

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

JESSICA ALVES

GESTÃO DE PESSOAS EM TRANSIÇÃO:
Um olhar bibliométrico pré e pós pandemia

Uberlândia
2025

JESSICA ALVES

**GESTÃO DE PESSOAS EM TRANSIÇÃO:
Um olhar bibliométrico pré e pós pandemia**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Uberlândia como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Edileusa Godói de
Sousa

Uberlândia
2025

JESSICA ALVES

**GESTÃO DE PESSOAS EM TRANSIÇÃO:
Um olhar bibliométrico pré e pós pandemia**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Uberlândia como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharel em Administração.

Uberlândia, 17 de setembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Edileusa Godói de Sousa, FAGEN – UFU/MG

Profa. Dra. Karem Cristina de Sousa Ribeiro, FAGEN – UFU/MG

Profa. Dra. Mara Alves Soares, FAGEN – UFU/MG

Profa. Dra. Marcia Mitiê Durante Maemura, FAGEN – UFU/MG

RESUMO

A pandemia de Covid-19 provocou transformações significativas nas organizações, impactando diretamente as práticas de Gestão de Pessoas (GP). Este estudo analisou a produção científica em gestão de pessoas antes (2015–2019) e após (2020–2025) a pandemia, por meio de métodos bibliométricos, com foco em mudanças temáticas, redes de autores e periódicos. Os resultados indicam continuidade dos fundamentos da área, mas também surgimento de novos temas relacionados a engajamento, sustentabilidade, inovação e digitalização das práticas de GP (*E-HRM*), refletindo a adaptação das organizações ao contexto pandêmico. Observou-se manutenção de autores consolidados e emergência de novos polos de produção, diversificação de periódicos e desigualdade geográfica na produção científica, com liderança de países anglófonos e crescimento da produção asiática. Em termos práticos, a pandemia acelerou a adoção de tecnologias digitais, reforçou estratégias de engajamento e bem-estar e ampliou a integração de sustentabilidade e responsabilidade social nas organizações. Os achados contribuem para a compreensão das transformações sistêmicas nas práticas de GP e para orientar gestores e pesquisadores na adaptação a ambientes organizacionais disruptivos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Pandemia de Covid-19; Bibliometria; Transformação Organizacional; Teoria Geral dos Sistemas.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic caused significant changes in organizations, directly impacting Human Resource Management (HRM) practices. This study analyzed scientific production in HRM before (2015–2019) and after (2020–2025) the pandemic using bibliometric methods, focusing on thematic changes, author networks, and journals. Results indicate continuity in the field's foundations, but also the emergence of new themes related to employee engagement, sustainability, innovation, and digitalization of HRM practices (E-HRM), reflecting organizational adaptation to the pandemic context. Established authors maintained influence while new production hubs emerged, journals diversified, and geographic disparities were observed, with Anglophone countries leading and Asia increasing its output. Practically, the pandemic accelerated the adoption of digital technologies, strengthened engagement and well-being strategies, and integrated sustainability and corporate social responsibility in organizations. These findings contribute to understanding systemic transformations in HRM practices and provide guidance for managers and researchers navigating disruptive organizational environments.

Keywords: Human Resource Management; Covid-19 Pandemic; Bibliometrics; Organizational Transformation; General Systems Theory.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução anual da produção científica (2015-2025).....	23
Figura 2 – <i>Ranking</i> de autores por número de publicações (2015-2019).....	24
Figura 3 – Rede de colaboração entre autores (2015-2019).....	25
Figura 4 – <i>Ranking</i> de veículos de publicação por número de periódicos (2015-2019).....	26
Figura 5 – Mapa de produção científica por país (2015-2019).....	27
Figura 6 – <i>Ranking</i> de autores por número de publicações (2020-2025).....	28
Figura 7 – Rede de colaboração entre autores (2020-2025).....	29
Figura 8 – <i>Ranking</i> de veículos de publicação por número de periódicos (2020-2025).....	30
Figura 9 – Mapa de produção científica por país (2020-2025).....	31
Figura 10 – <i>Ranking</i> de ocorrência de palavras-chave (2015-2019).....	32
Figura 11 – <i>Ranking</i> de ocorrência de palavras-chave (2020-2025).....	33
Figura 12 – Mapa temático (2015-2019).....	34
Figura 13 – Mapa temático (2020-2019).....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Impactos da Pandemia na Gestão de Pessoas.....	18
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Panorama das Publicações.....	22
--	----

