

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KLÍVIAN HELLEN ALVES DE MELO

**GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
BIBLIOMÉTRICO NA PLATAFORMA SCIELO DE 2019 A 2024**

**MACEIÓ
2024**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

KLÍVIAN HELLEN ALVES DE MELO

**GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
BIBLIOMÉTRICO NA PLATAFORMA SCIELO DE 2019 A 2024**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas como um dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador(a): Katiane do Nascimento Tavares Pinho

MACEIÓ

2024

KLÍVIAN HELLEN ALVES DE MELO

**GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
BIBLIOMÉTRICO NA PLATAFORMA SCIELO DE 2019 A 2024**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas como um dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: ___ / ___ / ___
BANCA EXAMINADORA

Prof. Katiane do Nascimento Tavares Pinho
Orientador(a) – UFAL

Prof. Erica Xavier de Souza
Membro examinador – UFAL

Prof. Marielza Santos do Nascimento
Membro examinador - UFAL

**Catalogação na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central**

Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Valter dos Santos Andrade – CRB-1251

M528i Melo, Klívian Hellen Alves de.

Gestão de pessoas como estratégia organizacional: um estudo
bibliométrico na plataforma Scielo de 2019 a 2024 / Klívian Hellen Alves de
Melo – 2024.

42 f. : il.

Orientadora: Katiane do Nascimento Tavares Pinho.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado em Ciências
Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas, Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade, Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 35-38.

Apêndices: f. 39-42.

1. Gestão de pessoas - Estratégia. 2. Comportamento organizacional.
3. Bibliometria. I. Título.

CDU: 657:658.3

DEDICATÓRIAS

*Dedico este trabalho aos meus pais,
Daysianne e José Otogbison que sempre
acreditaram em mim e me incentivaram ao
longo da minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que foi minha fortaleza em cada passo desta jornada, me dando forças e me guiando quando eu pensei em desistir. Nele encontrei coragem e aprendi sempre a seguir meus objetivos.

Agradeço à minha mãe, minha eterna inspiração. Mesmo sem ter tido a oportunidade de cursar o ensino superior, ela sempre me incentivou e confiou em mim. Agradeço também ao meu pai, que mesmo sendo orgulhoso e não demonstrando muito afeto, foi ele que me incentivou a fazer a prova para passar em uma universidade federal.

Ao meu esposo Ramon, agradeço por todas as vezes me ajudar nos momentos difíceis. Desde o início da graduação, ele esteve ao meu lado, me apoiando de todas as formas. Ele foi meu melhor amigo, sempre tentou aliviar a rotina cansativa, me dando carona, arrumando a casa para que eu estudasse, me deu palavras de incentivo em todas as provas difíceis.

À minha orientadora, expresso minha sincera gratidão pela paciência, orientação e apoio durante a longa jornada de construção do trabalho. Com sua experiência e dedicação, ela foi fundamental para que o projeto fosse concluído.

A todos vocês, minha sincera gratidão.

RESUMO

Em um cenário organizacional marcado pela globalização acelerada e pelas constantes inovações tecnológicas, a gestão de pessoas torna-se um diferencial estratégico. As organizações, para se manterem competitivas, dependem do engajamento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, que atualmente são vistos como o principal ativo estratégico. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo apontar, por meio de revisão de literatura, a relevância da gestão de pessoas como um pilar estratégico dentro das organizações. A metodologia utilizada para este estudo foi a pesquisa bibliográfica com abordagem de pesquisa qualitativa, fundamentada em estudos anteriores no escopo da temática. A pesquisa busca responder a questão: qual a importância da gestão de pessoas para o desenvolvimento estratégico organizacional? Para isso, foram abordados conceitos e fundamentações a respeito de gestão de pessoas, cultura organizacional e o papel das organizações. A amostra de estudos anteriores inclui livros e artigos científicos publicados nos últimos cinco anos, selecionados através de buscas no Google Acadêmico e SciELO, com a exclusão de fontes sem alinhamento ao tema ou sem base teórica sólida. Os resultados encontrados indicam que o alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional fortalece a cultura organizacional, promovendo inovação e competitividade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Estratégia Organizacional; Gestão Estratégica; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

In an organizational scenario marked by accelerated globalization and constant technological innovations, people management becomes a fundamental differentiating strategy. Organizations, to remain competitive, depend on the engagement and continuous development of employees, which are currently visible as the main strategic asset. Therefore, the present study aims to point out, through a literature review, the relevance of people management as a strategic pillar within organizations. The methodology used for this study was a bibliographical research with a qualitative research approach, based on previous studies within the scope of the theme. The research seeks to answer the question: how important is people management for organizational strategic development? For this, there were competitive concepts and foundations regarding people management, organizational culture and the role of organizations. The sample of previous studies includes books and scientific articles published in the last five years, selected through searches on Google Scholar and SciELO, excluding sources not aligned with the topic or without a solid theoretical basis. The results found demonstrate that the alignment between people management and organizational strategy strengthens organizational culture, promoting innovation and competitiveness.

Keywords: People Management; Organizational Strategy; Strategic Management; Organizational Culture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas da Revisão da Literatura	22
Quadro 2 – Critérios de inclusão e exclusão dos estudos	24
Quadro 3 – Estudos Selecionados	25
Quadro 4 –Principais Resultados dos Estudos	27
Quadro 5 – Principais Contribuições dos Estudos	29
Quadro 6 – Limitações dos Estudos	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados das buscas nas bases de dados.

23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS E O CONTEXTO HISTÓRICO	15
2.2 ESTRATÉGIA CORPORATIVA E A CULTURA ORGANIZACIONAL	16
2.3 PESSOAS COMO ATIVOS ESTRATÉGICOS	18
2.4 TECNOLOGIA, GESTÃO DE PESSOAS E COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL	19
2.5 O PAPEL DA CONTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	20
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	22
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	22
3.2 AMOSTRA DA PESQUISA	22
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
APÊNDICE	39

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA

A gestão de pessoas atravessou uma revolução paradigmática nas últimas décadas. O que antes era uma área limitada a processos burocráticos e à administração de recursos humanos com enfoque em regras e procedimentos, evoluiu para uma visão estratégica centrada no capital humano. Essa transformação destaca o engajamento e o desenvolvimento individual como pilares fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações modernas (Chiavenato, 2020).

Com a globalização e o avanço tecnológico acelerado, o capital humano desponta como o principal diferencial competitivo das organizações. Embora a tecnologia e os *softwares* tenham transformado a dinâmica empresarial, são as pessoas que dão vida e propósito às organizações, conectando inovação e estratégia. Para alcançar o sucesso organizacional, é imprescindível valorizar os colaboradores e promover um ambiente que estimule a competitividade e a inovação (Bichuetti, 2020).

Até o século XX, as relações industriais dominavam o cenário organizacional, com a abordagem predominantemente burocrática com poucos desafios organizacionais que tratava os colaboradores como meros recursos. Hoje, a função da gestão de pessoas se transforma, passando a utilizar elementos estratégicos em busca de melhores resultados no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2020).

Nesse cenário, Gonçalves (2022) destaca que, em um ambiente de incertezas, a cultura organizacional torna-se relevante para facilitar a eficácia das empresas, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos. Ela vai influenciar diretamente o modo de pensar e agir dos colaboradores, e quando bem definida, pode alavancar o sucesso organizacional, promovendo melhorias contínuas nas estratégias corporativas.

Diante do exposto esta pesquisa procura responder a seguinte pergunta: Qual a importância da gestão de pessoas para o desenvolvimento estratégico organizacional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é demonstrar, por meio de uma revisão bibliográfica, a importância da gestão de pessoas como um pilar estratégico dentro das organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar um levantamento dos estudos anteriores sobre gestão de pessoas;
- Selecionar os estudos com maior aderência à temática da pesquisa;
- Analisar os estudos e pesquisas selecionados;
- Identificar os resultados apresentados pelos estudos anteriores e as convergências existentes entre eles.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas tem se tornado um dos pilares fundamentais para o sucesso das organizações, especialmente no ambiente de trabalho competitivo e dinâmico. Diversos estudos abordam a importância da gestão de pessoas e como suas práticas eficazes contribuem para o desenvolvimento das competências e a inovação do mercado atual. As organizações reconhecem que o capital humano é um ativo estratégico essencial, capaz de utilizar a inovação e capacidade intelectual para alavancar os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2020).

