

GESTÃO DE PESSOAS: NOVOS CONHECIMENTOS DETERMINANTES NAS TOMADAS DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

PEOPLE MANAGEMENT: NEW KNOWLEDGE THAT IS DECISIVE IN STRATEGIC DECISION MAKING

301

Juliana Alice de Oliveira¹, Luiz Otavio da Silva de Paula¹, José Marcos Romão Júnior², Joaquim M. F. Antunes Neto³, Rodrigo Lanzoni Fracarolli⁴

1- Discentes do CST em Gestão da Produção Industrial, FATEC de Itapira Ogari de Castro Pacheco; 2- Especialista em Controladoria e Finanças (INPG –Brasil), docente e coordenador do CST em Gestão da Produção Industrial da FATEC de Itapira; 3- Doutor e Especialista em Tecnologias para a Indústria 4.0 e MBA em Gestão de Estratégia Empresarial, docente FATEC de Itapira; 4- Mestre em Engenharia Urbana, Universidade Estadual de Maringá, UEM, Brasil. Docente titular e orientador da FATEC de Itapira.

Contato: julianastephanie1@hotmail.com

RESUMO

Este artigo de revisão explora as novas tendências e conhecimentos emergentes na gestão de pessoas, focando especialmente na sua influência na tomada de decisões estratégicas dentro das organizações. A gestão de pessoas é um componente chave para o sucesso organizacional, e sua evolução tem sido marcada por avanços significativos nas abordagens e práticas que impactam diretamente a estratégia empresarial. O artigo examina como as mudanças no ambiente de trabalho, como a digitalização e a globalização, têm introduzido novos desafios e oportunidades para os gestores de pessoas. Discute-se a importância de integrar conhecimentos atualizados, como a análise de dados, a inteligência artificial e as práticas de bem-estar no trabalho, para uma tomada de decisão mais informada e eficaz. São abordados diversos tópicos, incluindo a influência das tecnologias emergentes nas práticas de gestão de talentos, o papel crescente das *soft skills* e a necessidade de uma cultura organizacional adaptativa. A revisão também destaca como os gestores podem utilizar essas novas ferramentas e conhecimentos para alinhar melhor os recursos humanos com os objetivos estratégicos da organização, promovendo uma maior eficiência e inovação. O artigo conclui que, para enfrentar os desafios contemporâneos e aproveitar as oportunidades oferecidas pelos novos conhecimentos, as organizações devem adotar uma abordagem proativa e integrada na gestão de pessoas. A capacidade de tomar decisões estratégicas informadas, baseada em dados atualizados, é apresentada como um diferencial competitivo fundamental no ambiente de negócios atual.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Tomada de decisões estratégicas. Análise de dados. *Soft skills*. Cultura organizacional. Tecnologia. Inovação.

ABSTRACT

This review article explores the new trends and emerging knowledge in people management, focusing especially on its influence on strategic decision-making within organizations. People management is a key component of organizational success, and its evolution has been marked by significant advances

in approaches and practices that directly impact business strategy. The article examines how changes in the work environment, such as digitalization and globalization, have introduced new challenges and opportunities for people managers. The importance of integrating up-to-date knowledge, such as data analysis, artificial intelligence, and well-being practices at work, for more informed and effective decision-making is discussed. A variety of topics are covered, including the influence of emerging technologies on talent management practices, the growing role of soft skills, and the need for an adaptive organizational culture. The review also highlights how managers can use these new tools and knowledge to better align human resources with the organization's strategic objectives, promoting greater efficiency and innovation. The article concludes that, in order to face contemporary challenges and take advantage of the opportunities offered by new knowledge, organizations must adopt a proactive and integrated approach to people management. The ability to make informed strategic decisions, based on up-to-date data and insights, is presented as a crucial competitive differentiator in today's business environment.

Keywords: People management. Strategic decision making. Data analysis. Soft skills. Organizational culture. Technology. Innovation.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um elemento central para o sucesso das organizações empresariais, influenciando diretamente o desempenho e a competitividade das empresas (MAXIMIANO, 2011). Diante da complexidade dos desafios enfrentados pelas organizações, a capacidade de gerir eficazmente o capital humano torna-se um diferencial competitivo essencial para o sucesso empresarial (PAES et al., 2021). Sendo assim, o presente estudo investiga as principais práticas de gestão de pessoas, seus desafios e o impacto dessas práticas no desempenho organizacional.

A gestão de pessoas é um campo dinâmico e essencial dentro das organizações contemporâneas, que enfrentam uma série de desafios complexos e em constante evolução (SANTANA, 2012). Enquanto as empresas buscam incessantemente maneiras de maximizar a produtividade, inovar e permanecer competitivas em um mercado globalizado, a gestão eficaz do capital humano emerge como um fator crítico para o sucesso organizacional (PAES et al., 2021).

A gestão de pessoas nas organizações empresariais é um componente crítico para o sucesso e a eficiência de qualquer empresa. Envolve várias práticas e políticas destinadas a recrutar, desenvolver e reter talentos, garantindo que os funcionários estejam motivados e capacitados para contribuir para os objetivos da organização (SANTOS; BENEDITO; SILVA, 2017).

No entanto, essa tarefa não é isenta de obstáculos e dilemas que demandam atenção e soluções criativas. Entre os desafios enfrentados pela gestão de pessoas estão a atração e retenção de talentos, o desenvolvimento de liderança, a promoção da diversidade e inclusão, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a gestão da mudança e da resiliência organizacional, entre outros.

Implementar uma gestão de pessoas eficaz requer um entendimento profundo da dinâmica da força de trabalho e das necessidades organizacionais (SANTOS; BENEDITO; SILVA, 2017). As práticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa e ser adaptáveis às mudanças no ambiente de negócios

No entanto, frequentemente, surgem desafios que requerem atenção na busca por soluções que promovam o desenvolvimento e o sucesso organizacional. Neste trabalho, é abordada a formulação e solução de problemas na gestão de pessoas, destacando a importância de uma abordagem rigorosa e sistemática para lidar com questões relacionadas ao capital humano nas organizações. Como as empresas podem aprimorar suas práticas de gestão de pessoas para reduzir a rotatividade de funcionários e promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo?

Este problema é complexo e multidimensional, exigindo uma análise cuidadosa das políticas, processos e culturas organizacionais existentes. Uma abordagem abrangente para gestão de pessoas se faz necessária, considerando não apenas questões relacionadas ao recrutamento e retenção, mas também aspectos como liderança, comunicação, desenvolvimento de carreira e reconhecimento dos colaboradores. A identificação e implementação de soluções eficazes para este problema são essenciais para garantir a sustentabilidade e sucesso futuro da empresa, visando assim se manter competitiva no mercado.

As rápidas mudanças tecnológicas, o surgimento de novas formas de trabalho, como o trabalho remoto, e as demandas por habilidades específicas adicionam complexidade à gestão de pessoas (PAES et al., 2021). Apesar desses desafios, há uma perspectiva promissora de melhoria nessa área. As organizações estão reconhecendo cada vez mais a importância estratégica de investir no desenvolvimento e no bem-estar de seus colaboradores.

Tal aspecto envolve a implementação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e motivador, onde os funcionários sintam-se valorizados, engajados e capacitados a contribuir para os objetivos organizacionais (SANTOS; BENEDITO; SILVA, 2017).

A gestão de pessoas abrange diversas teorias e modelos, incluindo a Teoria dos Recursos Humanos, que enfatiza a importância de tratar os funcionários como ativos valiosos, e a Teoria da Motivação, que explora como fatores intrínsecos e extrínsecos afetam o desempenho dos funcionários (SANTOS; BENEDITO; SILVA, 2017). Trata-se de uma área que impacta diretamente o desempenho e a sustentabilidade das organizações. Compreender os desafios enfrentados nessa área e as perspectivas de melhoria pode fornecer indicativos pontuais para líderes e gestores na formulação de estratégias eficazes para atrair, desenvolver e reter talentos.

O campo de gestão de pessoas está em constante evolução, influenciado por mudanças socioeconômicas, tecnológicas e culturais. Abordar o tema permite explorar as tendências emergentes, os desafios contemporâneos e as melhores práticas para lidar com questões complexas relacionadas à força de trabalho, identificando lacunas de conhecimento e propondo novas perspectivas de análise. Nesse sentido, um estudo aprofundado sobre gestão de pessoas se mostra não apenas oportuno, mas essencial (PAES et al., 2021).

Uma das razões para a relevância deste tema reside na crescente valorização do capital humano como diferencial estratégico; âmbitos em que produtos e serviços são cada vez mais homogêneos. São as pessoas dentro de uma organização que podem verdadeiramente impulsionar a inovação, a criatividade e a excelência operacional. Compreender como motivar, capacitar e engajar os colaboradores tornou-se, portanto, uma prioridade para os líderes empresariais (SANTOS; BENEDITO; SILVA, 2017). A falta de engajamento dos funcionários pode ser resultado de diversos fatores, como falta de comunicação eficaz, ausência de oportunidade de desenvolvimento profissional, falta de reconhecimento e recompensa adequados, entre outros. Resolver esse problema é essencial para garantir o sucesso e a sustentabilidade da organização ao longo prazo (PAES et al., 2021).

