

## IDENTIFICAÇÃO DOS MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Amanda da Silva Salomão<sup>1</sup> (IC), Tábata Nakagomi Fernandes Pereira (PQ)<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Itajubá - Campus Itabira.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Modelos de Maturidade. Revisão Sistemática da Literatura.

### Introdução

O mundo globalizado trouxe mudanças significativas para a forma de tratamento dos indivíduos nas organizações. Antigamente, os colaboradores eram considerados como recursos administrados pelas organizações, como se fossem um instrumento ou capital humano (Chiavenato, 2020). Isto posto, de acordo com Santos (2023), as organizações estão inseridas em um contexto externo com constantes mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, ambientais, políticas, culturais, as quais às desafiam a encontrar práticas inovadoras, formas de adaptação e dinâmicas para as imprevisibilidades e incertezas das quais influenciam diretamente no contexto interno das empresas. Portanto, se tornam fundamentais os estudos em Gestão de Pessoas (GP), por se tratar de uma estratégia de contornar as demandas e desafios impostos por esses cenários. Desse modo, o artigo apresenta como metodologia de pesquisa, o método qualitativo da Revisão Sistemática da Literatura visando compreender como o assunto é abordado nas literaturas sobre o tema e, a partir disso, realizar relações sobre o assunto. O trabalho possui objetivos descritivos associados aos modelos de maturidade em Gestão de Pessoas, de modo a oferecer descrições e conceitos relacionados ao tema de pesquisa. Ademais, a classificação da pesquisa é de natureza básica, a fim de promover novos conhecimentos pertinentes ao assunto estudado. De acordo com o contexto apresentado, este trabalho de pesquisa tem como principal objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura, a fim de identificar os modelos de maturidade em Gestão de Pessoas, em virtude de se tratar de um tema extremamente relevante e com falta de um acervo bibliográfico.

### Metodologia

A RSL é primordial para o desenvolvimento de uma pesquisa científica, uma vez que constrói um embasamento teórico por meio de produções científicas já existentes (Brizola; Fantin, 2016). Desse modo, o método escolhido para ser aplicado neste trabalho foi

baseado em Dallasega, Marengo e Revolti (2020), contendo as etapas:

- 1) Planejamento da revisão (fase de preparação);
- 2) Condução da revisão (fase operacional);
- 3) Documentação da revisão (fase de relatório).

O método apresenta como primeira etapa, o planejamento da revisão, dividido em duas sub etapas: especificação das questões de pesquisa e desenvolvimento do protocolo da revisão. Em seguida, na condução da revisão, tem-se as subetapas: identificação de pesquisas relevantes, seleção de estudos primários, avaliação da qualidade dos estudos, extração de dados necessários e síntese de dados. Por fim, tem-se a documentação da revisão, seguindo as etapas de escrita e validação do relatório de revisão (Dallasega; Marengo; Revolti, 2020).

Ao iniciar a revisão sistemática do estudo, tornou-se essencial elaborar um planejamento, visando a especificação das questões de pesquisa. Essas questões identificam e selecionam o acervo bibliográfico a ser analisado, além de orientar a metodologia adotada na pesquisa. O planejamento da revisão busca desenvolver um protocolo para a revisão, assegurando que o escopo da pesquisa esteja bem delimitado, que os objetivos sejam alcançados de maneira eficiente. Dentro desse contexto, as questões de pesquisa foram divididas em duas vertentes.

A primeira vertente, se trata de uma análise bibliométrica, que visa avaliar a visibilidade e a relevância do tema no campo acadêmico. Portanto, foram determinadas 5 questões específicas para orientar essa análise bibliométrica, as quais foram formuladas com o intuito de proporcionar uma compreensão profunda e detalhada do panorama acadêmico relacionado ao tema em estudo. Sendo elas:

- Q1. Como estão as publicações por ano sobre os modelos de maturidade de gestão de pessoas?
- Q2. Quais são os principais autores que escrevem sobre os modelos de maturidade de gestão de pessoas?
- Q3. Quais são os principais países que publicam sobre os modelos de maturidade de gestão de pessoas?
- Q4. Quais são as principais fontes de publicação dos modelos de maturidade de gestão de pessoas?

Q5. Quais as principais universidades que publicam sobre os modelos de maturidade de gestão de pessoas?

Após a delimitação da análise bibliométrica, foram desenvolvidas as questões de conteúdo, as quais são essenciais para aprofundar nas especificidades do tema em estudo. Diferentemente da análise bibliométrica, as questões de conteúdo têm finalidade de atingir os aspectos qualitativos do assunto, proporcionando uma compreensão dos elementos que o compõem.