Destarte, a gestão de pessoas eficaz contribui para o alcance das metas e objetivos organizacionais e para um ambiente motivador. Nesse contexto, este estudo se justifica pela necessidade de compreender o desenvolvimento da gestão de pessoas e sua evolução para acompanhar as mudanças comportamentais e culturais dentro das organizações. Além disso, compreender essas práticas contribui para o crescimento das organizações e dos colaboradores que fazem parte da organização.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente pesquisa é organizada em cinco capítulos: o primeiro apresenta a introdução, com a contextualização do tema, a problemática, os objetivos e a justificativa. O segundo traz o referencial teórico, abordando temas como gestão de pessoas e o contexto histórico, estratégia corporativa e a cultura organizacional, pessoas como ativos estratégicos, tecnologia, gestão de pessoas e competitividade organizacional e o papel da contabilidade na administração de pessoal. No terceiro capítulo, detalhe-se a metodologia usada. O quarto capítulo expõe os resultados e discussões. O quinto capítulo apresenta as considerações finais, seguido pelas referências bibliográficas utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E O CONTEXTO HISTÓRICO

A área de recursos humanos (RH) surgiu com o crescimento e complexidade das organizações. No início do século XX, após as duas revoluções industriais, seu foco era mediar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. Com o passar do tempo, as organizações passaram por mudanças e transformações, e o ambiente externo começou a impactar significativamente o que acontece dentro das organizações, tornando essencial que as empresas observem o seu contexto e se adaptem ao cenário atual (Chiavenato, 2020).

A evolução da administração de recursos humanos (ARH) ao longo do século XX reflete as transformações do mundo do trabalho. De acordo com Chiavenato (2020), as práticas de gestão passaram por três fases principais: a industrialização clássica, a neoclássica e a Era da Informação, como ilustrado na figura 3. Cada uma dessas etapas introduziu novas abordagens para lidar com as pessoas nas organizações, adaptando-se às demandas e contextos de cada período histórico.

Para compreender o contexto histórico da gestão de pessoas e o desenvolvimento das organizações ao longo do tempo, é importante detalhar as três fases da administração de recursos humanos, suas principais práticas e como cada uma foi caracterizada, conforme apresentado no Quadro 1, a seguir:

Figura 1 - Fases da administração de recursos humanos (ARH).

Eras	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Informação
Períodos	1900 a 1950	1950 a 1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produto ou serviço ou unidade estratégica de negócios	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e à experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valor à renovação e à revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e nos controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato, 2014, p.38.

A Era da Industrialização Clássica marcou o início da burocracia organizacional, caracterizada por estruturas hierárquicas centralizadoras e rígidas. Nesse período, as decisões eram concentradas no topo, e as regras padronizavam os comportamentos, refletindo uma cultura tradicional em que as pessoas eram vistas como meros recursos de produção (Chiavenato, 2020).

Já a Era da Industrialização Neoclássica, iniciada no final da segunda guerra mundial, foi marcada pela rápida transformação e intensificação da competitividade entre as empresas. Nesse contexto, a inovação tornou-se central, substituindo a cultura tradicional por uma orientação mais dinâmica e criativa. As pessoas passaram a ser reconhecidas como recursos vivos, essenciais para acompanhar as rápidas mudanças organizacionais (Chiavenato, 2020).

A Era da Informação, iniciada na década de 1990, é definida por mudanças rápidas e imprevisíveis impulsionadas pela tecnologia da informação. Ferramentas como a internet e as redes sociais possibilitaram a globalização, ampliando oportunidades no mercado de trabalho. Nesse contexto, a cultura organizacional tornou-se mais fluida e descentralizada, com as pessoas reconhecidas como ativos estratégicos essenciais para o sucesso (Chiavenato, 2020).

A evolução histórica da gestão de pessoas reflete as transformações profundas que moldaram o ambiente organizacional ao longo do tempo. Cada uma de suas fases destacou mudanças estruturais, culturais e tecnológicas que redefiniram o papel das pessoas dentro das organizações. Essa trajetória evidencia que a capacidade de se adaptar ao contexto externo e valorizar o capital humano são essenciais para o sucesso competitivo das empresas.

2.2 ESTRATÉGIA CORPORATIVA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos, os conceitos de cultura e estratégia têm se tornado pilares fundamentais na gestão organizacional. O crescimento das empresas está diretamente relacionado à complexidade estrutural e as rápidas mudanças do ambiente externo, o que exige uma maior capacidade de desenvolver estratégias eficazes. Esses pilares são essenciais para que as organizações enfrentem os desafios de um mercado em constante evolução (Alvarez, 2019).

Conforme o autor, a cultura organizacional e a estratégia definem a permanência e a competitividade das organizações no mercado. Dessa forma, para se destacarem e garantirem sua durabilidade, as organizações precisam não apenas ser competitivas, mas também criar condições que promovam a satisfação e bem-estar dos colaboradores, o que impacta diretamente na eficiência individual e no alcance das metas organizacionais.

As estratégias organizacionais têm como principal função direcionar e definir os caminhos que uma empresa deve seguir para alcançar seus objetivos ao longo prazo. É um trabalho contínuo e monitorável, com adaptações que envolvem análises do ambiente interno e externo, definindo prioridades e aplicando um plano de ação de acordo com a necessidade atual (Nonato; Lívia, 2023).

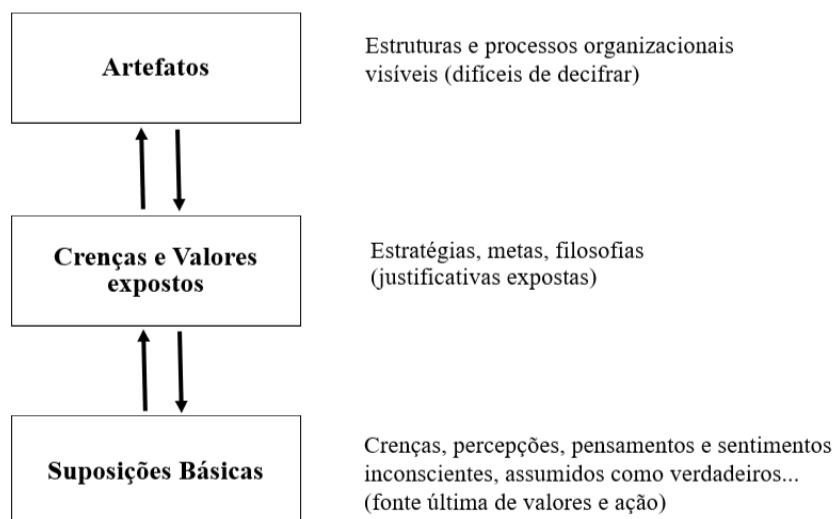
Risco (2023) define estratégia como os “meios desenvolvidos para conseguir alguma coisa ou forma ardilosa que se utiliza quando se quer obter alguma coisa”, destacando a importância de planejar e executar ações estratégicas e alinhada ao contexto, visando atingir metas definidas, principalmente em cenários marcados por desafios e alta competitividade.

A implementação do processo estratégico é crucial para o sucesso organizacional. Esse momento exige alinhamento entre os objetivos da organização e os interesses dos colaboradores, promovendo coesão (Bonaccorso; Duarte, 2021). Além disso, a cultura organizacional desempenha papel central, moldando as decisões estratégicas e sua efetividade (Orrego, 2019).

A cultura organizacional é um pilar essencial para o engajamento e a eficácia nos processos organizacionais. Segundo Assi (2019), sua implantação precoce potencializa a influência sobre pensamentos, percepções e sentimentos dos colaboradores, promovendo interação e alinhamento. Rodríguez et al. (2020) complementam que a cultura organiza o ambiente para comunicação eficiente e alinhamento aos objetivos estratégicos.

De acordo com Schein (2009), e conforme apresentado na figura 2, a cultura organizacional pode ser descrita em três níveis de manifestações: artefatos, valores e suposições básicas.

Figura 2 – Níveis de cultura



Fonte: Adaptado de Schein, p. 24, 2009.

Os artefatos são a face mais visível e tangível da cultura organizacional. Eles representam o primeiro nível dessa cultura, sendo facilmente observados ao interagir com um grupo. Contudo, para compreendê-los plenamente, é necessário aprofundar-se nos níveis subjacentes da cultura, que envolvem as vivências, crenças e valores que os fundamentam (Schein, 2009).

Os valores são a base que orienta o comportamento e as expectativas dentro das organizações. Segundo Schein (2009, p. 27), "certos valores são confirmados apenas pela experiência social compartilhada em grupo", evidenciando que esses princípios emergem das vivências coletivas e das percepções comuns. Assim, os valores, sejam eles formalizados ou implícitos, funcionam como diretrizes que alinham as ações dos indivíduos às expectativas organizacionais (Bichuetti, 2020).

As suposições básicas são o alicerce invisível que guia comportamentos e percepções dentro das organizações. Eles definem onde os indivíduos devem concentrar sua atenção, atribuem significado às situações e moldam tanto as reações emocionais quanto às ações frente aos desafios. Dessa forma, esses pressupostos atuam como orientadores silenciosos das interações e decisões no ambiente organizacional.

Destarte, a cultura organizacional é um elemento central que molda o comportamento e a percepção dentro das empresas. Segundo Schein (2009), ela pode ser definida como um conjunto de suposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo ao enfrentar desafios de adaptação externa e integração interna. Essa dinâmica demonstra como a cultura e a estratégia estão interligadas, pois as percepções e ações dos indivíduos impactam diretamente a implementação e o sucesso das estratégias organizacionais.