Com este propósito, o artigo visa contribuir para o conhecimento e práticas de gestão de pessoas, fornecendo uma base introdutória para a tomada de decisões estratégicas e a criação de ambientes de trabalho mais produtivos, engajados e sustentáveis. Do ponto de vista específico, tem-se como objetivos: identificar problemas comuns e obstáculos encontrados nas práticas de gestão de pessoas dentro das organizações; analisar os fatores que contribuem para a ineficácia da gestão de pessoas dentro das organizações; explorar as práticas e abordagens inovadoras na gestão de pessoas que possam abordar os problemas identificados; e investigar o papel da liderança e da cultura organizacional na formação de gestão.

METODOLOGIA

O presente trabalho aborda o tema gestão de pessoas, seu impacto nas organizações, os desafios enfrentados e uma nova perspectiva para se ter um ambiente de trabalho produtivo, motivador e de sucesso. Uma revisão narrativa abrangente da literatura sobre gestão de pessoas foi realizada, explorando teorias, modelos e práticas relacionadas ao engajamento dos funcionários. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a metodologia de pesquisa bibliográfica é uma abordagem que se concentra na coleta, seleção, análise e interpretação de informações provenientes de fontes bibliográficas, como livros, artigos de periódicos, teses, dissertações e relatórios técnicos. Esta abordagem é amplamente utilizada em várias áreas do conhecimento, incluindo ciências sociais, humanidades, ciências naturais e aplicadas.

Na abordagem conceitual de Gerhardt e Silveira (2009) os principais aspectos da metodologia de pesquisa bibliográfica são: definição do problema de pesquisa; identificação de fontes bibliográficas; seleção criteriosa de fontes; síntese e organização das informações; interpretação e discussão dos resultados. O problema está relatado na introdução e busca compreender como as empresas podem aprimorar suas práticas de gestão de pessoas para reduzir a rotatividade de funcionários e promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo?

As palavras-chave pesquisadas e combinadas foram: gestão de pessoas; tomada de decisões estratégicas; análise de dados; *soft skills*; cultura organizacional; tecnologia e inovação. As bases de dados pesquisadas foram as disponíveis no Portal de Periódicos da Capes e Google Acadêmico. Como critério de inclusão selecionou-se estudos na língua portuguesa e que atendessem os objetivos e questão norteadora da pesquisa. Os critérios de exclusão relacionavam-se com a falta de palavras-chave no resumo do artigo e que não atendessem aos objetivos deste estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Evolução da Gestão de Pessoas

A evolução da gestão de pessoas, ou gestão de recursos humanos, reflete profundas transformações no mundo do trabalho e nas expectativas organizacionais ao longo dos anos. Desde suas origens rudimentares, a área tem se desenvolvido para se tornar um componente estratégico essencial para o sucesso das organizações. Compreender essa evolução é fundamental para apreciar como as práticas modernas de gestão de pessoas se formaram e como elas continuam a se adaptar às novas demandas do mercado (VISCAINO; ESTORK, 2007).

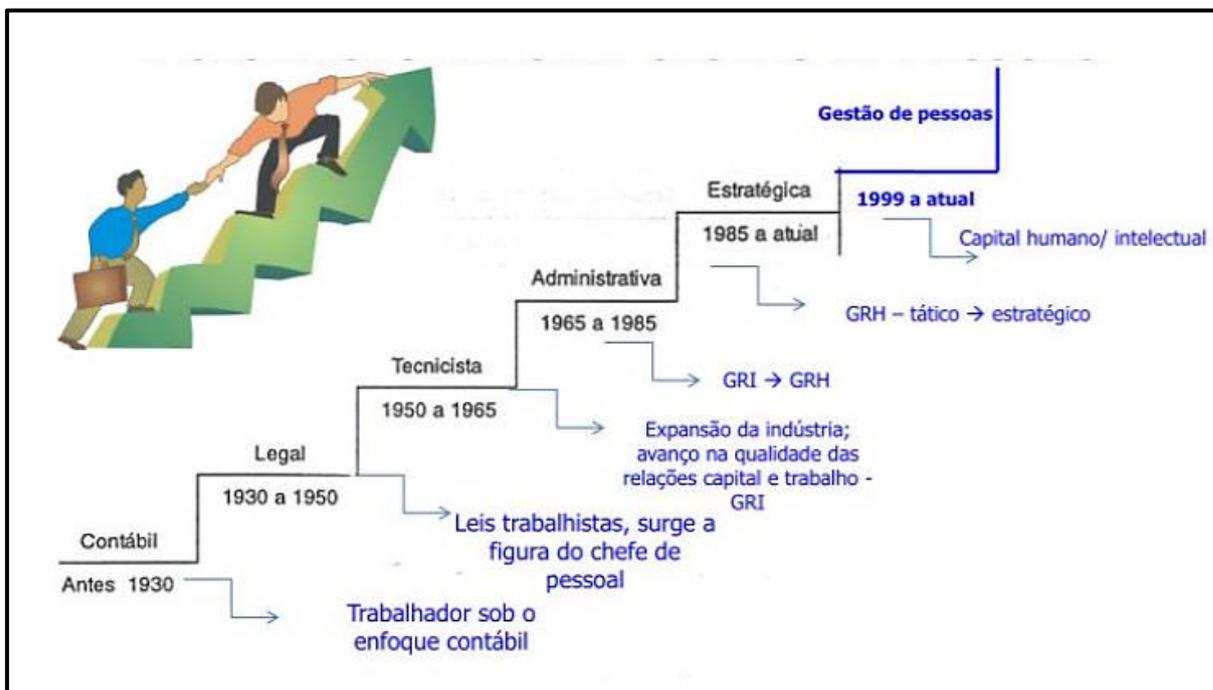
No início do século XX, a gestão de pessoas era fortemente influenciada pelos princípios da Administração Científica de Frederick Taylor. Taylor focou na padronização e otimização dos processos de trabalho para maximizar a eficiência. Essa abordagem, centrada na análise e sistematização das tarefas, buscava aumentar a produtividade, mas frequentemente negligenciava o bem-estar e as necessidades dos funcionários. Simultaneamente, o movimento das Relações Humanas, impulsionado pelos estudos de Elton Mayo, começou a reconhecer a importância do fator humano na produtividade. Os experimentos de Hawthorne demonstraram que fatores como o ambiente de trabalho e as relações interpessoais influenciavam significativamente a motivação e a eficácia dos trabalhadores, marcando o início de uma abordagem mais holística para a gestão de pessoas (CABRAL et al., 2010).

Durante a metade do século XX, o conceito de Administração de Recursos Humanos (RH) começou a se consolidar. A função de gestão de pessoas passou a incluir não apenas a administração de tarefas e benefícios, mas também a integração das práticas de RH com a estratégia organizacional. Esse período foi caracterizado pela formalização das políticas e procedimentos para assegurar justiça e consistência nas decisões relacionadas aos funcionários. As práticas de RH começaram a envolver recrutamento, treinamento e desenvolvimento, compensação e relações trabalhistas, com um foco crescente na criação de uma cultura organizacional que alinhasse as práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da empresa (ALBUQUERQUE; LEITE; SILVA, 2009).

A partir dos anos 1980 e 1990, a gestão de pessoas evoluiu para se tornar uma função estratégica determinante dentro das organizações. O conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos ganhou destaque, enfatizando a importância de alinhar as práticas de gestão de pessoas com os objetivos gerais da organização. Essa fase trouxe um foco renovado no desenvolvimento de talentos, na gestão de desempenho e na criação de uma cultura organizacional que incentivasse a inovação e a adaptação. As empresas começaram a reconhecer que uma gestão eficaz dos recursos humanos não só melhorava a eficiência operacional, mas também contribuía para a vantagem competitiva e o sucesso a longo prazo (SANTOS; CÂMARA, 2012).

Com o advento da revolução digital no início do século XXI, a gestão de pessoas passou por uma transformação significativa. O desenvolvimento e a popularização de tecnologias digitais mudaram radicalmente a forma como as práticas de RH são conduzidas. A introdução de softwares de gestão de desempenho, plataformas de recrutamento online e ferramentas de análise de dados transformou a administração de pessoas, oferecendo novas possibilidades para otimizar processos e tomar decisões baseadas em dados. A análise de dados de pessoas, ou *People Analytics*, tornou-se uma ferramenta essencial para prever tendências, avaliar o desempenho e personalizar estratégias de gestão de talentos. A **Figura 1** as fases evolutivas do que se entende hoje como gestão de pessoas:

Figura 1. Fases evolutivas da gestão de pessoas.



Fonte: adaptado de Tose (1997).