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

EAD	Educação à distância
GP	Gestão de Pessoas
KPI	Key Performance Indicators
OMS	Organização Mundial da Saúde
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
WOS	Web of Sciences

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Contextualização do problema.....	10
1.2 Problema de pesquisa.....	11
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Objetivos.....	12
<i>1.4.1 Objetivo geral.....</i>	<i>12</i>
<i>1.4.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>12</i>
1.5 Pressuposto Teórico.....	12
1.6 Estrutura do trabalho.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Gestão de Pessoas: conceitos e evolução histórica.....	14
2.2 Teoria Geral dos Sistemas aplicada às organizações.....	15
2.3 Implicações da pandemia de Covid-19 sob o ambiente organizacional.....	16
2.4 Estudos bibliométricos em Gestão de Pessoas.....	19
3 METODOLOGIA.....	20
3.1 Tipo e abordagem da pesquisa.....	20
3.2 Base de Dados e Recorte Temporal.....	20
3.3. Procedimento de Busca.....	21
3.4 Ferramentas de análise.....	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	22
4.1 Panorama das publicações.....	22
4.2 Análise da Produção Acadêmica Por Autores, Fontes e Países (2015-2019).....	23
4.3 Análise da Produção Acadêmica Por Autores, Fontes e Países (2020-2025).....	27
4.4 Análise de Palavras-chave e Tendências Temáticas.....	31
4.5 Discussão.....	35
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	37
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A – FÓRMULA DE PESQUISA (2015-2019).....	42
APÊNDICE B – FÓRMULA DE PESQUISA (2020-2025).....	43

1 INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 provocou transformações profundas nas organizações e, consequentemente, nas práticas de Gestão de Pessoas (GP). A necessidade de adaptação rápida, impulsionada por medidas de isolamento social e restrições sanitárias, alterou a forma como empresas interagem com seus funcionários, reorganizam processos e mantêm a produtividade. Neste contexto, este estudo busca compreender e analisar as mudanças ocorridas nas práticas de gestão de pessoas, comparando publicações acadêmicas anteriores e posteriores à pandemia.

Segundo a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), as organizações são sistemas abertos que interagem com o ambiente externo e necessitam de constante adaptação para garantir a sobrevivência e competitividade (Bertalanffy, 1975). Assim, mudanças no ambiente, como a pandemia, tendem a impactar diretamente as políticas e estratégias de gestão.

1.1 Contextualização do problema

A pandemia de Covid-19, iniciada em 2019, provocou uma transformação profunda no mundo do trabalho e na forma como as organizações gerenciam seus recursos humanos. As medidas de distanciamento social, a necessidade de isolamento e o avanço das tecnologias digitais impulsionaram uma revolução nas práticas de Gestão de Pessoas (GP), principalmente no que diz respeito ao trabalho remoto, à comunicação interna e à saúde mental dos funcionários.

Com a pandemia declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em março de 2020, houve impacto em todos os setores da sociedade, alterando a rotina organizacional. Empresas tiveram que implementar rapidamente políticas de teletrabalho, reorganizar fluxos internos e adotar tecnologias digitais para manter processos de produção, comunicação e Gestão de Pessoas funcionando. Essas mudanças desafiaram práticas consolidadas de GP, exigindo inovação e adaptação contínua, especialmente em áreas como recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho.

A GP constitui um elemento estratégico nas organizações, pois tem como finalidade alinhar as competências individuais aos objetivos institucionais. Em contextos de instabilidade, como o vivenciado durante a pandemia, suas práticas assumem papel fundamental para assegurar o engajamento e a motivação dos colaboradores; manter níveis

adequados de produtividade e competitividade; preservar a saúde mental e o bem-estar, contribuindo para a redução do absenteísmo e da rotatividade; além de apoiar as lideranças na tomada de decisão, por meio da adaptação dos estilos de gestão às novas demandas.