2.3 PESSOAS COMO ATIVOS ESTRATÉGICOS

As pessoas são reconhecidas como ativos estratégicos e intangíveis fundamentais para o sucesso das organizações. Esse reconhecimento traz aos gestores o desafio de administrar talentos de forma eficiente, promovendo estratégias que valorizem os colaboradores e garantam sua satisfação. Assim, criar condições adequadas para o bom desempenho torna-se essencial para alcançar os objetivos organizacionais (Oliveira; Júnior; Poli, 2019).

Segundo Chiavenato (2020), com o crescimento das organizações, houve uma evolução da relação de trabalho entre a empresa e seus colaboradores, que passaram a ser vistos como parceiros. Nesse novo contexto, as pessoas não são consideradas como despesas, mas sim como ativos poderosos que promovem inovação e competitividade organizacional.

De acordo com Bergue (2020) “não há como pensar em gestão estratégica sem que se passe pelas pessoas”. Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas é um elemento central da gestão estratégica, uma vez que são as pessoas que formulam, avaliam e melhoram as estratégias organizacionais. O envolvimento dos colaboradores é essencial para o sucesso do ciclo estratégico.

Além disso, Mantovani *et al.* (2024) destacam que o líder imediato é um dos principais mediadores organizacionais na criação de vínculos entre os membros de sua equipe e a organização. As relações de confiança promovem uma maior cooperação entre os indivíduos, funcionando como uma ferramenta de liderança na gestão de pessoas (Souza e Vasconcelos, 2021).

A liderança desempenha um papel crucial na gestão de pessoas por competência. Cabe aos líderes atuar como facilitadores, promovendo o engajamento dos colaboradores e auxiliando na adaptação às novas ferramentas e práticas que emergem no ambiente organizacional. Essa abordagem fortalece a integração entre as competências individuais e os objetivos estratégicos da organização (Bergue, 2019).

Reconhecer as pessoas como ativos estratégicos transforma a gestão organizacional em um processo dinâmico e essencial para o sucesso competitivo. Nesse contexto, os colaboradores deixam de ser apenas recursos e passam a ser parceiros na construção de estratégias que promovem inovação e sustentabilidade. Assim, investir na valorização, no engajamento e no desenvolvimento das pessoas se torna indispensável para fortalecer o alinhamento entre as competências individuais e os objetivos organizacionais, consolidando as bases para o desempenho sustentável.

2.4 TECNOLOGIA, GESTÃO DE PESSOAS E COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

As pessoas são o principal diferencial competitivo nas organizações. Conforme Chiavenato (2020), suas habilidades e valores únicos demandam estratégias que integrem o capital humano à cultura organizacional. Mello (2022) destaca que o investimento em desenvolvimento e reconhecimento profissional impulsiona a inovação e a adaptação às mudanças do mercado.

Pontes (2022) afirma que encontrar as pessoas certas para as organizações sempre foi um desafio. A gestão de talentos exige tempo e atenção dos envolvidos no processo de seleção, pois uma seleção errada pode significar prejuízos e atrasos na competitividade

organizacional. Desse modo, o alinhamento da gestão de pessoas às questões estratégicas é o que se transforma em vantagem competitiva sustentável para a organização perante os concorrentes.

Destarte, Luz (2022) e Costa (2020), destacam a adoção de práticas sustentáveis, que integrem inovação, responsabilidade social e o desenvolvimento humano para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, garantindo que os resultados sustentáveis alcançados pelas organizações seja fruto de um ambiente de estímulo e de aumento da produtividade.

Nesse contexto, se destaca o importante papel da tecnologia dentro das organizações e consequentemente da gestão de pessoas. Os avanços tecnológicos impõem às empresas a adotarem flexibilizações para evoluir constantemente. Em poucos meses, surgem novos processadores, tecnologias de comunicação de dados e robôs cada vez mais sofisticados, que substituem tarefas repetitivas e contribuem para a eficiência operacional (Pontes, 2022).

Segundo Schwab (2020), as inovações tecnológicas estão revolucionando a maneira como as organizações funcionam e como as pessoas interagem no ambiente de trabalho. Uma característica comum dessas inovações é a capacidade de digitalizar e analisar dados de forma rápida e assertiva, permitindo uma maior análise em um curto espaço de tempo. O autor destaca, ainda, que a velocidade da inovação nunca foi tão acelerada.

Além disso, os avanços tecnológicos permitem que os gestores acompanhem suas equipes mesmo à distância. A facilidade de treinamentos e reuniões virtuais aumenta a comunicação e interação entre os membros das equipes e contribuem para a eficiência corporativa.

2.5 O PAPEL DA CONTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Segundo Santos (2021), a contabilidade é uma ferramenta confiável no processo de mensuração e de avaliação, promovendo o alinhamento entre a cultura organizacional e a gestão de desempenho. Essa área impacta diretamente a eficiência na gestão dos recursos humanos e financeiros, fornecendo suporte estratégico nas decisões gerenciais.

Assi (2019), destaca que os controles internos e contábeis, surgem com a necessidade das organizações de compreender seus processos internos. Esses controles possibilitam a identificação de ações de melhorias que agreguem valor aos negócios e contribuem para a competitividade das empresas.

A integração entre a contabilidade e a administração de pessoal é essencial para garantir o cumprimento das obrigações legais e o gerenciamento das relações de trabalho. Segundo Holmes (2019), o departamento pessoal é responsável pela movimentação laboral dos colaboradores, realizada com base na legislação trabalhista vigente. Entre as responsabilidades do setor estão a elaboração da folha de pagamento, entrega de declarações acessórias trabalhistas e o cumprimento de normas legais.

A regulamentação das relações trabalhistas no Brasil foi um marco transformador iniciado na década de 1930. Durante o governo Vargas, a criação do Ministério do Trabalho e a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943 consolidaram avanços legais significativos. Essa legislação unificou normas trabalhistas, organizando as relações entre empregadores e empregados e promovendo o fortalecimento das pautas trabalhistas (Brasil, 1943).

Ao longo dos anos, a CLT passou por diversas alterações para acompanhar as mudanças no mercado de trabalho e atender às demandas sociais. Essa adaptabilidade reforça sua importância como mecanismo de equilíbrio nas relações trabalhistas e desenvolvimento socioeconômico (Holmes, 2019).

A contabilidade é um elemento central na gestão de pessoas dentro das organizações. Ela fornece informações detalhadas sobre custos com pessoal, benefícios, encargos trabalhistas e alocação de recursos financeiros, garantindo conformidade com a legislação. Essa atuação contribui para uma administração mais eficiente, sustentável e alinhada às exigências legais.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia do presente estudo é uma revisão bibliográfica. De acordo com Gil (2008), a revisão bibliográfica utiliza como base um material já elaborado sobre determinado assunto, principalmente o levantamento de dados de livros e artigos científicos. Essa análise possibilita que novas teorias e hipóteses sejam formuladas, contribuindo para uma melhor compreensão de determinado assunto (Garcia, 2016).

De acordo com Zanella (2009) "importante é buscar diferentes correntes teóricas e pontos de vista de autores para ampliar e sedimentar a posição que o pesquisador adotará na investigação". Dessa forma, a escolha pela pesquisa bibliográfica foi motivada pela necessidade de compreender, de forma aprofundada a relação entre gestão de pessoas e estratégia organizacional, a partir de uma revisão teórica.

Quanto ao método aplicado, a pesquisa deste estudo é classificada como qualitativa, uma vez que possibilita uma análise das publicações selecionadas, enriquecendo a compreensão do papel da gestão de pessoas nas estratégias organizacionais.

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica consiste em algumas etapas: escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto e redação do texto. No Quadro 1, são detalhadas as etapas da metodologia segundo o autor e como aconteceu esta pesquisa.

Quadro 1 - Etapas da Revisão da Literatura

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Escolha do tema	Gestão de pessoas como estratégia organizacional
Levantamento bibliográfico preliminar	Pesquisa inicial para identificar as principais fontes
Formulação do problema	Qual a importância da gestão de pessoas para o desenvolvimento estratégico organizacional?
Elaboração do plano provisório de assunto	Estruturação inicial dos tópicos que guiarão a revisão
Busca das fontes	Realização de buscas nas bases de dados Google Acadêmico e SciELO.
Leitura do material	Análise dos estudos selecionados para identificar as contribuições sobre o tema
Fichamento	Registro das informações principais, incluindo autor, ano, resultados e principais contribuições
Organização lógica do assunto e redação do texto	Estruturação do conteúdo e redação do referencial teórico.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

3.1 Tipologia da Pesquisa

A pesquisa é considerada como exploratória, pois procura identificar e compreender as principais abordagens da gestão de pessoas e a estratégia organizacional. Esse tipo de pesquisa tem a finalidade de ampliar o conhecimento de determinado assunto (Zanella, 2009)

3.2 Amostra da Pesquisa

A amostra da pesquisa é composta por 21 (vinte e um) trabalhos científicos e acadêmicos (livros, trabalhos de conclusão de curso, dissertações de mestrados e artigos científicos publicados entre os anos de 2019 e 2024), selecionados com base em sua relevância para o tema central deste estudo: a gestão de pessoas como estratégia organizacional.