A evolução da gestão de pessoal pode ser dividida em cinco fases distintas, conforme a **Figura 1**. Na fase inicial, conhecida como contábil, que abrange o período até 1930, a principal preocupação era com os custos da organização e o controle das entradas e saídas de mão de obra, considerando esses aspectos como registros contábeis. A seguir, entre 1930 e 1950, surgiu a fase legal. Nesse período, a ênfase estava no cumprimento das leis trabalhistas, especificamente a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). As relações internas nas organizações passaram a se concentrar no papel do chefe de pessoal, que substituiu o chefe de produção, com a função de garantir a conformidade com as exigências legais. A terceira fase, tecnicista, ocorreu entre 1950 e 1965 e trouxe a influência do modelo americano de gestão de pessoal para o Brasil. Esse período foi marcado pela expansão da indústria automobilística, que promoveu novas relações e estruturas organizacionais. Com o crescimento e desenvolvimento, surgiram novos comportamentos e a gestão local e a cultura organizacional começaram a ser vistos como estratégias importantes. Nessa fase, emergiu o papel do Gerente de Relações Industriais, focado em recrutamento e

seleção, treinamento, desenvolvimento e gestão de cargos e salários. A quarta fase, chamada administrativa ou sindicalista, abrangeu o período de 1965 a 1985. Nessa fase, houve uma mudança na relação entre capital e trabalho, com uma abordagem mais humanista nas interações com sindicatos e a sociedade. Isso levou à criação da função de gerente de recursos humanos dentro das empresas. Finalmente, a quinta fase, que começou na década de 1985, é conhecida como estratégica. Nessa fase, as empresas começaram a integrar a gestão de pessoas ao planejamento estratégico organizacional. A gestão de pessoas deixou de ser um departamento isolado e passou a ser uma área inter-relacionada com a estratégia da empresa, levando à função de diretoria de recursos humanos estratégico (TOSE, 1997; SENFF et al., 2021).

Hoje, a gestão de pessoas está cada vez mais voltada para a adaptação às novas demandas do mercado de trabalho e às expectativas dos funcionários. As práticas contemporâneas incluem a promoção da flexibilidade no trabalho, com modelos híbridos e remotos, e um foco crescente em diversidade e inclusão. As organizações estão adotando tecnologias avançadas, como inteligência artificial e *machine learning*, para aprimorar o recrutamento e a gestão de talentos, e estão investindo em bem-estar e desenvolvimento contínuo dos funcionários. A integração de práticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional é vista como essencial para alcançar os objetivos empresariais e se manter competitivo em um ambiente global dinâmico (BARBOSA, 2020).

Desta forma, a evolução da gestão de pessoas reflete um contínuo processo de adaptação e inovação, desde as abordagens iniciais voltadas para a eficiência até as práticas modernas que valorizam o capital humano como um ativo estratégico. À medida que o mundo do trabalho continua a mudar, a gestão de pessoas também evolui para enfrentar novos desafios e aproveitar oportunidades emergentes, assegurando que as organizações possam alcançar sucesso e crescimento sustentável (OITICICA; BARBOSA, 2021).

A gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las o longo do tempo. Saber planejar, organizar, dirigir e controlar é fundamental para desempenhar as atividades desejadas com eficácia e eficiência. Os

processos de gestão de pessoas devem estar interligados de tal forma que reciprocamente se influenciem (XIMENES, 2018). As pessoas não são apenas um instrumento dentro das organizações, são sujeitos com competências e condições particulares capazes de colaborar com ideias e ações concretas, contribuindo com os objetivos da empresa. Neste sentido, a gestão de pessoas tem sido uma das funções empresariais determinantes para o fator estratégico de êxito ou fracasso de uma organização.

Transformações Recentes

Nos últimos anos, o campo da gestão de pessoas passou por transformações significativas, refletindo mudanças nas expectativas dos funcionários, avanços tecnológicos e novas abordagens organizacionais. Essas mudanças têm moldado a maneira como as empresas gerenciam seu capital humano e como essas práticas impactam o desempenho e a cultura organizacional. A seguir, destacam-se algumas das transformações mais notáveis que têm redefinido a gestão de pessoas (MOÇO; LOPES; SOARES, 2020; AVELAR; SILVA; SARAIVA, 2021):

- **Digitalização e Automação.** A digitalização tem sido uma força transformadora fundamental na gestão de pessoas. A introdução de tecnologias como softwares de gestão de recursos humanos, plataformas de recrutamento online e ferramentas de análise de dados tem simplificado e aprimorado vários aspectos da gestão de pessoal. A automação de processos, como a triagem de currículos e a administração de benefícios, permite uma maior eficiência e precisão, liberando os profissionais de RH para se concentrarem em tarefas mais estratégicas. Além disso, a utilização de *People Analytics* permite uma análise mais profunda dos dados relacionados ao desempenho e ao engajamento dos funcionários, proporcionando indicadores valiosos para a tomada de decisões.
- **Trabalho Remoto e Modelos Híbridos.** O trabalho remoto e os modelos híbridos de trabalho, que combinam trabalho presencial e à distância, tornaram-se muito mais comuns e aceitos nas organizações. A pandemia de COVID-19 acelerou essa tendência, forçando muitas empresas a adotarem rapidamente práticas de trabalho remoto. Esse modelo tem mudado a forma como as organizações gerenciam a produtividade, a comunicação e a colaboração entre equipes. A flexibilidade no local de trabalho tem se mostrado um fator chave para a atração e retenção de talentos,

levando as empresas a repensarem suas políticas e práticas para apoiar um ambiente de trabalho mais adaptável e inclusivo.

- **Foco em Bem-Estar e Saúde Mental.** Nos últimos anos, houve um crescente reconhecimento da importância do bem-estar e da saúde mental dos funcionários. As empresas estão cada vez mais adotando práticas que vão além dos benefícios tradicionais de saúde, incluindo programas de bem-estar mental, suporte psicológico e iniciativas para promover um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. Esse foco em bem-estar não só melhora a qualidade de vida dos funcionários, mas também contribui para a produtividade e o engajamento, ajudando a reduzir o estresse e o *burnout*.
- **Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI).** A promoção da DEI tem se tornado uma prioridade central para muitas organizações. As empresas estão adotando políticas e práticas para garantir uma força de trabalho mais diversificada e inclusiva, e para combater preconceitos e desigualdades no ambiente de trabalho. Iniciativas como programas de treinamento sobre viés inconsciente, metas de diversidade e a criação de grupos de afinidade são exemplos de como as organizações estão trabalhando para criar ambientes de trabalho mais justos e representativos. O impacto dessas práticas vai além da moral e da ética, contribuindo também para a inovação e a criatividade dentro das equipes.
- **Desenvolvimento e Aprendizado Contínuo.** O desenvolvimento profissional e o aprendizado contínuo têm se tornado componentes cada vez mais críticos na gestão de pessoas. Em resposta às rápidas mudanças no mercado de trabalho e à necessidade de adaptação constante, as empresas estão investindo em programas de desenvolvimento de habilidades, treinamento e educação contínua. A popularização de plataformas de aprendizado online e a implementação de programas de *microlearning* oferecem aos funcionários oportunidades de aprendizado flexíveis e acessíveis, promovendo o crescimento pessoal e profissional contínuo e ajudando as organizações a manterem uma força de trabalho atualizada e capacitada.
- **Transformação Cultural e Liderança.** As mudanças recentes também têm impactado a cultura organizacional e o papel da liderança. Muitas empresas estão promovendo uma transformação cultural que valoriza a transparência, a colaboração e a agilidade. Os líderes estão sendo incentivados a adotar um estilo mais inclusivo e empático, que apoia o desenvolvimento dos funcionários e promove um ambiente de trabalho positivo. A liderança moderna se concentra em criar uma cultura de inovação e engajamento, reconhecendo a importância de uma abordagem humanizada na gestão das equipes.

As transformações recentes no campo da gestão de pessoas refletem um ambiente de trabalho em rápida evolução, onde as empresas precisam adaptar suas práticas para atender às novas expectativas dos funcionários e às demandas do

mercado. A digitalização, a flexibilidade no trabalho, o foco em bem-estar, as iniciativas de DEI, o desenvolvimento contínuo e a evolução da liderança são todas mudanças significativas que estão moldando a forma como as organizações gerenciam e valorizam seu capital humano. Essas transformações não apenas ajudam a criar ambientes de trabalho mais eficazes e inclusivos, mas também posicionam as empresas para enfrentar os desafios futuros com maior resiliência e inovação.

312

Novos Conhecimentos e Tendências

O avanço tecnológico e a automação têm transformado significativamente a gestão de pessoas, oferecendo novas ferramentas e métodos que otimizam processos e aprimoram a tomada de decisões. O uso de tecnologias como sistemas de gestão de recursos humanos (HRMS), plataformas de recrutamento e seleção automatizadas, e ferramentas de análise de dados tem facilitado a administração de talentos e a implementação de estratégias mais eficientes. Essas tecnologias permitem uma integração mais fluida entre diferentes aspectos da gestão de pessoas, desde o recrutamento até o desenvolvimento e a avaliação de desempenho, resultando em processos mais ágeis e menos suscetíveis a erros (CARVALHO; SORCI; FIGUEIREDO, 2020).

Além disso, a automação tem contribuído para a personalização e a eficiência das interações com os colaboradores. *Chatbots* e assistentes virtuais, por exemplo, estão cada vez mais presentes em processos de recrutamento e no suporte ao funcionário, oferecendo respostas rápidas e precisas às perguntas mais comuns e liberando os profissionais de RH para se concentrarem em tarefas mais estratégicas. Ferramentas de automação também têm sido utilizadas para a gestão de benefícios e compensações, facilitando o processamento de pagamentos e a administração de pacotes de benefícios de forma mais eficiente e transparente (SOUZA et al., 2022).