Sendo assim, foram estabelecidas 9 questões de conteúdo, que, somadas às 5 questões de análise bibliográfica, totalizam 14 questões de pesquisa.

Q6. Quais são os modelos de maturidade de gestão de pessoas?

Q7. Em quais anos foram desenvolvidos os modelos de maturidade de gestão de pessoas?

Q8. Quais são os elementos dos modelos de maturidade de gestão de pessoas?

Q9. Quais são os instrumentos de aplicação dos modelos de maturidade de gestão de pessoas?

Q10. Quem são os autores criadores dos modelos de maturidade de gestão de pessoas?

Q11. Quais são as vantagens e desvantagens dos modelos de maturidade de gestão de pessoas?

Q12. Quais foram as aplicações do estudo?

Q13. Quais são as recomendações de áreas aplicáveis que aplicam modelos de maturidade de gestão de pessoas?

Q14. Quais são os desafios e direcionamentos futuros para os modelos de maturidade de Gestão de Pessoas?

Após a realização da etapa de planejamento da pesquisa foi desenvolvida a condução da pesquisa, de acordo com Dallasega, Marengo e Revolti (2020). Desse modo, deu-se início a identificação de pesquisas relevantes e a seleção dos estudos primários nas bases de dados em dezembro de 2023 até janeiro de 2024. As bases de dados selecionadas para a pesquisa foram o Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Scopus, Web of Science e Emerald. Todas as bases foram indispensáveis na realização da Revisão Sistemática da Literatura para o estudo, de modo a garantir ampla cobertura, tanto nacional quanto internacionalmente, segurança de qualidade, profundidade e diversidade de pesquisas. É possível constatar, com base na identificação de pesquisas relevantes e seleção de estudos primários, que o tema desta pesquisa ainda não possui um acervo sólido de artigos publicados sobre o assunto. Dessa forma, o número total de artigos selecionados para esta RSL ficou em 25 artigos, que serão analisados e explorados no próximo capítulo. Após finalizar a condução da pesquisa, em que foi realizada a seleção e análise dos

artigos selecionados, daqui em diante será realizada a documentação da pesquisa, em que se busca responder todas as questões de pesquisas definidas durante o planejamento da revisão.

## Resultados e discussão

A documentação da pesquisa se trata da terceira e última etapa do estudo, segundo Dallasega, Marengo e Revolti (2020), que compreende o registro e organização de todos os resultados obtidos na pesquisa. Essa etapa permite que seja possível apresentar e analisar os dados de forma estruturada e objetiva, escrevendo e validando o relatório de revisão. Desse modo, facilita a discussão e interpretação dos dados, respondendo assim às questões de pesquisas elaboradas. Para realizar a tabulação dos dados foi utilizado o software Microsoft Excel.

De modo a compreender quais foram os anos que mais houveram publicações sobre os modelos de maturidade em Gestão de Pessoas (Q1), foi possível observar que o primeiro trabalho publicado sobre os modelos de maturidade em Gestão de Pessoas foi em 1997, com o título de “Developing organizational competence” (Curtis et al., 1997). Além disso, o maior pico ocorreu em 2018, com cinco artigos publicados, seguido pelos anos de 2022 e 2023, que registraram três publicações. A segunda questão da pesquisa (Q2) estava relacionada a identificar quais seriam os principais escritores, ao analisar entre as 25 publicações encontradas no pequeno acervo sobre o conteúdo, apenas duas duplas de autores, os quais são: Oktay Turetken e Onur Demirors; e T.J Kamalanabhan e Krishnamurthy Kothandaraman, publicaram dois artigos, se tornando os autores com mais publicações sobre o assunto. A terceira questão da pesquisa (Q3) está relacionada a um mapeamento dos principais países que publicaram sobre os modelos de maturidade em Gestão de Pessoas, em que entre todos os países que contribuíram com artigos sobre o tema, destacam-se aqueles com participação mais significativa. Na liderança do ranking tem-se Portugal, Reino Unido e Turquia com três publicações cada. Após a discussão dos principais autores e países, foram analisadas quais foram as fontes de publicação (Q4), as quais se destacaram três periódicos se destacaram por publicarem mais artigos sobre o tema da pesquisa, cada um contribuindo com dois artigos. Esses periódicos são: “Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship”, “Business Process Management Journal”, e “Total Quality Management & Business Excellence”. Por fim, a análise bibliométrica se encerra com a quinta questão de pesquisa (Q5), que identificou quais são as principais universidades que realizaram publicações, a

revisão identificou que haviam muitas universidades, visto que as publicações têm uma disparidade bem grande de países e fontes de publicação. Ademais, um destaque a ser pontuado é a presença de duas universidades brasileiras, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), destarte evidencia que não há muitos estudos a respeito do tema no Brasil.