3.3 Coleta e Tratamento dos Dados

Para a concretização deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico utilizando as ferramentas de busca Google Acadêmico e SciELO. As palavras-chave utilizadas foram "Gestão de Pessoas", "Estratégia Organizacional", "Gestão Estratégica" e "Cultura Organizacional". A tabela 1 detalha os resultados obtidos dessas buscas:

Tabela 1 - Resultados das buscas nas bases dos dados

Palavras-chave	Google Acadêmico	SciELO
Gestão de Pessoas	101.000	282
Estratégia Organizacional	15.900	64
Gestão Estratégica	15.800	184
Cultura Organizacional	131.000	371
TOTAL	263.700	901

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Com a finalidade de garantir que o material coletado e utilizado contribua para a discussão do papel da gestão de pessoas nas estratégias organizacionais, a escolha dos estudos para embasar o estudo seguiu critérios de inclusão e exclusão, descritos no Quadro 2.

Quadro 2 - Critérios de inclusão e exclusão dos estudos

Característica	Critério de Inclusão	Critério de Exclusão
Tipo de pesquisa	Empírico (quantitativo ou qualitativo)	Conceitual e teórico
Conteúdo	Estudos relacionados ao tema gestão de pessoas como estratégia organizacional	Estudos que abordam conteúdos que fogem do tema
Objetivo do estudo	Estudos que focam em gestão de pessoas no contexto estratégico organizacional	Estudos que definem apenas os níveis da estratégia no contexto tático ou operacional
Data de publicação	Estudos publicados nos últimos 5 anos	Estudos com mais de 5 anos de publicação

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

A seleção dos estudos utilizados para embasar essa pesquisa seguiu critérios rigorosos para garantir a relevância e a qualidade das informações analisadas. Foram incluídas pesquisas empíricas, tanto quantitativas quanto qualitativas, que apresentassem dados e análises sobre a gestão de pessoas e sua relação com as estratégias organizacionais. Essa escolha reflete a importância de compreender práticas aplicadas no contexto real das organizações, fundamentando a discussão em evidências práticas.

Estudos que abordam diretamente a gestão de pessoas como estratégia organizacional foram priorizados, especialmente aqueles que exploram como essas práticas contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos. Esse foco garante uma análise centrada na interconexão entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional.

Além disso, somente estudos com o objetivo explícito de investigar a gestão de pessoas no contexto organizacional foram considerados. Para assegurar a atualidade e a relevância do material, foram incluídos estudos publicados entre 2019 e 2024, permitindo que a pesquisa reflita as práticas e tendências mais recentes no campo organizacional.

Para assegurar o alinhamento da pesquisa com os objetivos propostos, foram definidos critérios específicos de exclusão. Estudos conceituais ou teóricos que não apresentaram análise empírica ou dados coletados foram excluídos, uma vez que a ausência de evidências práticas inviabiliza a análise da relação entre gestão de pessoas e estratégia organizacional. Estudos que não abordaram diretamente essa relação também foram descartados, incluindo aqueles que tratam exclusivamente de processos operacionais de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, sem estabelecer conexão com seu papel estratégico nas organizações. Estudos que apresentaram uma visão restrita ou

meramente operacional dessas práticas foram considerados inadequados para os propósitos da pesquisa.

Além disso, estudos que se limitaram a discutir estratégias no nível tático ou operacional, sem aprofundar o papel estratégico no contexto organizacional, foram excluídos. Para garantir relevância e atualidade, estudos publicados há mais de cinco anos não foram incluídos, já que não refletem plenamente as mudanças recentes e as tendências mais atuais na gestão de pessoas.

Após utilizar os critérios de exclusão, 21 (vinte e um) estudos foram selecionados para embasar essa pesquisa, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Estudos Selecionados

Título	Autor(es)	Ano de Publicação	Natureza do trabalho
A influência da liderança transformacional no comprometimento e desejo de permanência dos <i>millennials</i> .	MANTOVANI, D.; DUTRA, J. S.; VASCONCELLOS, L.	2024	Artigo
A quarta revolução industrial	SCHWAB, K.	2019	Livro
A relação entre cultura organizacional, responsabilidade social corporativa e desempenho ambiental.	LUZ, K. C. A. da.	2022	Dissertação
Alinhando culturas organizacionais e estratégia corporativa.	CAVALCANTI, C. M. F.; LIMA, A. C.	2022	Artigo
Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas.	OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. S.	2019	Artigo
Aspectos da cultura organizacional e sua relação com a disposição para mudanças organizacionais.	RODRIGUEZ, J. J. V. et al.	2020	Artigo
Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios.	ASSI, M.	2019	Artigo
Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.	SANTOS, N. M. B. F.	2021	Livro
Cultura organizacional e estratégia empresarial: estudo de caso numa empresa do setor financeiro.	GONÇALVES, S. I. N.	2022	Dissertação de Mestrado
Departamento pessoal: da rotina à gestão estratégica.	HOLMES, H.	2019	Livro
Elementos para a relação entre cultura organizacional e estratégia.	MENDEZ-ALVAREZ, C. E.	2019	Artigo
Formação do talento humano e estratégia organizacional em empresas colombianas.	AGUDELO-ORREGO, B. E.	2019	Artigo
Gestão de pessoas como diferencial competitivo.	MELLO, G.	2022	Trabalho de Conclusão de Curso
Gestão de pessoas não é com o RH.	BICHUETTI, J. L.; BICHUETTI, L. B.	2020	Livro
Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público.	BERGUE, S. T.	2019	Livro

Gestão estratégica de pessoas no setor público.	BERGUE, S. T.	2020	Livro
Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?	SOUZA, A. R. S.; VASCONCELOS, I. F. F. G.	2021	Artigo
O conceito de “primeiro quem, depois o quê”: a seleção de pessoas certas como predecessoras das diretrizes organizacionais.	BONACCORSO, R. M.; DUARTE, J. C	2021	Trabalho de Conclusão de Curso
Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.	PONTES, B. R.	2022	Livro
Recursos humanos: o capital humano das organizações.	CHIAVENATO, I.	2020	Livro
Responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas: uma análise sobre atração e retenção de profissionais qualificados.	COSTA, T. G. da.	2020	Dissertação de Mestrado

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os estudos selecionados serviram como base teórica fundamental para sustentar a abordagem metodológica proposta e alcançar os objetivos estabelecidos nesta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante a análise dos dados e os estudos consultados, a revisão da literatura revelou diversas contribuições sobre a relação entre gestão de pessoas e estratégia organizacional. O Quadro 4 apresenta os principais resultados dos estudos revisados.

Quadro 4 - Principais Resultados dos Estudos

Título	Autor(es)	Principais Resultados
A influência da liderança transformacional no comprometimento e desejo de permanência dos millennials.	MANTOVANI, D.; DUTRA, J. S.; VASCONCELLOS, L.	Líderes transformacionais geram maior comprometimento e lealdade entre os millennials, influenciando seu desejo de permanecer na organização.
A quarta revolução industrial	SCHWAB, K.	A quarta revolução traz avanços em IA, automação e conectividade, transformando diversos setores, destacando oportunidades e desafios significativos.
A relação entre cultura organizacional, responsabilidade social corporativa e desempenho ambiental.	LUZ, K. C. A. da.	Indicou que empresas com uma cultura organizacional alinhada à responsabilidade social têm um desempenho ambiental mais positivo.
Alinhando culturas organizacionais e estratégia corporativa.	CAVALCANTI, C. M. F.; LIMA, A. C.	A pesquisa revelou falta de alinhamento entre as culturas das UENs, com perfis culturais divergentes (Clã, Racional e Hierárquica), o que prejudica a execução eficaz da estratégia corporativa.
Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas.	OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. S.	Incentivar os gestores a incluir no planejamento estratégico mecanismo para a promoção do bem-estar no trabalho, a partir de mudanças nas políticas práticas de pessoas.
Aspectos da cultura organizacional e sua relação com a disposição para mudanças organizacionais.	RODRIGUEZ, J. J. V. et al.	Relações significativas entre os fatores e tipos de cultura organizacional com as dimensões macro e micro da disposição à mudança organizacional.
Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios	ASSI, M.	Identifica que controles internos sólidos e uma cultura organizacional alinhada aumentam a transparência e confiança.
Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.	SANTOS, N. M. B. F.	Busca evidências da relação entre cultura e desempenho junto às empresas brasileiras, destacando como os elementos culturais influenciam o sucesso organizacional.
Cultura organizacional e estratégia empresarial: estudo de caso numa empresa do setor financeiro.	GONÇALVES, S. I. N.	Sugerem que a cultura organizacional é influenciada pela estratégia e que está por sua vez molda os comportamentos a adotar e que caracterizam a cultura da organização
Departamento pessoal: da rotina à gestão estratégica	HOLMES, H.	O estudo revela como o departamento pessoal tem se transformado em um papel mais estratégico, influenciando diretamente no desempenho organizacional.