Outro aspecto importante é o impacto das tecnologias de big data e *analytics* na tomada de decisões estratégicas. A capacidade de coletar e analisar grandes volumes de dados permite que os gestores de pessoas identifiquem padrões e

tendências que podem informar decisões sobre a alocação de recursos, o planejamento de sucessão e a identificação de áreas que necessitam de desenvolvimento. A análise preditiva, por exemplo, pode ajudar a prever rotatividade e a identificar fatores que contribuem para o desempenho dos funcionários, possibilitando uma abordagem mais proativa e direcionada na gestão de talentos (LASKOSKI, 2017).

No entanto, a implementação dessas tecnologias também traz desafios, como a necessidade de garantir a segurança e a privacidade dos dados dos funcionários. Além disso, há a questão da resistência à mudança por parte de alguns colaboradores e gestores que podem estar acostumados com processos tradicionais. Portanto, é fundamental que as organizações integrem essas tecnologias de maneira estratégica, oferecendo treinamentos adequados e assegurando que a transição para novas ferramentas seja feita de forma transparente e inclusiva. Enquanto a tecnologia e a automação oferecem grandes oportunidades para a gestão de pessoas, a adoção bem-sucedida dessas inovações requer uma abordagem cuidadosa e bem planejada.

Big Data e Analytics

A utilização de dados e análise tem se tornado um componente essencial na gestão de pessoas, oferecendo às organizações indicadores valiosos que podem orientar decisões estratégicas e melhorar o desempenho geral. O conceito de *People Analytics* ou análise de pessoas refere-se ao uso sistemático de dados relacionados aos funcionários para otimizar práticas de gestão de recursos humanos e apoiar a tomada de decisões estratégicas. A análise de dados permite às empresas não apenas avaliar a eficácia de suas práticas atuais, mas também prever tendências e fazer ajustes proativos para atender às necessidades emergentes (GARRIDO; SILVEIRA; SILVEIRA, 2018).

Um dos principais benefícios da utilização de dados na gestão de pessoas é a capacidade de tomar decisões baseadas em evidências, em vez de suposições ou intuições. Ferramentas de *analytics* permitem às organizações monitorar uma ampla gama de métricas, como desempenho dos funcionários, taxas de rotatividade, níveis

de engajamento e eficácia de programas de treinamento. Ao analisar esses dados, os gestores podem identificar padrões e tendências que ajudam a compreender melhor as dinâmicas internas e a eficácia das estratégias implementadas. Por exemplo, dados sobre a rotatividade de funcionários podem revelar quais departamentos ou cargos estão mais propensos a altas taxas de saída, permitindo que a empresa tome medidas específicas para melhorar a retenção e a satisfação no trabalho (GODINHO; KOHLER; SALUME, 2022).

Além disso, a análise preditiva é uma ferramenta poderosa no arsenal da gestão de pessoas. Utilizando modelos estatísticos e algoritmos de aprendizado de máquina, a análise preditiva pode ajudar a antecipar futuras necessidades de talentos, identificar potenciais líderes e prever problemas antes que eles se tornem críticos. Por exemplo, ao analisar dados históricos sobre o desempenho e o perfil dos funcionários, as empresas podem identificar características comuns entre os colaboradores de alto desempenho e usar essas informações para orientar o recrutamento e o desenvolvimento de talentos futuros (BOEN, 2022),

Outra área importante é a personalização das experiências dos funcionários. Dados detalhados sobre preferências, comportamentos e necessidades individuais podem ser utilizados para criar programas de desenvolvimento e benefícios personalizados que atendam melhor às expectativas dos colaboradores. Isso não só aumenta o engajamento e a satisfação, mas também contribui para uma cultura organizacional mais inclusiva e orientada para o desenvolvimento contínuo (ANDRADE; HERVÉ, 2023).

Entretanto, a utilização de dados e análise na gestão de pessoas também traz desafios significativos. A privacidade e a segurança dos dados dos funcionários são preocupações primordiais, exigindo que as organizações implementem medidas rigorosas para proteger essas informações e garantir que sejam usadas de forma ética. Além disso, é fundamental que os gestores sejam capacitados para interpretar os dados de maneira crítica e contextualizada, evitando a dependência excessiva de métricas quantitativas e considerando o impacto qualitativo das decisões.

Desta forma, a utilização de dados e análise oferece uma vantagem estratégica significativa na gestão de pessoas, permitindo às organizações tomar decisões mais

informadas e direcionadas. No entanto, para maximizar os benefícios dessa abordagem, é fundamental que as empresas adotem práticas responsáveis e bem planejadas no manejo de dados e na aplicação dos valores obtidos.

Inteligência Artificial e *Machine Learning*

315

A inteligência artificial (IA) e o machine learning (aprendizado de máquina) têm trazido transformações significativas para a gestão de talentos e o desenvolvimento de pessoal, oferecendo novas abordagens para otimizar processos e melhorar os resultados organizacionais. Estas tecnologias são capazes de analisar grandes volumes de dados, identificar padrões complexos e oferecer recomendações baseadas em evidências, o que pode revolucionar várias áreas da gestão de recursos humanos (ANDRADE; HERVÉ, 2023)..

Uma das aplicações mais impactantes da IA e do machine learning na gestão de talentos é o recrutamento e a seleção de candidatos. Algoritmos de aprendizado de máquina podem analisar currículos e perfis de candidatos de forma mais rápida e precisa do que os métodos tradicionais, ajudando a identificar candidatos com maior potencial para o sucesso na organização. Além disso, ferramentas de IA podem automatizar a triagem de currículos, realizar entrevistas iniciais através de *chatbots* e até mesmo prever a adequação cultural dos candidatos com base em suas respostas e perfis. Isso não apenas acelera o processo de contratação, mas também melhora a qualidade das contratações ao alinhar melhor os candidatos às necessidades da empresa (DORNELES, 2022).

No que diz respeito ao desenvolvimento de pessoal, a IA e o machine learning oferecem soluções personalizadas para o treinamento e a capacitação. Sistemas baseados em IA podem criar planos de desenvolvimento personalizados para os funcionários, analisando seus desempenhos anteriores, habilidades atuais e metas de carreira. Por exemplo, plataformas de aprendizado adaptativo utilizam algoritmos para ajustar o conteúdo e os métodos de ensino com base nas necessidades individuais de cada colaborador, otimizando o processo de aprendizado e garantindo que os funcionários adquiram as habilidades necessárias de forma mais eficaz (ESSE, 2023).

A análise preditiva é outra área em que a IA e o machine learning têm demonstrado grande valor. Ao analisar dados históricos sobre desempenho, comportamentos e características dos funcionários, essas tecnologias podem prever futuros desafios, como possíveis problemas de desempenho ou rotatividade. Com essas previsões, as empresas podem adotar uma abordagem mais proativa para resolver problemas antes que eles se tornem críticos, por exemplo, oferecendo treinamentos adicionais ou ajustando as responsabilidades do trabalho para melhorar a satisfação e o engajamento dos funcionários (FINI, 2023).

Além disso, a IA pode ser utilizada para aprimorar o *feedback* e a avaliação de desempenho. Ferramentas de IA podem fornecer análises mais detalhadas e objetivas sobre o desempenho dos funcionários, identificando áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento com base em dados concretos. Isso pode ajudar a criar um ambiente de *feedback* contínuo e mais construtivo, onde os funcionários recebem orientações claras sobre como melhorar e progredir em suas carreiras (GUEDES, 2024).

No entanto, a adoção de IA e machine learning na gestão de pessoas também apresenta desafios. A dependência excessiva de algoritmos pode levar a preconceitos inconscientes se os dados utilizados para treinar esses sistemas não forem representativos ou forem enviesados. Além disso, a transparência e a ética no uso dessas tecnologias são essenciais para garantir que as decisões baseadas em IA sejam justas e que os direitos dos funcionários sejam respeitados.

Desta forma, ao analisar os estudos escolhidos, a inteligência artificial e o *machine learning* têm o potencial de transformar significativamente a gestão de talentos e o desenvolvimento de pessoal, oferecendo ferramentas mais avançadas para recrutamento, desenvolvimento e avaliação. No entanto, é fundamental que as organizações abordem essas tecnologias com cuidado, garantindo que sejam utilizadas de maneira ética e que complementem, em vez de substituir, a tomada de decisões humanas (STROPARO et al., 2024).

Flexibilidade e Trabalho Remoto

A flexibilidade e o trabalho remoto têm se tornado componentes centrais nas práticas de trabalho modernas, trazendo uma série de mudanças significativas na gestão de pessoas e na dinâmica organizacional. A adoção desses modelos não apenas transformou a forma como as empresas operam, mas também impactou profundamente as estratégias de gestão de talentos e o relacionamento entre empregadores e funcionários (FRANQUEIRA et al., 2024).

A principal mudança trazida pela flexibilidade e pelo trabalho remoto é a reconfiguração das expectativas e práticas relacionadas ao local e ao horário de trabalho. Com a possibilidade de trabalhar de qualquer lugar e em horários variados, muitos funcionários experimentaram um aumento na autonomia e no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Essa flexibilidade pode levar a uma maior satisfação e engajamento dos funcionários, contribuindo para uma maior retenção de talentos. As empresas, por sua vez, têm a oportunidade de recrutar de um pool de talentos mais amplo, sem limitações geográficas, e de oferecer condições de trabalho que atendam às necessidades e preferências individuais dos colaboradores (BEZERRA; SANTOS; SANTOS, 2023).