A primeira questão de conteúdo se tratou da identificação de quais são os modelos de maturidade em Gestão de Pessoas (Q6), identificando 16 modelos de maturidade distintos. Nota-se que o modelo mais utilizado pelos autores é o Modelo de Maturidade de Capacidade de Pessoas (PCMM), sendo aplicado em 9 artigos, o equivalente a 36% do estudo. A sétima questão (Q7) buscou relacionar os anos de desenvolvimento de cada um dos modelos de maturidade em Gestão de Pessoas. O modelo mais significativo de maturidade em Gestão de Pessoas, o PCMM, foi desenvolvido em 1995, se mostrando o pioneiro em comparação com os outros modelos. Após a identificação dos modelos de maturidade em Gestão de Pessoas foi realizado um estudo de quais são os elementos de cada um deles (Q8). Dessa forma, ao analisar os elementos de cada um dos modelos de maturidade em Gestão de Pessoas estudados, é possível identificar que existe, majoritariamente, uma padronização em escalas de níveis, fases e estágios. Outro aspecto a ser estudado foram quais são os instrumentos de aplicação (Q9), resultando em 6 formas distintas de aplicação dos modelos de maturidade nas organizações durante o estudo. Dentre eles, o principal meio utilizado foi a aplicação do questionário, equivalente a 46,67% do estudo, representando 7 dos artigos que responderam à essa questão de pesquisa. A décima questão da pesquisa (Q10) estava relacionada a identificar quem seriam os autores criadores dos modelos de maturidade em Gestão de Pessoas. Foi destacado o PCMM, desenvolvido por Bill Curtis, William E. Hefley e Sally Miller, além de ser o principal modelo de maturidade utilizado, foi referência de criação para alguns dos outros modelos estudados. A décima primeira questão de pesquisa foi para análise das vantagens e desvantagens encontradas (Q11). As vantagens identificadas foram: a vantagem competitiva e a melhoria contínua, o aprimoramento da capacidade de desenvolvimento dos colaboradores e o direcionamento e priorização de recursos, avaliação de desempenho e análises de melhoria contínua. A partir do levantamento das desvantagens conclui-se que a maior lacuna existente no objeto de pesquisa é a falta de estudos e conhecimentos sobre os modelos de maturidade em

Gestão de Pessoas e a limitada quantidade de publicações no desenvolvimento teórico e prático da área. Por fim, inúmeras vantagens e desvantagens foram citadas, no entanto, algumas são mais específicas de cada modelo. A interpretação realizada buscou avaliar em um contexto mais amplo e de acordo com a importância da vantagem e desvantagens. A questão de pesquisa sobre quais foram as aplicações dos estudos dos artigos (Q12) revelou que representam uma divisão equitativa entre duas formas de aplicação: os estudos teóricos (50%) e as aplicações práticas em empresas (50%). Após a discussão das principais aplicações dos modelos, foram analisadas quais foram as recomendações de áreas que aplicam os modelos de maturidade em Gestão de Pessoas (Q13), demonstrando que a diversidade de setores aplicáveis é resultado da versatilidade dos modelos de maturidade que têm a capacidade de se adaptarem em contextos organizacionais distintos. Vale ressaltar que o setor de Consultoria teve um protagonismo na aplicação dos modelos, devido ao maior número de artigos publicados. Por fim, foram destacados os desafios e os direcionamentos futuros para os modelos de maturidade em Gestão de Pessoas (Q14). Além de ser uma desvantagem, a ausência de pesquisas aprofundadas é pontuada como uma limitação significativa, devido a pouca evidência empírica e do desenvolvimento de métodos. Desse modo, os direcionamentos futuros da RSL visam a ampliação de pesquisas sobre os modelos de maturidade, assim como a exploração de novas áreas e integração com o Big Data e a Inteligência Artificial. Os gestores de RH reconhecem a IA como uma forma de geração de conhecimento de elevada qualidade, alinhado com os aspectos estratégicos dos negócios, além de fornecer resultados precisos, dados imparciais, automação, conduta ética, decisão informada, valor a tomada de decisão e destacar as organizações em relação à vantagem competitiva. Isso fundamenta os benefícios que essa integração deve trazer às organizações.