Elementos para a relação entre cultura organizacional e estratégia.	MENDEZ-ALVAREZ, C. E.	A pesquisa identificou os principais elementos culturais que facilitam a conexão com a estratégia organizacional, como valores compartilhados, liderança e comunicação interna.
Formação do talento humano e estratégia organizacional em empresas colombianas.	AGUDELO-ORREGO, B. E.	Indicam que os processos de formação de talentos estão ligados às estratégias organizacionais, promovendo maior alinhamento entre competências e metas.
Gestão de pessoas como diferencial competitivo.	MELLO, G.	A gestão estratégica de pessoas bem utilizadas, podem trazer resultados sublimes a companhia, criando uma atmosfera de confiança mútua entre os gestores e seus respectivos times, elevando o desempenho dos colaboradores e, consequentemente, os resultados do negócio
Gestão de pessoas não é com o RH.	BICHUETTI, J. L.; BICHUETTI, L. B.	Destaca a necessidade de envolver todos os gestores na gestão de pessoas, para que a estratégia organizacional seja implementada de forma mais eficaz.
Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público	BERGUE, S. T.	Destaca que líderes competentes impactam diretamente no desempenho e na motivação das equipes públicas.
Gestão estratégica de pessoas no setor público.	BERGUE, S. T.	Mostra que a gestão estratégica de pessoas no setor público precisa ser adaptada às características desse setor, como a burocracia e a necessidade de alinhamento com políticas públicas.
Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?.	SOUZA, A. R. S.; VASCONCELOS, I. F. F. G.	Identificou-se que a gestão por competências nem sempre resulta em meritocracia efetiva devido a vieses e práticas organizacionais.
O conceito de “primeiro quem, depois o quê”: a seleção de pessoas certas como predecessoras das diretrizes organizacionais.	BONACCORSO, R. M.; DUARTE, J. C	Compreensão dos perfis culturais das Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) do grupo empresarial analisado, destacando a influência desses perfis na execução da estratégia corporativa.
Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.	PONTES, B. R.	O estudo revelou que um planejamento adequado de recrutamento e seleção contribui para a escolha de candidatos mais alinhados aos objetivos organizacionais, melhorando a performance e a adaptação no ambiente corporativo.
Recursos humanos: o capital humano das organizações.	CHIAVENATO, I.	Capital humano é o principal diferencial competitivo em ambientes dinâmicos.
Responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas: uma análise sobre atração e retenção de profissionais qualificados.	COSTA, T. G. da.	Empresas que adotam uma postura socialmente responsável, além do cumprimento da legislação, conseguem atrair profissionais alinhados aos seus valores e promover o engajamento e identificação com a cultura organizacional.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Foram identificados três pontos principais que resumem os principais resultados obtidos: O papel da liderança e da cultura organizacional, gestão estratégica de pessoas como diferencial competitivo e os desafios na gestão e necessidade de alinhamento estratégico.

Os estudos de Mantovani *et al.* (2024) e Berge (2020) destacam a importância da liderança e do alinhamento da cultura organizacional nas estratégias corporativas. Mantovani *et al.* (2024) aponta que líderes transformacionais geram maior comprometimento e lealdade entre os millennials, influenciando seu desejo de permanecer na organização. Já Berge (2020), destaca que a liderança e as competências impactam diretamente no desempenho e na motivação das equipes.

Além disso, os estudos de Rodríguez *et al.* (2020) e Orrego (2019) ressaltaram a importância de compreender a cultura organizacional como base para as mudanças e desempenho organizacional. Ambos os estudos enfatizam que o modelo de gestão de talentos deve estar estreitamente alinhado aos objetivos estratégicos da organização, contribuindo para a execução eficaz da estratégia e inovação.

A gestão estratégica de pessoas tem se consolidado como um fator crucial para a competitividade organizacional. Mello (2020) apontam que o fator humano nas organizações, mostrando como a gestão estratégica de pessoas pode criar um diferencial competitivo ao melhorar a produtividade, motivação, retenção e atração de talentos.

O Quadro 5 apresenta as principais contribuições dos estudos consultados, destacando como cada pesquisa contribui para o entendimento da gestão de pessoas como estratégia organizacional.

Quadro 5 - Principais Contribuições dos Estudos

Título	Autor(es)	Contribuições
A influência da liderança transformacional no comprometimento e desejo de permanência dos millennials.	MANTOVANI, D.; DUTRA, J. S.; VASCONCELLOS, L.	Líderes devem desafiar os millennials e ser exemplos autênticos para aumentar o comprometimento.
A quarta revolução industrial	SCHWAB, K.	Aponta como a transformação digital impacta setores econômicos e sociais, propondo estratégias para adaptação e competitividade no mercado.
A relação entre cultura organizacional, responsabilidade social corporativa e desempenho ambiental.	LUZ, K. C. A. da.	Contribuiu para entender como a cultura organizacional e a responsabilidade social podem impactar o desempenho ambiental das empresas.
Alinhando culturas organizacionais e estratégia corporativa.	CAVALCANTI, C. M. F.; LIMA, A. C.	Destaca a influência dos aspectos culturais na execução eficaz da estratégia corporativa.
Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas.	OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. S.	Investigar como a gestão de pessoas e a confiança organizacional impactam o bem-estar dos colaboradores e suas metas de vida, sugerindo mudanças em políticas de gestão de pessoas para

		promover esse bem-estar.
Aspectos da cultura organizacional e sua relação com a disposição para mudanças organizacionais.	RODRIGUEZ, J. J. V. et al.	Destaca a importância de compreender os aspectos culturais para implementar mudanças organizacionais eficazes.
Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios	ASSI, M.	Reforça a importância de alinhar controles internos com os valores organizacionais para consolidar a confiança.
Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.	SANTOS, N. M. B. F.	Destaca a importância da cultura organizacional para o desenvolvimento de estratégias de mudanças que melhorem o desempenho das empresas.
Cultura organizacional e estratégia empresarial: estudo de caso numa empresa do setor financeiro.	GONÇALVES, S. I. N.	Compreensão de como a cultura organizacional e a estratégia empresarial se relacionam, influenciando os comportamentos dentro da organização.
Departamento pessoal: da rotina à gestão estratégica	HOLMES, H.	Demonstra a importância de integrar o departamento pessoal à estratégia organizacional, tornando-o essencial para o sucesso a longo prazo.
Elementos para a relação entre cultura organizacional e estratégia.	MENDEZ-ALVAREZ, C. E.	Compreensão de como os aspectos culturais podem influenciar a implementação da estratégia, melhorando o alinhamento entre ambos.
Formação do talento humano e estratégia organizacional em empresas colombianas.	AGUDELO-ORREGO, B. E.	Comprova a importância de um modelo de gestão de talentos que alinhe as competências desenvolvidas com os objetivos estratégicos da organização.
Gestão de pessoas como diferencial competitivo.	MELLO, G.	Destaca a importância do fator humano nas organizações, mostrando como a gestão estratégica de pessoas pode criar um diferencial competitivo ao melhorar a produtividade, motivação, retenção e atração de talentos.
Gestão de pessoas não é com o RH.	BICHUETTI, J. L.; BICHUETTI, L. B.	Destaca a importância de uma gestão integrada e compartilhada de pessoas, não restrita aos recursos humanos, para promover a efetividade organizacional.
Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público	BERGUE, S. T.	Contribui com estratégias para aprimorar a gestão no setor público por meio do desenvolvimento de líderes.
Gestão estratégica de pessoas no setor público.	BERGUE, S. T.	Contribui para entender como adaptar estratégias de gestão de pessoas para o setor público, onde a eficiência e a conformidade com normas legais são cruciais.
Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?.	SOUZA, A. R. S.; VASCONCELOS, I. F. F. G.	Crítica a efetividade da meritocracia em ambientes corporativos, trazendo reflexões sobre alinhamento entre competências e objetivos organizacionais.
O conceito de “primeiro quem, depois o quê”: a seleção de pessoas certas como predecessoras das diretrizes organizacionais.	BONACCORSO, R. M.; DUARTE, J. C	Destaca a importância de selecionar os profissionais certos antes de definir a estratégia organizacional. Isso pode resultar em uma execução mais eficaz da estratégia e maior alinhamento entre a equipe e os objetivos organizacionais.
Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.	PONTES, B. R.	Destaca a importância do planejamento estratégico para a otimização dos processos de recrutamento e seleção, garantindo uma melhor alinhamento entre candidatos e a cultura organizacional.
Recursos humanos: o capital humano das organizações.	CHIAVENATO, I.	Destacar a evolução da gestão de pessoas para um setor estratégico.

Responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas: uma análise sobre atração e retenção de profissionais qualificados.	COSTA, T. G. da.	Destaca como as práticas de responsabilidade social corporativa podem influenciar positivamente a gestão de pessoas, principalmente em relação à atração e retenção de talentos qualificados.
--	------------------	---

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Um dos principais desafios identificados nos estudos consultados é o alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional. Estudos como os de Cavalcanti e Lima (2020) destacam que a falta de alinhamento entre as culturas das UENs, com perfis culturais divergentes (Clã, Racional e Hierárquica), prejudica a execução eficaz da estratégia corporativa. Schwab (2018) alerta que, como a transformação digital impacta setores econômicos e sociais, propondo estratégias para adaptação e competitividade no mercado. As empresas devem garantir que suas equipes estejam preparadas para lidar com os avanços tecnológicos e que a cultura organizacional esteja alinhada com a estratégia digital para alcançar competitividade no mercado global.