No entanto, a gestão de equipes remotas e flexíveis apresenta desafios únicos. A comunicação e a colaboração tornam-se mais complexas quando os membros da equipe estão dispersos geograficamente. Para enfrentar esses desafios, as organizações têm investido em tecnologias de colaboração e comunicação, como ferramentas de videoconferência, plataformas de gestão de projetos e aplicativos de mensagens instantâneas. Essas ferramentas ajudam a manter a coesão da equipe, facilitam o compartilhamento de informações e asseguram que todos os membros estejam alinhados com os objetivos e prazos do projeto.

Além disso, a gestão de desempenho e a avaliação dos funcionários em um ambiente remoto exigem novos enfoques. As métricas tradicionais de desempenho, baseadas na presença física e na observação direta, podem não ser tão eficazes para equipes remotas. Em vez disso, muitas empresas estão adotando sistemas de avaliação baseados em resultados e objetivos, onde o foco está em entregas e

conquistas específicas. A definição clara de metas, o acompanhamento regular do progresso e o *feedback* contínuo são cruciais para garantir que o desempenho dos funcionários seja monitorado e gerenciado de forma eficaz, independentemente do local de trabalho (LUIZ et al., 2023).

A cultura organizacional também é afetada pela flexibilidade e pelo trabalho remoto. Construir e manter uma cultura forte e coesa pode ser mais desafiador quando os funcionários não estão fisicamente presentes no escritório. Para abordar essa questão, as organizações estão investindo em iniciativas que promovem a integração e a coesão da equipe, como eventos virtuais de *team building*, encontros presenciais periódicos e atividades sociais online. Essas iniciativas ajudam a manter o senso de pertencimento e a fortalecer os vínculos entre os membros da equipe (MORO et al., 2023).

A flexibilidade no trabalho também demanda uma abordagem diferenciada para a gestão de saúde e bem-estar. O trabalho remoto pode levar a desafios relacionados ao isolamento social e à dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. As empresas têm adotado políticas e práticas que promovem o bem-estar dos funcionários, como programas de apoio à saúde mental, horários de trabalho flexíveis e recursos para melhorar a ergonomia e o conforto no ambiente de home office (SOAVE; MARTINS, 2024).

Portanto, a flexibilidade e o trabalho remoto têm causado mudanças profundas na gestão de pessoas, oferecendo oportunidades para uma maior satisfação e retenção de talentos, mas também apresentando desafios em termos de comunicação, avaliação de desempenho e manutenção da cultura organizacional. A adoção bem-sucedida desses modelos requer um planejamento estratégico cuidadoso, a implementação de tecnologias adequadas e um compromisso com a criação de um ambiente de trabalho que apoie e engaje todos os funcionários, independentemente de onde eles estejam.

Tipos de liderança

Em uma organização empresarial o trabalho dos gestores/líderes influencia na atuação dos funcionários, em geral, e nos resultados das ações que foram desenvolvidas. Alonso (2006) enfatiza que em uma empresa não se deve ter competição entre os colaboradores, pois ali um está para ajudar o outro, ser parceiro, colaborar e partilhar resultados; visto que, as crenças e os valores devem revigorar modelos e conscientizar os envolvidos, sendo capaz de resgatar o senso de ética e moralidade; aderindo a um conjunto positivo de valores, que transforma saudavelmente as perspectivas das organizações.

Para que o ambiente e o clima das organizações sejam agradáveis e respeitosos entre os colaboradores de uma organização é importante que as condutas dos gestores sejam embasadas nos princípios da ética, orientando a equipe de colaboradores no desenvolvimento de suas ações no ambiente das corporações, nas tomadas de decisões, levando-se em conta o ponto de vista predominante na sociedade num determinado espaço de tempo (SANTOS; BENEDITO; SILVA, 2017).

Esse modelo de cultura organizacional corporativa proporciona um ambiente de confiança e respeito entre os colaboradores, reduzindo custos e aumentando a produtividade, aliado ao crescente nível de satisfação geral proveniente do clima ético do ambiente de trabalho (DIAS; BORGES, 2015). Uma liderança pode ser conceituada como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar os objetivos. Sendo assim os responsáveis por guiar esse grupo, devem ser profissionais preparados para exercer essa função (SILVA et al., 2022). Segundo Chiavenato (2014), um dos autores mais respeitados no ramo da administração, aponta que as organizações são compostas por diversas pessoas que colaboram em diferentes atividades e níveis. Muitas ocupam cargos administrativos, como diretores, gerentes ou supervisores, sendo responsáveis por coordenar o trabalho de outros e garantir a atividade conjunta dos indivíduos, o que exige habilidades de liderança.

A maneira como o líder deve atuar precisa ter relação com um trabalho em grupo, a figura do líder é de extrema importância, pois um trabalho em equipe necessita de gestão para guiar e administrar as diferenças dos colaboradores (FERREIRA; MARTINS; SANTOS, 2021). A liderança é um conceito multifacetado que pode ser exercido de várias formas, dependendo do contexto, dos objetivos e das características individuais dos líderes e das equipes. Segundo Silva, Santos e Marques (2022), os tipos de liderança podem ser classificados em:

- **Liderança Autocrática:** o líder toma todas as decisões sem consultar os membros da equipe; esse estilo pode ser eficaz em situações de crise ou naquelas em que a eficiência é fundamental, mas pode levar à desmotivação e à falta de criatividade entre os subordinados.
- **Liderança Democrática:** conhecida como liderança participativa, este estilo envolve os membros da equipe no processo de tomada de decisão; esse estilo pode aumentar a satisfação no trabalho e a colaboração, mas pode ser menos eficiente em situações onde decisões rápidas são necessárias.
- **Liderança Liberal (*Laissez-faire*):** os líderes dão liberdade total aos membros da equipe para tomar decisões e resolver problemas por conta própria; este estilo pode funcionar bem quando a equipe é altamente qualificada e motivada, mas pode levar à falta de direção e baixa produtividade se os membros não tiverem autodisciplina.
- **Liderança Transformacional:** os líderes transformacionais inspiram e motivam a equipe a alcançar resultados extraordinários, fomentando um ambiente de inovação e mudança; eles se concentram em transformar a visão e os valores da organização, promovendo um forte sentido de propósito e compromisso.
- **Liderança Transacional:** focada em transações e recompensas, este tipo de liderança baseia-se em um sistema de recompensas e punições para motivar os membros da equipe; funciona bem em ambientes onde as tarefas são claras e a motivação extrínseca é eficaz.
- **Liderança Situacional:** este modelo sugere que não há um estilo único de liderança eficaz em todas as situações; os líderes situacionais ajustam seu estilo de acordo com as necessidades da tarefa e a maturidade da equipe, e isso pode envolver uma combinação de autocracia, democracia e *laissez-faire*, dependendo do contexto.
- **Liderança Servidora:** os líderes servidores priorizam o desenvolvimento e o bem-estar de sua equipe, eles focam em servir aos outros, promovendo uma cultura de cuidado e apoio mútuo; esse estilo pode criar um ambiente de trabalho altamente colaborativo e moral elevado.

- **Liderança Carismática:** os líderes carismáticos inspiram e energizam os outros através de sua personalidade e visão, eles têm a capacidade de motivar e envolver a equipe com sua paixão e entusiasmo, mas o sucesso pode depender fortemente da presença e influência do líder.
- **Liderança Coaching:** os líderes *coaching* focam no desenvolvimento contínuo dos membros da equipe, eles fornecem orientação, *feedback* e apoio para ajudar os indivíduos a melhorar suas habilidades e desempenho, esse estilo pode ser especialmente eficaz para o crescimento pessoal e profissional a longo prazo.

Cada estilo de liderança tem suas vantagens e desvantagens, e a eficácia de cada um pode variar dependendo do contexto e das pessoas envolvidas. Líderes eficazes muitas vezes combinam diferentes estilos para atender às necessidades específicas de sua equipe e organização (GOMES *et al.*, 2021).

Perfil de Liderados

Assim como existem diferentes estilos de liderança, os liderados também apresentam uma variedade de perfis, cada um com suas características, motivações e necessidades específicas (BENEVIDES, 2010). Conhecer esses perfis pode ajudar os líderes a adaptar suas abordagens para maximizar a eficácia e o bem-estar da equipe. Na abordagem de Gomes, Silva e Bio (2021), os tipos de liderados podem ser classificados em:

- **Proativos:** os liderados proativos são autossuficientes, tomam iniciativa e buscam constantemente maneiras de melhorar processos e resultados, eles valorizam a autonomia e tendem a ser inovadores e solucionadores de problemas; esses indivíduos geralmente prosperam sob liderança transformacional ou *laissez-faire*.
- **Dependentes:** esses liderados preferem orientação clara e detalhada, eles podem ser altamente eficazes em executar tarefas quando recebem instruções específicas, mas podem ter dificuldades em ambientes que exigem muita autonomia; um estilo de liderança transacional ou autocrático pode ser mais adequado para eles.
- **Colaborativos:** os liderados colaborativos valorizam o trabalho em equipe e são motivados por ambientes em que a comunicação aberta e a cooperação são incentivadas, eles se destacam em contextos em que a liderança democrática ou servidora é praticada, pois esses estilos promovem um senso de comunidade e apoio mútuo.