O contexto da pandemia provocou transformações significativas e em ritmo acelerado. Entre elas, destacam-se a adoção do teletrabalho e do *home office*, implementados por mais da metade das organizações; os impactos na saúde mental, evidenciados pelo aumento dos índices de ansiedade, estresse e *burnout*; e o avanço da tecnologia e da comunicação digital, com a ampliação do uso de videoconferências, plataformas colaborativas e sistemas de gestão de desempenho. Nesse cenário, tornou-se indispensável a revisão contínua das políticas de Gestão de Pessoas e das práticas de liderança.

1.2 Problema de pesquisa

A pandemia de Covid-19 impôs mudanças significativas no ambiente organizacional, impactando diretamente os processos de gestão de pessoas. Antes de 2020, práticas como gestão presencial, treinamento *in loco* e controle de produtividade físico predominavam. Com a crise sanitária, empresas precisaram adotar estratégias emergenciais como o teletrabalho, uso intensivo de tecnologias digitais, novas políticas de saúde ocupacional e flexibilização de jornadas. No entanto, ainda há uma lacuna na compreensão de quais práticas sofreram maior transformação e como essas mudanças se consolidaram ou se modificaram após o retorno gradual das atividades presenciais.

Diante desse cenário disruptivo, torna-se necessário compreender: Como a pandemia de Covid-19 afetou as práticas de Gestão de Pessoas?

1.3 Justificativa

A relevância deste estudo reside na necessidade de avaliar as mudanças na Gestão de Pessoas ocasionadas pela pandemia, contribuindo para a literatura acadêmica e para o aprimoramento das práticas organizacionais. Considerando que as organizações são sistemas abertos, conforme a Teoria Geral dos Sistemas, que interagem constantemente com o ambiente e precisam se adaptar para manter sua sobrevivência e competitividade, a análise das transformações em GP é necessária para entender essa dinâmica.

Portanto, compreender os impactos da pandemia sobre as práticas de GP é imprescindível para orientar gestores na adoção de estratégias adaptativas e para subsidiar o planejamento frente a crises futuras. Além disso, essa análise possibilita identificar tendências de inovação em GP e contribui para o avanço do conhecimento científico acerca das transformações organizacionais em contextos extremos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Analisar, por meio de uma pesquisa bibliométrica, com foco em mudanças temáticas, redes de autores e periódicos, as mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas antes e depois da pandemia de Covid-19 e seus efeitos sobre as práticas de Gestão de Pessoas.

1.4.2 Objetivos específicos

Define-se como os objetivos específicos da pesquisa:

- A) Levantar e comparar a produção científica sobre Gestão de Pessoas nos períodos pré-pandemia (2015–2019) e pós-pandemia (2020–2025), considerando volume de publicações, periódicos, países de origem e redes de coautoria.
- B) Identificar e analisar as principais mudanças temáticas nas publicações, por meio de palavras-chave, tópicos e clusters de pesquisa, evidenciando tendências emergentes na área.
- C) Relacionar as transformações observadas com os conceitos da Teoria Geral dos Sistemas aplicados às organizações, interpretando como as mudanças na produção científica refletem adaptações e transformações sistêmicas nas práticas de Gestão de Pessoas.

1.5 Pressuposto Teórico

Com base na Teoria Geral dos Sistemas, supõe-se que as práticas de Gestão de Pessoas sofreram mudanças significativas após a pandemia, refletindo a necessidade das organizações de se adaptarem a um ambiente externo disruptivo e em constante

transformação. O pressuposto teórico central é que a pandemia provocou alterações significativas nas práticas de GP, exigindo adaptação das organizações como sistemas abertos, de acordo com a TGS.

Assim, o foco de análise deste estudo é: a pandemia de Covid-19 gerou transformações relevantes nas práticas de Gestão de Pessoas, especialmente no que se refere à adoção de tecnologias digitais, e fortalecimento de estratégias de engajamento e bem-estar, quando comparado ao período pré-pandêmico.

1.6 Estrutura do trabalho

O trabalho está organizado em cinco seções, incluindo introdução, referencial teórico, metodologia, resultados, discussão e conclusões. Cada seção apresenta análise das práticas de GP e seu alinhamento com adaptações organizacionais frente a pandemia.

A Seção 1 apresenta a introdução, com o contexto, a problematização, os objetivos e o problema de pesquisa

A Seção 2 expõe o referencial teórico, abordando a Gestão de Pessoas, a Teoria Geral dos Sistemas e os impactos da pandemia nas organizações.