Dentro das principais contribuições, foram encontradas limitações sobre o tema conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Limitações dos Estudos

Título	Autor(es)	Limitações
A influência da liderança transformacional no comprometimento e desejo de permanência dos millennials.	MANTOVANI, D.; DUTRA, J. S.; VASCONCELLOS, L.	Amostra limitada a millennials com boa formação e carreira, não permitindo generalização. Foco no Brasil e sem comparação com outras gerações.
A quarta revolução industrial	SCHWAB, K.	Foca mais nas oportunidades do que nas consequências negativas dos avanços tecnológicos.
A relação entre cultura organizacional, responsabilidade social corporativa e desempenho ambiental.	LUZ, K. C. A. da.	A pesquisa é realizada em empresas listadas na bolsa de valores de São Paulo, o que pode não refletir a realidade de outras empresas no Brasil.
Alinhando culturas organizacionais e estratégia corporativa.	CAVALCANTI, C. M. F.; LIMA, A. C.	O modelo não foi aplicado em outras empresas fora do contexto analisado, o que limita a generalização dos resultados.
Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas.	OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. S.	A pesquisa foca apenas no impacto da confiança e gestão de pessoas, podendo não abranger outros fatores que influenciam o bem-estar no trabalho, como ambiente físico ou questões externas à organização.
Aspectos da cultura organizacional e sua relação com a disposição para mudanças organizacionais.	RODRIGUEZ, J. J. V. et al.	A pesquisa não incluiu a participação do CEO, e o estudo foi realizado durante uma fase de transição nas instalações e no desenvolvimento do plano estratégico, o que limitou a participação do Diretor Geral.
Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios	ASSI, M.	O foco em controles internos pode não considerar fatores externos, como mudanças de mercado ou impacto de políticas econômicas.

Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.	SANTOS, N. M. B. F.	A pesquisa se limita ao contexto brasileiro, o que pode restringir a aplicação dos resultados a empresas de outros países ou contextos culturais.
Cultura organizacional e estratégia empresarial: estudo de caso numa empresa do setor financeiro.	GONÇALVES, S. I. N.	Limitação pode ser o fato de ser um estudo de caso único em uma empresa do setor financeiro, o que pode não ser generalizável a outras organizações ou setores.
Departamento pessoal: da rotina à gestão estratégica	HOLMES, H.	O estudo foca em organizações com uma estrutura mais tradicional e pode não refletir as necessidades de empresas com modelos mais modernos de gestão.
Elementos para a relação entre cultura organizacional e estratégia.	MENDEZ-ALVAREZ, C. E.	Não foi detalhado o escopo do estudo, dificultando a análise de suas limitações.
Formação do talento humano e estratégia organizacional em empresas colombianas.	AGUDELO-ORREGO, B. E.	Foco em uma região específica da Colômbia, o que dificulta aplicar os resultados a outros contextos culturais e organizacionais.
Gestão de pessoas como diferencial competitivo.	MELLO, G.	A pesquisa pode não considerar variáveis externas, como o mercado de trabalho ou mudanças econômicas, que também influenciam os resultados organizacionais. A aplicabilidade dos achados pode variar de acordo com o porte ou o setor da empresa.
Gestão de pessoas não é com o RH.	BICHUETTI, J. L.; BICHUETTI, L. B.	Não considera a realidade de empresas que possuem um recursos humanos centralizado, onde a gestão de pessoas ainda é uma responsabilidade exclusiva do setor de recursos humanos.
Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público	BERGUE, S. T.	Foco no setor público, limitando a aplicação dos conceitos para o setor privado.
Gestão estratégica de pessoas no setor público.	BERGUE, S. T.	A pesquisa pode não ser aplicável a todos os tipos de órgãos públicos, pois as características e desafios podem variar entre diferentes esferas de governo.
Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?.	SOUZA, A. R. S.; VASCONCELOS, I. F. F. G.	Resultados dependem de percepções individuais e podem não ser generalizáveis para outros contextos organizacionais.
O conceito de “primeiro quem, depois o quê”: a seleção de pessoas certas como predecessoras das diretrizes organizacionais.	BONACCORSO, R. M.; DUARTE, J. C	A pesquisa foi baseada em entrevistas com pessoas de referência na área, o que pode limitar a generalização dos resultados para diferentes contextos organizacionais ou para diferentes setores.
Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.	PONTES, B. R.	Limitado ao processo burocrático do setor, sem enfatizar a gestão de pessoas como um ativo estratégico.
Recursos humanos: o capital humano das organizações.	CHIAVENATO, I.	O foco do estudo é voltado para organizações de grandes empresas, com pouca ênfase em empresas de médio e pequeno porte.
Responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas: uma análise sobre atração e retenção de profissionais qualificados.	COSTA, T. G. da.	Pode não considerar as particularidades de pequenas e médias empresas, que podem ter menos recursos para implementar políticas de responsabilidade social de forma eficaz.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, fica evidenciado que, quando alinhada aos objetivos organizacionais, a gestão de pessoas atua não apenas na gestão de recursos humanos, mas também como uma ferramenta essencial para concretização dos planos de ação e objetivos e o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, a evolução da área de recursos humanos deixou de ser apenas um setor operacional para se tornar um setor estratégico. Essa transformação reflete a ampliação do

papel de gestão de pessoas, como o recrutamento, desenvolvimento e a criação e fortalecimento de uma cultura organizacional sólida, alinhada aos valores e objetivos da organização.

A revisão da literatura evidenciou o papel da gestão de pessoas e da cultura organizacional na promoção de inovação e competitividade dos colaboradores, reafirmando a visão dos colaboradores como ativos estratégicos que maximizam o capital humano e impulsionam o desempenho organizacional.

Com isso, a pesquisa responde à questão inicial sobre a importância da gestão de pessoas no desenvolvimento estratégico organizacional? Foi compreendido que, ao alinhar a gestão de pessoas com a estratégia organizacional, as empresas conseguem promover uma cultura de inovação e engajamento, fortalecendo seu diferencial competitivo no mercado.

Houve limitações para realização deste estudo. Por ser uma revisão bibliográfica com foco em publicações dos últimos cinco anos, as discussões restringiram-se a fontes específicas dentro desse período, o que pode limitar o contexto histórico mais amplo.

Recomenda-se a realização de pesquisas futuras que combinem abordagens teóricas e empíricas para aprofundar o entendimento sobre a gestão estratégica de pessoas. Os estudos podem trazer novas discussões e explorar novas metodologias sobre o impacto das práticas de gestão no sucesso organizacional.

Conclui-se, portanto, que a gestão de pessoas, quando alinhada à estratégia organizacional e apoiada por ferramentas tecnológicas e contábeis, representa um diferencial para o sucesso e a competitividade das empresas no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUDELO-ORREGO, B. E. **Formação do talento humano e estratégia organizacional em empresas colombianas.** In: Entramado, Cali, v. 15, n. 1, jan./jun. 2019. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032019000100116&script=sci_arttext Acesso em: 17 nov. 2024.

ASSI, M. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios.** 3. ed. São Paulo: Saint Paul, 2019. 130 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=MGPIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Controles+internos+e+cultura+organizacional:+como+consolidar+a+confian%C3%A7a+na+gest%C3%A3o+do&ots=MvtCVFB_Fx&sig=B-oxC7y0vsB4LUmclgOk2MsQD00#v=o_nepage&q=Controles%20internos%20e%20cultura%20organizacional%3A%20como%20consolidar%20a%20confian%C3%A7a%20na%20gest%C3%A3o%20do&f=false. Acesso em: 17 nov. 2024.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público.** v. 7. Brasília: ENAP, 2019. 181 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%A7%C3%A3o%20para%20o%20setor%20p%C3%bablico.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** 2. ed. Minas Gerais: Fórum, 2020. 400 p. Disponível em: <https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2024.

BICHUETTI, J. L.; BICHUETTI, L. B. **Gestão de pessoas não é com o RH.** 3. ed. São Paulo: Saint Paul, 2020. 174 p.

BONACCORSO, R. M.; DUARTE, J. C. **O conceito de “primeiro quem, depois o quê”: a seleção de pessoas certas como predecessoras das diretrizes organizacionais.** 2021. 20 p. Memorial TCC Caderno da Graduação. [S.I.]: 2021. Disponível em: <https://memorialtcccadernograduacao.fae.edu/cadernotcc/article/view/342#:~:text=conceito%20de%20Jim%20Collins%2C%20E2%80%9Cprimeiro,diretrizes%20organizacionais%2C%20tamanho%20sua%20relev%C3%A2ncia>. Acesso em: 8 fev. 2023.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 9 ago. 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm#art1. Acesso em: 17 nov. 2024.

