificação acerca do tema, bem como as combinações de palavras-chave não contemplam a totalidade dos termos disponíveis sobre GP, além de alguns termos serem utilizados apenas no Brasil, como GP. Além disso, foram considerados apenas artigos de pesquisa

Agradecimentos

Agradecimento à PIBIC Unifei pelo financiamento da bolsa, essencial para que eu pudesse dedicar meu tempo e esforço ao projeto de pesquisa.

Referências

- AMARAL, João Victor Soares do et al. **Otimização baseada em metamodelos: uma abordagem para metamodelagem em simulação a eventos discretos**. 2021.
- DALLASEGA, Patrick; MARENCO, Elisa; REVOLTI, Andrea. Strengths and shortcomings of methodologies for production planning and control of construction projects: a systematic literature review and future perspectives. **Production Planning & Control**, p. 1-26, 2020.
- KOPRIVA, Iztok; BERNIK, Mojca. Comparison of human resource management in Slovenian family and non-family businesses. *Organizacija*, v. 42, n. 6, p. 246-254, 2009.
- SANDERS, Karin et al. Performance-based rewards and innovative behaviors. **Human Resource Management**, v. 57, n. 6, p. 1455-1468, 2018.
- SCHEIDEGGER, Anna Paula Galvão et al. An introductory guide for hybrid simulation modelers on the primary simulation methods in industrial engineering identified through a systematic review of the literature. **Computers & Industrial Engineering**, v. 124, p. 474-492, 2018.