A Seção 3 detalha a metodologia adotada para a pesquisa bibliométrica.

A Seção 4 apresenta os resultados da análise bibliométrica, e a discussão dos dados.

A Seção 5 traz as conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo está fundamentado em três eixos principais: a Teoria Geral dos Sistemas, a Gestão de Pessoas e as implicações da pandemia de Covid-19 sobre o ambiente organizacional.

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS), proposta por Ludwig von Bertalanffy (1975), considera as organizações como sistemas abertos que interagem constantemente com o ambiente externo, recebendo influências e adaptando-se para manter sua sobrevivência e competitividade. De acordo com Chiavenato (2014), nas organizações, essa visão sistêmica permite compreender que mudanças no ambiente, como crises econômicas, transformações tecnológicas ou eventos globais, como a pandemia de Covid-19, repercutem diretamente nos subsistemas internos, especialmente na Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas, por sua vez, abrange políticas e práticas que visam atrair, desenvolver, manter e engajar os funcionários. Conforme Marras (2016), ela envolve funções estratégicas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, remuneração e benefícios, bem como ações voltadas à saúde e ao bem-estar organizacional. Antes da pandemia, tais práticas seguiam modelos mais presenciais, estruturados e com menor flexibilidade de local e horário de trabalho.

Com a pandemia de Covid-19, a partir de 2020, houve mudanças significativas no cenário global do trabalho. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020), milhões de empresas foram forçadas a adotar regimes de teletrabalho, reestruturar processos e intensificar o uso de tecnologias digitais. No contexto da Gestão de Pessoas, isso implicou novas estratégias para recrutamento remoto, treinamentos online, gestão do desempenho à distância e ampliação das políticas de saúde física e mental. Estudos de Waizenegger *et al.* (2020) apontam que o home office trouxe benefícios como redução de deslocamentos e maior flexibilidade, mas também desafios, como aumento da carga de trabalho e dificuldades na manutenção do engajamento.

Assim, a interligação entre a TGS, a Gestão de Pessoas e o contexto pandêmico fornece a base conceitual para investigar e compreender as transformações nas práticas de GP, comparando-se o período anterior e posterior à pandemia.

2.1 Gestão de Pessoas: conceitos e evolução histórica

Segundo Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas é um processo estratégico em que o capital humano é considerado essencial para atingir os objetivos organizacionais. O autor ressalta a motivação e o engajamento como pilares centrais da área, conceitos que permanecem relevantes no cenário contemporâneo. A área também se responsabiliza por planejar, organizar, dirigir e controlar práticas relacionadas ao capital humano, buscando alinhar os objetivos da organização às necessidades dos colaboradores.

Historicamente, a Administração passou por diversas fases, desde a administração científica de Taylor, voltada à eficiência e produtividade, até os modelos contemporâneos que valorizam o desenvolvimento humano, o engajamento e a flexibilidade (Chiavenato, 2003). Nesse processo, a área de Gestão de pessoas também evoluiu de funções meramente operacionais para uma abordagem estratégica, orientada ao crescimento tanto dos indivíduos quanto das organizações.

A Gestão de Pessoas deve ser compreendida também sob a perspectiva sistêmica. Bertalanffy (1975) apresenta a Teoria Geral dos Sistemas, que contribui para entender a organização como um sistema integrado, no qual a Gestão de Pessoas funciona como um subsistema vital para o funcionamento global da empresa.

A GP evoluiu do Departamento Pessoal, que tinha como foco em rotinas administrativas, para Gestão Estratégica de Pessoas, com ênfase em capital humano e desempenho organizacional (Chiavenato, 2014). Dessler (2014) reforça que a administração de recursos humanos deve alinhar suas práticas ao planejamento estratégico da organização, contribuindo para o alcance sustentável dos objetivos empresariais.

Entre as principais práticas de Gestão de Pessoas destacam-se: a seleção de talentos alinhada à estratégia organizacional; o recrutamento e seleção, com uso crescente de ferramentas digitais e inteligência artificial; a capacitação, que migrou de programas presenciais para modalidades de EAD e *microlearning*; e a gestão de desempenho, que passou das avaliações anuais para processos de *feedback* contínuo e monitoramento por meio de indicadores digitais (KPIs). Também se incluem as práticas de remuneração e, no campo do clima organizacional e do engajamento, iniciativas voltadas à manutenção da cultura, da motivação e do senso de pertencimento, que são fatores essenciais em contextos de trabalho remoto. Por fim, destaca-se a adaptação organizacional como estratégia de sobrevivência frente às mudanças do ambiente externo.