CAVALCANTI, C. M. F.; LIMA, A. C. **Alinhando culturas organizacionais e estratégia corporativa.** 2022. 16 p. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO – EMPRAD, São Paulo: 2022. Disponível em: <https://sistema.emprad.org.br/8/anais/arquivos/111.pdf>. Acesso em: 16 out. 2024.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 544 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4 ed. São Paulo: Manole, 2014. 512 p.

COSTA, T. G. da. **Responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas: uma análise sobre atração e retenção de profissionais qualificados.** 2020. 167 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo - RS, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9530>. Acesso em: 1 set. 2024.

ESTRATÉGIA. In: Dicionário Etimológico. Matosinhos: 7Graus. Disponível em: <https://www.dicionarioetimologico.com.br/estrategia/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

GARCIA, E. **Pesquisa Bibliográfica versus Revisão Bibliográfica: uma discussão necessária.** Línguas & Letras, v. 17, n. 35, p. 291-294, maio 2016. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/linguaseletras/article/view/13193>. Acesso em: 1 set. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GONÇALVES, S. I. N. **Cultura organizacional e estratégia empresarial: estudo de caso numa empresa do setor financeiro.** 2022. 148 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/43241>. Acesso em: 1 out. 2024.

HOLMES, H. **Departamento pessoal: da rotina à gestão estratégica.** 1. ed. Paraná: Viseu, 2019. 266 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ah-zDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=surgimento+do+departamento+pessoal&ots=oeC05MwvQO&sig=EwyLuhvdiDprjG51xSII06jmlQ#v=onepage&q=surgimento%20do%20departamento%20pessoal&f=false> Acesso em 17 nov. 2024.

LUZ, K. C. A. da. **A relação entre cultura organizacional, responsabilidade social corporativa e desempenho ambiental.** 2022. 95 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba - PR, 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/80566>. Acesso em: 1 set. 2024.

MANTOVANI, D.; DUTRA, J. S.; VASCONCELLOS, L. **A influência da liderança transformacional no comprometimento e desejo de permanência dos millennials.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 165-189, jan./abr. 2024. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/63154/41320>. Acesso em: 17 nov. 2024.

MELLO, G. **Gestão de pessoas como diferencial competitivo.** 2022. 30 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Anhanguera Educacional, Santa Bárbara d'Oeste - SP, 2022. Disponível em: https://repositorio.pgsscognna.com.br/bitstream/123456789/50280/1/GIOVANNA_MELLO.pdf. Acesso em: 1 set. 2024.

MENDEZ-ALVAREZ, C. E. **Elementos para a relação entre cultura organizacional e estratégia.** In: Universidad&Empresa, Bogotá, v. 21, n. 37, jul./dez. 2019. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392019000200136&script=sci_arttext#aff1. Acesso em 17 nov. 2024.

NONATO, L. **Estratégia corporativa: o que é, qual a função e os tipos.** In: AEVO, blog, 29 jul. 2024. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/estrategia-corporativa/#:~:text=Estrat%C3%A9gia%20corporativa%20%C3%A9%20a%20defini%C3%A7%C3%A3o,de%20metas%20e%20objetivos%20organizacionais>. Acesso em: 29 jul. 2024.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. S. **Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas.** Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200105, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/j9cCnWcq3V6cvX366NMnKrh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 nov. 2024.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 9. ed. São Paulo: LTr Editora, 2022. 208 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=sehvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=O+PAPEL+DA+CONTABILIDADE+NA+ADMINISTRA%C3%87%C3%83O+DE+PESSOAL&ots=k5IBwz_WXu&sig=uiuVd-CyfxdpdD-v0Woa0YGVwdw#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 17 nov. 2024.

RODRIGUEZ, J. J. V. et al. **Aspectos da cultura organizacional e sua relação com a disposição para mudanças organizacionais.** In: Soma Psicológica, Bogotá, v. 27, n. 1, jan./jun. 2020. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-43812020000100052&script=sci_arttext. Acesso em: 17 nov. 2024.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.** 2. ed. São Paulo: Saint Paul, 2021. 180 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=bHBKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Cultura+organizacional+e+desempenho:+pesquisa,+teoria+e+aplica%C3%A7%C3%A3o&ots=hlhIec6Tzv&sig=VCT_t-1ydQyQ7yJpXDy43eGc8Eg#v=onepage&q=Cultura%20organizacional%20e%20desempenho%3A%20pesquisa%2C%20teoria%20e%20aplica%C3%A7%C3%A3o&f=false. Acesso em: 17 nov. 2024.

SOUZA, A. R. S.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 190-202, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/B9yzBbYXxCrXB9vVNTrY36L/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 nov. 2024.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 424. p

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial.** 1. ed. São Paulo: EDIPRO, 2019. 160 p. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XZSWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT161&dq=PESSOAS+COMO+ATIVOS+ESTRAT%C3%89GICOS&ots=Ya9bXrKFic&sig=OIJriVLFO2vmXpudNxpav0YQaU#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 17 nov. 2024.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração.** 2 ed. Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração, 2013. 164 p.

APÊNDICE

Título	Autor(es)	Objetivo do Estudo	Principais Resultados	Contribuições	Limitações
A influência da liderança transformacional no comprometimento e desejo de permanência dos millennials.	MANTO VANI, D.; DUTRA, J. S.; VASCON CELLOS, L.	Analizar o quanto os líderes transformacionais estão relacionados à liderados mais comprometidos pertencentes à geração Y ou Millennials.	Líderes transformacionais geram maior comprometimento e lealdade entre os millennials, influenciando seu desejo de permanecer na organização.	Líderes devem desafiar os millennials e ser exemplos autênticos para aumentar o comprometimento.	Amostra limitada a millennials com boa formação e carreira, não permitindo generalização. Foco no Brasil e sem comparação com outras gerações.
A quarta revolução industrial	SCHWAB, K.	Descrever as principais características da nova revolução tecnológica e destacar as oportunidades e os dilemas que ela representa.	A quarta revolução traz avanços em IA, automação e conectividade, transformando diversos setores, destacando oportunidades e desafios significativos.	Aponta como a transformação digital impacta setores econômicos e sociais, propondo estratégias para adaptação e competitividade no mercado.	Foca mais nas oportunidades do que nas consequências negativas dos avanços tecnológicos.
A relação entre cultura organizacional, responsabilidade social corporativa e desempenho ambiental.	LUZ, K. C. A. da.	Analizar a relação da cultura organizacional e das práticas de responsabilidade social no desempenho ambiental em empresas listadas na bolsa de valores de São Paulo (Brasil).	Indicou que empresas com uma cultura organizacional alinhada à responsabilidade social têm um desempenho ambiental mais positivo.	Contribuiu para entender como a cultura organizacional e a responsabilidade social podem impactar o desempenho ambiental das empresas.	A pesquisa é realizada em empresas listadas na bolsa de valores de São Paulo, o que pode não refletir a realidade de outras empresas no Brasil.
Alinhando culturas organizacionais e estratégia corporativa.	CAVALCANTI, C. M. F.; LIMA, A. C.	Verificar o alinhamento entre as culturas organizacionais de diferentes unidades estratégicas de negócio (UENs) e a estratégia corporativa de um grupo empresarial do setor de aço.	A pesquisa revelou falta de alinhamento entre as culturas das UENs, com perfis culturais divergentes (Clã, Racional e Hierárquica), o que prejudica a execução eficaz da estratégia corporativa.	Destaca a influência dos aspectos culturais na execução eficaz da estratégia corporativa.	O modelo não foi aplicado em outras empresas fora do contexto analisado, o que limita a generalização dos resultados.
Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas.	OLIVEIRA, A. A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. V. S.	Investigar o impacto da gestão de pessoas e da confiança organizacional sobre o bem-estar no trabalho para alcançar as suas metas de vida.	Incentivar os gestores a incluir no planejamento estratégico mecanismo para a promoção do bem-estar no trabalho, a partir de mudanças nas políticas práticas de pessoas.	Investigar como a gestão de pessoas e a confiança organizacional impactam o bem-estar dos colaboradores e suas metas de vida, sugerindo mudanças em políticas de gestão de pessoas para promover esse bem-estar.	A pesquisa foca apenas no impacto da confiança e gestão de pessoas, podendo não abranger outros fatores que influenciam o bem-estar no trabalho, como ambiente físico ou questões externas à organização.
Aspectos da cultura organizacional e sua relação com a	RODRIGUEZ, J. J. V. et al.	Determinar a relação entre cultura organizacional e disposição para	Relações significativas entre os fatores e tipos de cultura	Destaca a importância de compreender os aspectos culturais	A pesquisa não incluiu a participação do CEO, e o estudo foi realizado durante