- **Proativos:** os liderados proativos são autossuficientes, tomam iniciativa e buscam constantemente maneiras de melhorar processos e resultados, eles valorizam a autonomia e tendem a ser inovadores e solucionadores de problemas; esses indivíduos geralmente prosperam sob liderança transformacional ou *laissez-faire*.
- **Dependentes:** esses liderados preferem orientação clara e detalhada, eles podem ser altamente eficazes em executar tarefas quando recebem instruções específicas, mas podem ter dificuldades em ambientes que exigem muita autonomia; um estilo de liderança transacional ou autocrático pode ser mais adequado para eles.
- **Colaborativos:** os liderados colaborativos valorizam o trabalho em equipe e são motivados por ambientes em que a comunicação aberta e a cooperação são incentivadas, eles se destacam em contextos em que a liderança democrática ou servidora é praticada, pois esses estilos promovem um senso de comunidade e apoio mútuo.
- **Criativos:** esses indivíduos são impulsionados pela inovação e pela exploração de novas ideias. Eles podem ser muito produtivos em ambientes que permitem experimentação e pensamento fora da caixa; a liderança transformacional ou democrática pode ser mais eficaz para apoiar e encorajar seus esforços criativos.
- **Motivados por Recompensas:** alguns liderados são altamente motivados por incentivos extrínsecos, como bônus, reconhecimento público e promoções, eles respondem bem a um estilo de liderança transacional, em que há um sistema claro de recompensas e punições baseado no desempenho.
- **Resilientes:** têm a capacidade de lidar bem com o estresse e a adversidade. Eles mantêm uma atitude positiva e continuam a trabalhar eficientemente, mesmo em condições desafiadoras; um líder situacional pode ajustar seu estilo para apoiar esses indivíduos de acordo com as circunstâncias.
- **Aprendizes:** estão sempre em busca de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, eles valorizam *feedback* construtivo e oportunidades de aprendizado; a liderança *coaching* é ideal para eles, pois fornece o suporte e a orientação necessários para o desenvolvimento contínuo.
- **Conformistas:** tendem a seguir as regras e normas estabelecidas sem questionar, eles se sentem confortáveis em ambientes estruturados e preferem saber exatamente o que se espera deles; liderança autocrática ou transacional pode ser eficaz, pois oferece a clareza e estrutura que eles desejam.
- **Ambiciosos:** eles têm fortes aspirações de avançar na carreira e alcançar altos níveis de sucesso, são motivados por desafios e oportunidades de liderança; os líderes que podem proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento, como através de estilos de liderança transformacional ou *coaching*, podem ajudar esses indivíduos a atingirem seu potencial.

- **Empáticos:** são sensíveis às emoções e necessidades dos outros e valorizam um ambiente de trabalho harmonioso, eles tendem a prosperar sob liderança servidora, em que o bem-estar e o desenvolvimento da equipe são priorizados.

Cada liderado é único, e muitos podem exibir uma combinação desses perfis. Líderes eficazes são aqueles que conseguem reconhecer essas diferenças e ajustar suas estratégias de acordo, criando um ambiente onde cada membro da equipe pode prosperar.

323

Fatores de Ineficácia da Gestão de Pessoas

A ineficácia da gestão de pessoas nas organizações pode ser atribuída a uma série de fatores inter-relacionados que afetam tanto a operação diária quanto a estratégia de longo prazo. Um dos principais fatores é a comunicação ineficaz entre gestores e equipes. Quando as expectativas e objetivos não são claramente comunicados, os funcionários podem se sentir desorientados e desmotivados. Falhas na comunicação podem levar a mal-entendidos, desvio de metas e uma falta de coesão no trabalho, o que impacta diretamente a produtividade e o moral da equipe (SILVA; SANTOS; MARQUES, 2022).

Outro fator significativo é a resistência à mudança, que pode manifestar-se tanto por parte dos colaboradores quanto dos gestores. A resistência pode surgir em resposta à implementação de novas tecnologias, processos ou políticas, dificultando a adaptação às mudanças necessárias para melhorar a eficiência e a inovação. Esse obstáculo é particularmente desafiador em um ambiente de negócios dinâmico, onde a capacidade de evoluir é fundamental para a competitividade. A falta de flexibilidade pode resultar em práticas ultrapassadas e uma organização que não consegue acompanhar as tendências do mercado (KUHNER et al., 2023).

A deficiência na avaliação de desempenho é também um fator crítico. Quando os métodos de avaliação são inadequados ou inexistentes, os funcionários podem não receber o *feedback* necessário para melhorar suas competências e alcançar suas metas. A ausência de avaliações construtivas e regulares pode levar à falta de reconhecimento e recompensa, resultando em desmotivação e, eventualmente, em

uma alta rotatividade de pessoal. A capacidade de fornecer *feedback* efetivo e identificar áreas para desenvolvimento é essencial para manter uma força de trabalho engajada e produtiva (PONTES, 2022).

Desta forma, a falta de treinamento e desenvolvimento é um fator importante que contribui para a ineficácia na gestão de pessoas. Sem programas adequados de capacitação, os funcionários podem enfrentar dificuldades em manter suas habilidades atualizadas e responder às demandas do mercado. A ausência de oportunidades de crescimento profissional não apenas limita o desenvolvimento individual, mas também pode afetar a capacidade da organização de inovar e se adaptar. Investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores é fundamental para garantir que a organização mantenha uma força de trabalho qualificada e motivada, alinhada com suas estratégias de longo prazo.

Problemas e Obstáculos nas Práticas de Gestão de Pessoas

Na gestão de pessoas, problemas e obstáculos frequentemente surgem devido à complexidade e diversidade das relações humanas dentro das organizações. Um dos principais desafios é a falta de comunicação efetiva, que pode levar a mal-entendidos, conflitos e desmotivação. Quando os canais de comunicação não são claros ou não estão bem estabelecidos, os colaboradores podem sentir-se desinformados e desvalorizados, o que afeta negativamente o moral e a produtividade. Além disso, a resistência à mudança é outro obstáculo significativo. Em um ambiente de trabalho em constante evolução, a implementação de novas políticas ou processos pode ser recebida com ceticismo ou oposição, tornando difícil a adoção bem-sucedida de melhorias (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2020).

Outro problema comum é a dificuldade em alinhar as expectativas dos funcionários com os objetivos da organização. Quando há uma desconexão entre o que a empresa espera de seus colaboradores e o que eles acreditam ser esperado, surgem frustrações e desengajamento. Isso pode ser exacerbado pela falta de *feedback* contínuo e pela ausência de oportunidades claras de desenvolvimento profissional.

Na gestão de pessoas, diversos problemas e obstáculos podem surgir, impactando a eficácia das práticas e o sucesso organizacional, sendo os principais apresentados no **Quadro 1**:

Quadro 1. Problemas e obstáculos nas práticas de gestão de pessoas.

<ol style="list-style-type: none">1. Resistência à Mudança:<ul style="list-style-type: none">○ Descrição: Resistência por parte dos colaboradores às mudanças nas práticas de gestão, processos ou políticas.○ Impacto: Pode dificultar a implementação de novas estratégias e tecnologias, levando a um ambiente de trabalho menos adaptativo e inovador.2. Comunicação Ineficaz:<ul style="list-style-type: none">○ Descrição: Falhas na comunicação entre gestores e equipes, incluindo falta de clareza nas expectativas e feedback.○ Impacto: Pode gerar mal-entendidos, desmotivação e conflitos, prejudicando o desempenho e o moral dos funcionários.3. Deficiência na Avaliação de Desempenho:<ul style="list-style-type: none">○ Descrição: Métodos inadequados para avaliar o desempenho dos funcionários ou a falta de avaliações regulares e construtivas.○ Impacto: Pode levar à falta de reconhecimento e recompensas justas, além de não identificar áreas de melhoria e desenvolvimento para os colaboradores.4. Falta de Treinamento e Desenvolvimento:<ul style="list-style-type: none">○ Descrição: Insuficiência de programas de capacitação e desenvolvimento profissional para os funcionários.○ Impacto: Limita o crescimento e a atualização das habilidades dos funcionários, o que pode afetar a competitividade e inovação da organização.5. Problemas de Retenção de Talentos:<ul style="list-style-type: none">○ Descrição: Dificuldades em manter talentos chave dentro da organização devido a fatores como baixa satisfação no trabalho, remuneração inadequada ou falta de oportunidades de crescimento.○ Impacto: Alta rotatividade de funcionários, aumento dos custos de recrutamento e perda de conhecimento crítico.6. Incompatibilidade Cultural:<ul style="list-style-type: none">○ Descrição: Desalinhamento entre a cultura organizacional e os valores ou expectativas dos funcionários.○ Impacto: Pode causar desengajamento, conflitos e dificuldades na integração de novos colaboradores.7. Desigualdade e Falta de Inclusão:<ul style="list-style-type: none">○ Descrição: Práticas de gestão que não promovem a igualdade de oportunidades ou a inclusão de diversos grupos de funcionários.○ Impacto: Pode resultar em um ambiente de trabalho não inclusivo, prejudicando a moral e o engajamento dos funcionários, além de possíveis problemas legais e de reputação.8. Uso Ineficiente de Tecnologia:<ul style="list-style-type: none">○ Descrição: Implementação inadequada ou subutilização de ferramentas tecnológicas de gestão de pessoas.○ Impacto: Pode levar à falta de automação e eficiência nos processos de gestão, bem como à dificuldade em obter insights valiosos a partir de dados.9. Desalinhamento entre Estratégia e Práticas de Gestão:<ul style="list-style-type: none">○ Descrição: Falta de alinhamento entre a estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas.○ Impacto: Pode resultar em esforços de gestão desalinhados com os objetivos estratégicos da organização, diminuindo a eficácia geral.10. Gestão de Conflitos:<ul style="list-style-type: none">○ Descrição: Incapacidade de lidar adequadamente com conflitos internos ou questões entre membros da equipe.○ Impacto: Pode criar um ambiente de trabalho tóxico, prejudicar o moral e a produtividade, e impactar negativamente o clima organizacional.
--

Fonte: elaborado pelos autores.