2.2 Teoria Geral dos Sistemas aplicada às organizações

A Teoria Geral dos Sistemas, inicialmente proposta por Ludwig von Bertalanffy (1975), oferece um arcabouço conceitual para compreender as organizações como sistemas abertos, em constante interação com o ambiente externo. Segundo Katz e Kahn (1978), esses sistemas recebem informações do ambiente (*inputs*), processam internamente e geram outras informações que retornam ao meio (*outputs*), caracterizando um fluxo dinâmico e contínuo.

Nesse modelo, as organizações absorvem informações, recursos e influências do ambiente, sendo a adaptação contínua essencial para enfrentar crises ou mudanças externas (Bertalanffy, 1975; Katz; Kahn, 1978). Em termos de Gestão de Pessoas, isso significa que práticas como recrutamento, treinamento, comunicação e avaliação precisam evoluir constantemente para manter o alinhamento estratégico.

A retroalimentação (*feedback*) aparece como mecanismo fundamental para ajustar processos internos e responder a estímulos externos (Chiavenato, 2014). Assim, a GP deve ser compreendida como um subsistema organizacional em permanente evolução, capaz de responder aos desafios impostos pelo ambiente, como ocorreu na pandemia de Covid-19.

2.3 Implicações da pandemia de Covid-19 sob o ambiente organizacional

A imprevisibilidade crescente e o dinamismo do ambiente organizacional, intensificados por crises de natureza econômica, política ou sanitária, obrigam as organizações a deslocar o foco do desempenho superior para a adaptação contínua. Modelos ágeis passam a ser necessários para não apenas enfrentar, mas também incorporar a incerteza (Nijssen; Paauwe, 2012). Nesse contexto, a pandemia de Covid-19 representou um marco, impondo desafios inéditos tanto para trabalhadores quanto para organizações e exigindo ajustes rápidos em diferentes dimensões, especialmente nas práticas de GP.

A pandemia representou um choque externo de grande magnitude, exigindo respostas adaptativas dos subsistemas organizacionais, especialmente da GP. Daniel e Lopes (2025) investigaram os efeitos do teletrabalho sobre o desempenho dos trabalhadores e observaram que “a relação entre teletrabalho e desempenho individual tem sido tema de crescente interesse nas últimas pesquisas, especialmente após a pandemia de Covid-19”.

Amorim *et al.* (2022) destacam que, apesar da importância da adaptação organizacional, as práticas de GP mostraram-se tímidas diante das transformações institucionais provocadas pela reforma trabalhista, não apresentando novas proposições a partir da interação com sindicatos. Já Braga e Santos (2023) apontam que os líderes tiveram papel crucial na adaptação das equipes, promovendo comunicação e engajamento, enquanto Amorim *et al.* (2022) reforçam que as relações de trabalho tornaram-se mais complexas e sistêmicas, demandando novas competências.

A adaptação das práticas de GP, desde o recrutamento online até o suporte à saúde mental, pode ser interpretada como uma manifestação da capacidade do sistema organizacional de se reorganizar para manter a homeostase e a eficácia (Bertalanffy, 1975; Katz; Kahn, 1978).

No campo psicossocial, os efeitos foram particularmente evidentes. A pandemia impactou negativamente o bem-estar físico e mental dos trabalhadores. Segundo Carnevale e Hatak (2023), indivíduos anseiam por vínculos sociais, sendo a interação no trabalho um

aspecto central da experiência laboral. Entretanto, medidas como o isolamento social e a adoção do trabalho remoto intensificaram sintomas de estresse, ansiedade e depressão, comprometendo a produtividade e o bem-estar dos empregados. De acordo com Morganson (2010), esse cenário não é surpreendente, já que trabalhadores em regime remoto tendem a relatar menores níveis de inclusão em comparação com aqueles em arranjos tradicionais de trabalho.