Por fim, é preciso ressaltar a importância e relevância dos modelos de maturidade em Gestão de Pessoas. No entanto, a falta de um acervo literário significativo prejudica o avanço teórico e prático na área, limitando o desenvolvimento e entendimento sobre eles. Portanto, para sugestão de trabalho futuros, propõe-se o desenvolvimento de mais pesquisas sobre os modelos de maturidade em Gestão de Pessoas, dado que sua implementação nas empresas pode trazer melhorias significativas na retenção de talentos, no engajamento dos colaboradores e na otimização dos processos internos.

### Conclusões

O presente trabalho teve o objetivo de identificar os modelos de maturidade em Gestão de Pessoas, para se cumprir-lo foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura. A RSL utilizada foi, segundo Dallasega, Marengo e Revolti (2020), desenvolvendo em três etapas: o planejamento da revisão (fase de preparação), a condução da revisão (fase operacional) e a documentação da revisão (fase de relatório).

Na primeira etapa, foram delimitadas as questões de pesquisa, as quais foram divididas em duas análises, assim como foi realizada a elaboração do protocolo da revisão. A análise dos resultados foi realizada em duas etapas, primeiramente, foram discutidas as questões da análise bibliométrica, em seguida as questões da análise de conteúdo. O protocolo da revisão definiu o plano de identificação de quais documentos seriam utilizados na revisão, respondendo às questões de pesquisa. Para isso, foram escolhidas 4 plataformas de pesquisa vistas como referências nacional e internacionalmente: CAPES, Scopus, Web of Science e Emerald. Essa quantidade de plataformas se deu devido ao reduzido número de publicações sobre o tema abordado.

Na segunda etapa, a condução da revisão, foi aplicado o protocolo preestabelecido para análise e seleção dos documentos relevantes, além da implementação de filtros essenciais, buscando fontes confiáveis e significativas para o estudo. Dessa forma, a identificação da pesquisa se iniciou com a definição das palavras chaves, a fim de delimitar os modelos de maturidade em Gestão de Pessoas existentes. Em seguida, foram aplicados os filtros e avaliou-se todos os títulos e resumos dos artigos, seguidos da análise completa. Portanto, foi alcançado o primeiro objetivo específico de avaliar e selecionar artigos relevantes sobre o tema, a partir da utilização da metodologia de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), totalizando 25 artigos. Ademais, durante toda a condução da revisão, os dados foram registrados e interpretados utilizando o software Microsoft Excel, a fim de melhorar a visualização para responder às questões de pesquisa e avaliar os dados.

Por fim, na terceira etapa do estudo, a documentação da revisão, analisou e discutiu todos os resultados encontrados nas questões de pesquisas definidas nas etapas anteriores. De modo, facilitar a visualização da análise, os resultados foram apresentados em tabelas, gráficos, quadros e figuras, visando a maior compreensão. Portanto, é preciso ressaltar a importância e relevância dos modelos de maturidade em Gestão de Pessoas. No entanto, a falta de um acervo literário

significativo prejudica o avanço teórico e prático na área, limitando o desenvolvimento e entendimento sobre eles. Essa lacuna faz com que as empresas possam enfrentar desafios na adaptação dos modelos de maturidade, resultando em uma implementação equivocada e ineficaz. Além disso, a ausência de estudos também pode impedir o desenvolvimento de novas abordagens metodológicas que poderiam ajustar os modelos de maturidade das organizações. Dessa forma, constatou-se a sua importância nas empresas, permitindo a evolução contínua das práticas de gestão e inovando com a integração de novas tecnologias. Essa expansão do conhecimento não apenas beneficiaria as empresas, mas seria uma excelente contribuição para a consolidação de uma literatura mais robusta na área de gestão de pessoas. Tendo como consequência, futuros profissionais e acadêmicos com uma base sólida para construir inovações e práticas mais eficazes. Portanto, para sugestão de trabalho futuros, propõe-se o desenvolvimento de mais pesquisas sobre os modelos de maturidade em Gestão de Pessoas, dado que sua implementação nas empresas pode trazer melhorias significativas.

### Agradecimentos

Gostaria de agradecer aos meus pais, minha irmã, minha avó e meus tios por todo apoio. Expresso minha gratidão à minha orientadora, Tábata Nakagomi, que foi indispensável para o desenvolvimento deste trabalho. Gratidão à UNIFEI e ao PIBIC CNPq pelo investimento na pesquisa científica.

### Referências

BRIZOLA, Jairo; FANTIN, Nádia. Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura. *Revista de Educação do Vale do Arinos-RELVA*, v. 3, n. 2, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DALLASEGA, Patrick; MARENGO, 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.

SANTOS, R. V. **Gestão de Pessoas: uma Revisão Sistemática da Literatura**. Iniciação Científica - Instituto de Engenharias Integradas, Universidade Federal de Itajubá, 2023.