Identificar e abordar esses problemas é essencial para melhorar as práticas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, o desempenho e o sucesso da organização.

Abordagens Inovadoras na Gestão de Pessoas

No cenário contemporâneo, onde a dinâmica do mercado e as expectativas dos colaboradores estão em constante evolução, as abordagens tradicionais de gestão de pessoas podem se mostrar insuficientes para atender às novas demandas. Busca-se explorar como as organizações estão adotando práticas revolucionárias para otimizar a gestão de seus recursos humanos e, assim, melhorar o desempenho e a satisfação no ambiente de trabalho. Desde a integração de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e análise de dados, até a promoção de uma cultura de *feedback* contínuo e desenvolvimento pessoal, as empresas estão redefinindo a maneira como gerenciam, motivam e retêm talentos. Estas inovações não só visam adaptar-se às rápidas mudanças do mercado, mas também criar ambientes mais inclusivos, engajadores e colaborativos, refletindo um compromisso com a evolução contínua e a excelência na gestão de pessoas (DUARTE; FEITOZA; LIMA, 2020).

As abordagens inovadoras na gestão de pessoas estão transformando radicalmente a forma como as organizações percebem e utilizam seus talentos. O foco está cada vez mais na personalização da experiência do colaborador, utilizando tecnologias emergentes para criar ambientes de trabalho adaptativos e responsivos. Ferramentas de análise preditiva e inteligência artificial estão sendo empregadas para entender melhor as necessidades individuais, prever tendências de desempenho e fornecer dados acionáveis para a tomada de decisões estratégicas. Além disso, a ascensão do trabalho híbrido e remoto está incentivando a implementação de soluções criativas para promover a integração e o engajamento de equipes distribuídas.

Para abordar os problemas comuns identificados na gestão de pessoas, diversas práticas e abordagens inovadoras podem ser adotadas. Estas estratégias visam melhorar a comunicação, facilitar a adaptação às mudanças, aprimorar a

avaliação de desempenho e promover o desenvolvimento contínuo dos funcionários, conforme apresentado no **Quadro 2**:

Quadro 2. Abordagens Inovadoras na Gestão de Pessoas.

1. Implementação de Tecnologias de Comunicação e *Feedback*

Prática: Utilização de plataformas de comunicação digital e ferramentas de *feedback* em tempo real.

Abordagem: Ferramentas como *Slack*, *Microsoft Teams* e plataformas de *feedback* contínuo (como *15Five*) podem melhorar a comunicação entre gestores e colaboradores. Essas ferramentas permitem uma comunicação mais transparente e imediata, facilitando a troca de informações e o alinhamento de expectativas. Tais sistemas de *feedback* em tempo real ajudam a identificar e resolver problemas rapidamente, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e adaptável.

2. Gestão da Mudança e Desenvolvimento de Cultura Adaptativa

Prática: Aplicação de metodologias ágeis e programas de gestão da mudança.

Abordagem: Metodologias ágeis, como *Scrum* e *Kanban*, podem ser adaptadas para a gestão de pessoas e processos de mudança, promovendo uma abordagem iterativa e flexível. Programas de gestão da mudança, que incluem treinamento em habilidades de resiliência e técnicas de comunicação eficazes, ajudam os colaboradores a se adaptarem às novas condições e tecnologias. Criar uma cultura adaptativa que valoriza a flexibilidade e a inovação pode reduzir a resistência e facilitar a implementação de mudanças.

3. Avaliação de Desempenho Baseada em Dados e *Feedback* Contínuo

Prática: Uso de sistemas de avaliação de desempenho baseados em dados e *feedback* contínuo.

Abordagem: Implementar sistemas que utilizam dados analíticos para avaliar o desempenho pode fornecer uma visão mais objetiva e precisa das contribuições dos funcionários. Ferramentas como o *software* de gerenciamento de desempenho e plataformas de análise de dados (por exemplo, *SAP SuccessFactors*) ajudam a monitorar e analisar o progresso dos colaboradores de forma contínua. O *feedback* contínuo, ao invés de avaliações anuais, permite ajustes rápidos e reconhecimento oportuno, promovendo uma maior motivação e desenvolvimento.

4. Programas de Treinamento e Desenvolvimento Personalizados

Prática: Desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento baseados em competências e interesses individuais.

Abordagem: Adotar uma abordagem personalizada para o desenvolvimento profissional pode maximizar o impacto dos programas de treinamento e a utilização de avaliações de competências e entrevistas de desenvolvimento para identificar as necessidades e interesses individuais dos funcionários permite criar planos de desenvolvimento mais relevantes. Plataformas de aprendizado online, como *Coursera* e *LinkedIn Learning*, oferecem cursos e treinamentos que podem ser ajustados às necessidades específicas de cada colaborador, promovendo uma aprendizagem contínua e alinhada com as metas da organização.

5. Iniciativas de Inclusão e Diversidade

Prática: Implementação de políticas e práticas que promovam a inclusão e diversidade.

Abordagem: Criar um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado pode melhorar a moral e o engajamento dos funcionários, o que inclui a adoção de políticas de recrutamento que garantam igualdade de oportunidades e a implementação de treinamentos de conscientização sobre viés inconsciente. A promoção de uma cultura que valorize diferentes perspectivas e experiências pode levar a uma maior criatividade e inovação dentro da equipe, além de melhorar a retenção de talentos.

Fonte: elaborado pelos autores.

A cultura organizacional está se expandindo para incluir práticas de bem-estar holísticas e abordagens mais flexíveis para o desenvolvimento profissional, refletindo uma mudança em direção a uma gestão mais centrada no ser humano. Essas inovações não apenas melhoram a eficiência e a satisfação dos colaboradores, mas também posicionam as empresas para uma adaptabilidade contínua em um mundo de trabalho em constante transformação.

328

O Papel da Liderança e da Cultura Organizacional na Formação de Gestores

O papel da liderança e da cultura organizacional é fundamental na formação e eficácia das práticas de gestão dentro de uma organização. A liderança não só define a direção estratégica e inspira os colaboradores, mas também molda a cultura organizacional, que, por sua vez, influencia o comportamento e o desempenho dos funcionários. Esses elementos são interdependentes e desempenham papéis cruciais no sucesso organizacional (AMORIM; MAIA; SANTOS, 2023).

A liderança exerce uma influência direta sobre a cultura organizacional através das suas ações e decisões. Líderes eficazes são capazes de estabelecer e comunicar uma visão clara que alinha a cultura da organização com seus objetivos estratégicos. Eles moldam a cultura por meio de exemplos pessoais, promovendo valores e comportamentos desejados. Uma liderança que demonstra compromisso com a transparência, a ética e a inovação contribui para uma cultura que valoriza esses princípios, criando um ambiente de trabalho coeso e motivador (TOMÉ, 2024).

Além disso, a forma como os líderes gerenciam as equipes e tomam decisões impacta diretamente a cultura organizacional. Estilos de liderança autocráticos ou *micromanagers* podem resultar em uma cultura de medo e baixa moral, enquanto estilos participativos e colaborativos tendem a promover uma cultura de confiança e engajamento. A liderança deve, portanto, adotar um estilo que favoreça a abertura e a inclusão, permitindo que os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir com suas melhores habilidades e ideias (ARAÚJO, 2023).

A cultura organizacional, por sua vez, afeta a maneira como as práticas de gestão são implementadas e percebidas. Uma cultura forte e positiva pode facilitar a

aceitação de novas políticas e práticas, enquanto uma cultura negativa pode criar resistência e desafios na implementação de mudanças. A cultura organizacional atua como uma força que orienta as expectativas e comportamentos dos funcionários, influenciando a eficácia das iniciativas de gestão, desde o desenvolvimento de talentos até a gestão de desempenho e a comunicação interna (TOMÉ, 2024).

Ademais, a cultura organizacional é um reflexo das práticas e valores promovidos pelos líderes. Se os líderes valorizam a inovação e a aprendizagem contínua, é provável que esses valores se manifestem na cultura organizacional, incentivando os funcionários a buscar novas soluções e se adaptarem a mudanças. Por outro lado, uma cultura que não valoriza o desenvolvimento profissional pode resultar em estagnação e falta de motivação. Portanto, a responsabilidade dos líderes é cultivar uma cultura que apoie e fortaleça as práticas de gestão.

A integração eficaz entre liderança e cultura organizacional também é essencial para a gestão de mudanças e crises. Durante períodos de transformação ou dificuldade, a cultura organizacional fornece a base sobre a qual as estratégias de mudança são construídas, e a liderança orienta e sustenta a equipe através do processo. Líderes que promovem uma cultura resiliente e adaptativa são mais capazes de gerenciar as mudanças de forma bem-sucedida, garantindo que a organização possa superar desafios e continuar avançando.