disposição para mudanças organizacionais.		mudanças organizacionais.	organizacional com as dimensões macro e micro da disposição à mudança organizacional.	para implementar mudanças organizacionais eficazes.	uma fase de transição nas instalações e no desenvolvimento do plano estratégico, o que limitou a participação do Diretor Geral.
Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios	ASSI, M.	Analizar como os controles internos e a cultura organizacional fortalecem a confiança na gestão empresarial.	Identifica que controles internos sólidos e uma cultura organizacional alinhada aumentam a transparência e confiança.	Reforça a importância de alinhar controles internos com os valores organizacionais para consolidar a confiança.	O foco em controles internos pode não considerar fatores externos, como mudanças de mercado ou impacto de políticas econômicas.
Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.	SANTOS, N. M. B. F.	Contribuir para a compreensão e o diagnóstico da cultura organizacional, considerado um elemento essencial no processo de gestão de mudanças.	Busca evidências da relação entre cultura e desempenho junto às empresas brasileiras, destacando como os elementos culturais influenciam o sucesso organizacional.	Destaca a importância da cultura organizacional para o desenvolvimento de estratégias de mudanças que melhorem o desempenho das empresas.	A pesquisa se limita ao contexto brasileiro, o que pode restringir a aplicação dos resultados a empresas de outros países ou contextos culturais.
Cultura organizacional e estratégia empresarial: estudo de caso numa empresa do setor financeiro.	GONÇALVES, S. I. N.	Compreender a relação entre a cultura da organização e a estratégia empresarial.	Sugerem que a cultura organizacional é influenciada pela estratégia e que está por sua vez molda os comportamentos a adotar e que caracterizam a cultura da organização	Compreensão de como a cultura organizacional e a estratégia empresarial se relacionam, influenciando os comportamentos dentro da organização.	Limitação pode ser o fato de ser um estudo de caso único em uma empresa do setor financeiro, o que pode não ser generalizável a outras organizações ou setores.
Departamento pessoal: da rotina à gestão estratégica	HOLMES, H.	Analizar a evolução do departamento pessoal de uma função administrativa para uma gestão estratégica de pessoas.	O estudo revela como o departamento pessoal tem se transformado em um papel mais estratégico, influenciando diretamente no desempenho organizacional.	Demonstra a importância de integrar o departamento pessoal à estratégia organizacional, tornando-o essencial para o sucesso a longo prazo.	O estudo foca em organizações com uma estrutura mais tradicional e pode não refletir as necessidades de empresas com modelos mais modernos de gestão.
Elementos para a relação entre cultura organizacional e estratégia.	MENDEZ-ALVAREZ, C. E.	Identificar os elementos que permitem relacionar a cultura e estratégia na organização.	A pesquisa identificou os principais elementos culturais que facilitam a conexão com a estratégia organizacional, como valores compartilhados, liderança e comunicação interna.	Compreensão de como os aspectos culturais podem influenciar a implementação da estratégia, melhorando o alinhamento entre ambos.	Não foi detalhado o escopo do estudo, dificultando a análise de suas limitações.
Formação do talento humano e estratégia organizacional em empresas colombianas.	AGUDEL O-ORREGO, B. E.	Determinar como são realizados os processos de formação de talentos humanos em 25 empresas do Valle del Cauca e sua relação	Indicam que os processos de formação de talentos estão ligados às estratégias organizacionais, promovendo maior	Comprova a importância de um modelo de gestão de talentos que alinhe as competências desenvolvidas com os objetivos estratégicos	Foco em uma região específica da Colômbia, o que dificulta aplicar os resultados a outros contextos culturais e organizacionais.

		com as diretrizes estratégicas da organização.	alinhamento entre competências e metas.	da organização.	
Gestão de pessoas como diferencial competitivo.	MELLO, G.	Ressaltar a importância do fator humano nas organizações, expondo a gestão de pessoas com as transformações, um diferencial competitivo.	A gestão estratégica de pessoas bem utilizadas, podem trazer resultados sublimes a companhia, criando uma atmosfera de confiança mútua entre os gestores e seus respectivos times, elevando o desempenho dos colaboradores e, consequentemente, os resultados do negócio	Destaca a importância do fator humano nas organizações, mostrando como a gestão estratégica de pessoas pode criar um diferencial competitivo ao melhorar a produtividade, motivação, retenção e atração de talentos.	A pesquisa pode não considerar variáveis externas, como o mercado de trabalho ou mudanças econômicas, que também influenciam os resultados organizacionais. A aplicabilidade dos achados pode variar de acordo com o porte ou o setor da empresa.
Gestão de pessoas não é com o RH.	BICHUE TTI, J. L.; BICHUE TTI, L. B.	Discutir como a gestão de pessoas vai além da responsabilidade do recurso humano e envolve toda a organização.	Destaca a necessidade de envolver todos os gestores na gestão de pessoas, para que a estratégia organizacional seja implementada de forma mais eficaz.	Destaca a importância de uma gestão integrada e compartilhada de pessoas, não restrita aos recursos humanos, para promover a efetividade organizacional.	Não considera a realidade de empresas que possuem um recursos humanos centralizado, onde a gestão de pessoas ainda é uma responsabilidade exclusiva do setor de recursos humanos.
Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público	BERGUE , S. T.	Explorar como a liderança e as competências influenciam a gestão de pessoas no setor público.	Destaca que líderes competentes impactam diretamente no desempenho e na motivação das equipes públicas.	Contribui com estratégias para aprimorar a gestão no setor público por meio do desenvolvimento de líderes.	Foco no setor público, limitando a aplicação dos conceitos para o setor privado.
Gestão estratégica de pessoas no setor público.	BERGUE , S. T.	Analizar como a gestão estratégica de pessoas é aplicada no setor público.	Mostra que a gestão estratégica de pessoas no setor público precisa ser adaptada às características desse setor, como a burocracia e a necessidade de alinhamento com normas legais.	Contribui para entender como adaptar estratégias de gestão de pessoas para o setor público, onde a eficiência e a conformidade com normas legais são cruciais.	A pesquisa pode não ser aplicável a todos os tipos de órgãos públicos, pois as características e desafios podem variar entre diferentes esferas de governo.
Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?.	SOUZA, A. R. S.; VASCON CELOS, I. F. F. G.	Discutir e analisar como é utilizado o modelo de gestão por competências e sua real contribuição para produzir uma maior meritocracia, na visão dos entrevistados, nas organizações em que eles trabalham.	Identificou-se que a gestão por competências nem sempre resulta em meritocracia efetiva devido a vieses e práticas organizacionais.	Crítica a efetividade da meritocracia em ambientes corporativos, trazendo reflexões sobre alinhamento entre competências e objetivos organizacionais.	Resultados dependem de percepções individuais e podem não ser generalizáveis para outros contextos organizacionais.
O conceito de “primeiro quem, depois o quê”: a seleção de pessoas certas como	BONAC CORSO, R. M.; DUARTE , J. C	Confrontar a abordagem tradicional de gestão de pessoas com a proposta de Collins e	Compreensão dos perfis culturais das Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) do	Destaca a importância de selecionar os profissionais certos antes de definir a	A pesquisa foi baseada em entrevistas com pessoas de referência na área, o que pode

predecessoras das diretrizes organizacionais.		contribuir para o entendimento de sua respectiva aplicabilidade, através de entrevista com pessoas de referência na área.	grupo empresarial analisado, destacando a influência desses perfis na execução da estratégia corporativa.	estratégia organizacional. Isso pode resultar em uma execução mais eficaz da estratégia e maior alinhamento entre a equipe e os objetivos organizacionais.	limitar a generalização dos resultados para diferentes contextos organizacionais ou para diferentes setores.
Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.	PONTES, B. R.	Analizar os processos de planejamento, recrutamento e seleção de pessoal nas organizações.	O estudo revelou que um planejamento adequado de recrutamento e seleção contribui para a escolha de candidatos mais alinhados aos objetivos organizacionais, melhorando a performance e a adaptação no ambiente corporativo.	Destaca a importância do planejamento estratégico para a otimização dos processos de recrutamento e seleção, garantindo uma melhor alinhamento entre candidatos e a cultura organizacional.	Limitado ao processo burocrático do setor, sem enfatizar a gestão de pessoas como um ativo estratégico.
Recursos humanos: o capital humano das organizações.	CHIAVE NATO, I.	Explorar a relevância do capital humano como ativo estratégico das organizações.	Capital humano é o principal diferencial competitivo em ambientes dinâmicos.	Destacar a evolução da gestão de pessoas para um setor estratégico.	O foco do estudo é voltado para organizações de grandes empresas, com pouca ênfase em empresas de médio e pequeno porte.
Responsabilidade social corporativa e gestão de pessoas: uma análise sobre atração e retenção de profissionais qualificados.	COSTA, T. G. da.	Analizar as implicações das políticas e práticas de responsabilidade social corporativa na gestão de pessoas, com foco na atração e retenção de profissionais qualificados.	Empresas que adotam uma postura socialmente responsável, além do cumprimento da legislação, conseguem atrair profissionais alinhados aos seus valores e promover o engajamento e identificação com a cultura organizacional.	Destaca como as práticas de responsabilidade social corporativa podem influenciar positivamente a gestão de pessoas, principalmente em relação à atração e retenção de talentos qualificados.	Pode não considerar as particularidades de pequenas e médias empresas, que podem ter menos recursos para implementar políticas de responsabilidade social de forma eficaz.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).