Sendo assim, o desenvolvimento contínuo da liderança e a manutenção de uma cultura organizacional alinhada com os objetivos estratégicos são cruciais para o sucesso a longo prazo. Investir em programas de desenvolvimento de liderança e em iniciativas que reforcem a cultura desejada pode resultar em uma gestão mais eficaz e em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A interdependência entre liderança e cultura organizacional destaca a importância de uma abordagem integrada para alcançar e sustentar o sucesso organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo enfatiza a importância de adotar práticas modernas e inovadoras na gestão de pessoas para o sucesso organizacional em um ambiente competitivo. A

evolução tecnológica e as novas dinâmicas de trabalho exigem que as empresas usem abordagens atualizadas, como *People Analytics*, Inteligência Artificial e *Machine Learning*, para melhorar a gestão, personalizar estratégias e tomar decisões baseadas em dados. A flexibilidade no trabalho, como horários variados e trabalho remoto, também é ponto importante para atender às expectativas dos funcionários, mas requer um gerenciamento eficaz para manter a coesão e a produtividade.

Promover a diversidade e inclusão é fundamental para criar um ambiente equitativo e inovador. Programas de desenvolvimento de líderes e estratégias de sucessão bem estruturadas garantem a continuidade e adaptação organizacional. Métodos modernos de avaliação de desempenho, como avaliações 360 graus e análise preditiva, ajudam a alinhar práticas de gestão com os objetivos da empresa. Apesar dos desafios, como resistência à mudança e integração com sistemas existentes, superar esses obstáculos com uma abordagem planejada é essencial. Desta forma, a adoção de práticas e conhecimentos modernos é necessária para o sucesso e a competitividade das organizações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P.; SILVA, L. M. T. Estimulando o debate sobre a gestão estratégica de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 482–483, 2009.

ALONSO, L. G. **Ética a filosofia moral**. México: Trillas, 2006

AMORIM, D. A.; MAIA, J. S.; SANTOS, M. A. G. Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 37, p. 32-43, 2023.

ANDRADE, L.; HERVÉ, M. Pessoa vs. máquina uma análise dos impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas. **Gestão e Gerenciamento**, v. 20, n. 20, p. 1-12, 2023.

ARAÚJO, S. R. B. **Papel da liderança na manutenção da cultura organizacional: percepção de líderes da Empresa X**. 2023. 82 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2023.

AVELAR, C. P.; SILVA, Y. M.; SARAIVA, H. Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por *HR Techs* brasileiras. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 43, p. 4620-4643, 2021.

BEZERRA, M. T. S.; SANTOS, C. S.; SANTOS, F. A. T. **Desafios da nova gestão de pessoas**: ambiente de trabalho híbrido e remoto. 2023. Trabalho de Graduação em Gestão Empresarial, São Paulo, 2023.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, p. 168-186, 2020.

BENEVIDES, V.L.A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Fundação Getúlio Vargas – FGV. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE. Rio de Janeiro, RJ. 2010.

BOEN, V. P. **People Analytics**: Aprendizado de máquina na gestão estratégica de pessoas, aplicando modelo preditivo de turnover. 2022. 55 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Matemática, Estatística e Computação Aplicada à Indústria) - Universidade de São Paulo, São Carlos, São Paulo, 2022.

CABRAL, A. M. L. et al. A evolução da área de gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico Faculdades Integradas Vianna Júnior**, v. 2, n. 1, p. 1-13, 2010.

CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. (Ed.). **Gestão de pessoas**: práticas de gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.

CARVALHO, F. S.; SORCI, P. A. B. S.; FIGUEIREDO, G. A. L. Os desafios do administrador frente às novas tendências. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 21, p. 124-137, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DIAS, M.A.M.J; BORGES, R.S.G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd | Porto Alegre – Edição 80 - N° 1 – janeiro/abril 2015 – p. 200-221**

DORNELES, S. L. Aplicações de inteligência artificial na gestão documental: revisão sistemática na Lista, Emerald e Scopus. **II Encontro Internacional de Arquivos, Bibliotecas e Museus**, p. 1-20, Porto, Portugal, 2022.

DUARTE, E. N.; FEITOZA, R. A. B.; LIMA, A. R. P. Tendências inovadoras da gestão da informação e do conhecimento na produção científica da ciência da informação. **P2P e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 166-185, 2020.

ESSE, L. O uso socialmente responsável da inteligência artificial na gestão de pessoas nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 31, p. 123-147, 2023.

FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N.; SANTOS, L. F. Liderança nas organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. **Ciência Dinâmica**, v. 12, n. 1, p. 26-49, 2021.

FINI, L. F. **Análise preditiva do Preço de Liquidação das Diferenças no mercado de energia elétrica via algoritmos de Machine Learning**. 2023. 45 f. TCC (Engenharia de Energia) – Universidade Estadual Paulista, Rosana, São Paulo, 2023.

FRANQUEIRA, A. S. et al. O futuro do trabalho remoto e a gestão de equipes à distância. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, v. 22, n. 4, p. e4144-e4144, 2024.

GARRIDO, G.; SILVEIRA, R.; SILVEIRA, M. A. People analytics: uma abordagem estratégica para a gestão do capital humano. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 1, p. 28-52, 2018.

GODINHO, A. G.; KOHLER, A. V.; SALUME, P. K. People analytics aplicado em uma empresa de transporte e logística. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, p. 391-412, 2022.

GOMES, A. C. L.; SILVA, K. A. R.; BIO, M. A. M. Estudo dos tipos de lideranças e suas influências na empresa Construjales. 2021. Artigo de Graduação (Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo, Jales, 2021. **III Jornada Acadêmica, Científica e Tecnológica**, 2021, Jales-SP.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acesso em 10 de Maio de 2024.

GUEDES, R. L. **Análise preditiva de recursos humanos em uma indústria de celulose**: identificando riscos de saída voluntária de colaboradores. 2024. 46 f. Monografia (Especialização em Ciência de Dados) - Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2024.

KÜHLER, I. et al. Percepções dos colaboradores frente às demandas da organização – um estudo sobre a resistência à mudança em uma indústria do Noroeste do RS. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 1, n. 01, p 1-38, 2023.

LASKOSKI, F. C. Big Data e Analytics: a percepção dos líderes sobre o processo de tomada de decisões amparado por dados. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 3, p. 60-70, 2017.

LUIZ, J. D. et al. Análise da avaliação de desempenho de funcionários no trabalho remoto-um estudo de caso na Universidade Federal da Integração Latino-Americana-UNILA. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 24, n. 1, p. 20-40, 2023.

MARCONI. M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MOÇO, I.; LOPES, S.; SOARES, R. R. **Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto**. Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia, p. 1-50, 2020.

MORO, E. M. et al. **A exclusão de colaboradores na política de bem-estar do trabalho remoto**, 2023. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) - Escola Técnica Estadual ETEC de Sapopemba (Fazenda da Juta - São Paulo), São Paulo, 2023.

OITICICA, T. P, P. M.; BARBOSA, M. A. C. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 2, p. 147-160, 2021.

PAES, A. L. et al. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista VOX Metropolitana**, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho-métodos clássicos e contemporâneos**: avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: LTr Editora, 2022.

SANTANA, M. A. **Ética e Legislação empresarial e trabalhista**. São Paulo: Editora Sol, 2012.

SANTOS, M. C.; CÂMARA, M. A. Gestão do conhecimento: uma evolução nos processos de gestão de pessoas. **Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 5, n. 9, p. 79-102, 2012.

SANTOS, A. P. P.; BENEDITO, D. Z. L.; SILVA, E. L. Ética e responsabilidade social nas empresas: um estudo bibliográfico. **Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós**, n. 26, p.1-16, 2017.

SENEFF, G. et al. Análise bibliométrica das produções científicas publicadas nos anais do SEGET na área temática de Gestão de Pessoas. **Anais do XVII SEGET**, p. 1-14, 2021.

SILVA, J. T.; SANTOS, L. M. S.; MARQUES, I. C. Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Administração: princípios de administração e suas tendências**, v. 4, p. 23-40, 2022.

SOAVE, L. S.; MARTINS, L. F. **Relações dos recursos pessoais no bem-estar no trabalho em professores brasileiros durante a pandemia de COVID-19.** Rio de Janeiro, 2024. 86p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SOUZA, A. A. et al. **Inteligência artificial aplicada a gestão de pessoas: projeto chatbot.** 2022. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Belo Horizonte, 2022.

STROPARO, Telma Regina et al. Inteligência artificial na gestão de custos: avanços, desafios e oportunidades. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 6, p. 1446-1456, 2024.

TOMÉ, A. S. **Influência da cultura organizacional na formação da identidade dos indivíduos nas organizações:** um estudo com gerentes do setor bancário de São Paulo. Internet: Livraria Pública, 2024. 66 p.

TOSE, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil.** 1997. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo (SP), 1997. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1090>. Acesso em: 27 nov. 2021.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, n. 13, p. 1-7, 2007.

XIMENES, A. N. A relevância da gestão de pessoas para o desenvolvimento das organizações. **Revista Filosofia Capital**, [s. l.], v. 13, p. 87–90, 2018.

Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.