Do ponto de vista organizacional, os impactos também foram expressivos. A maioria das empresas precisou reavaliar sua capacidade de equilibrar atividades presenciais e remotas, promovendo ajustes em políticas e práticas de gestão (Felipe *et al.*, 2021). Entre os efeitos diretos, observou-se um declínio nas atividades de recrutamento, uma vez que os processos seletivos migraram para o formato remoto em virtude do distanciamento social. Nesse contexto, as organizações foram obrigadas a adaptar seus processos de recrutamento e seleção para modalidades virtuais, substituindo interações presenciais tradicionais (Maurer, 2020; Tomčíková *et al.*, 2021). Além disso, os critérios de seleção passaram a valorizar atributos psicológicos e habilidades compatíveis com o trabalho remoto, como criatividade, autonomia, resiliência e capacidade de lidar com incertezas, consolidando um novo paradigma de recrutamento adequado tanto aos desafios da pandemia quanto ao período pós-pandêmico (Presti; Mendes, 2023).

Na esfera do treinamento e capacitação, o distanciamento social inviabilizou atividades presenciais, resultando em uma redução significativa da oferta de treinamentos e na necessidade de adaptação de programas para o formato online (Tomčíková *et al.*, 2021).

Outro ponto central foi a consolidação do teletrabalho como principal forma de operação durante a pandemia. Essa modalidade trouxe benefícios como maior autonomia, flexibilidade e segurança, além de reduzir custos e tempo de deslocamento. Contudo, também exigiu a formulação de novas políticas de gestão de pessoas, a revisão de sistemas de avaliação de desempenho e a redefinição de práticas de liderança, que passaram a priorizar empatia, comunicação e autonomia (Presti; Mendes, 2023). Para viabilizar esse modelo, tornou-se indispensável a adoção de ferramentas tecnológicas que facilitassem a comunicação entre gestores e equipes, como Zoom, Microsoft Remote Desktop, TeamViewer e Microsoft Teams (Hamouche, 2023).

Por fim, a literatura aponta que as mudanças nas condições de trabalho introduzidas pela pandemia dificultaram a mensuração de desempenho e comprometeram os sistemas de remuneração por resultados, levando algumas organizações a reduzir ou até mesmo abandonar

tais práticas. Nesse cenário, surgiu a necessidade de reavaliar abordagens tradicionais de avaliação de desempenho, favorecendo a adoção de modelos baseados em remuneração variável e benefícios (Hamouche, 2023; Presti; Mendes, 2023)

Quadro 1 — Impactos da Pandemia na Gestão de Pessoas

(Continua)

Dimensão	Antes da Pandemia	Durante/Após Pandemia
Recrutamento e Seleção	Entrevistas presenciais; dinâmicas coletivas; processos centrados no contato físico (Gil, 2007)	Digitalização e adoção de modalidades virtuais (Maurer, 2020; Tomčíková <i>et al</i> , 2021)
Treinamento e Desenvolvimento	Treinamentos presenciais, EAD pouco explorado (Gil, 2007)	Redução dos programas de capacitação e adoção da modalidade de ensino a distância (Tomčíková <i>et al</i> , 2021)
Impactos Psicossociais	Não avaliados em profundidade.	Efeitos complexos sobre saúde mental e bem-estar; risco de queda nos resultados a longo prazo (Carnevale; Hatak, 2023).
Gestão de Desempenho	Avaliação anual tradicional (Gil, 2007)	Dificuldades de mensuração durante a pandemia fizeram com que muitas organizações reduzissem ou abandonassem essa prática (Hamouche, 2023; Presti; Mendes, 2023).
Comunicação Interna	Reuniões presenciais, fluxo físico de informações (Gil, 2007)	Adoção de Teams, Zoom, Slack, intranets. Engajamento digital e cultura virtual (Hamouche, 2023).

Quadro 1 — Impactos da Pandemia na Gestão de Pessoas**(Conclusão)**

Dimensão	Antes da Pandemia	Durante/Após Pandemia
Liderança	Supervisão direta, controle presencial (Gil, 2007)	Papel crucial na adaptação das equipes (Braga; Santos, 2023) No contexto do teletrabalho, as práticas de liderança precisaram ser revistas, priorizando empatia, comunicação clara e constante, autonomia para os colaboradores (Presti; Mendes, 2023).
Home Office / Teletrabalho	Pouco difundido, tendência gradual.	Realidade imediata: infraestrutura digital, engajamento à distância, autonomia (Presti; Mendes, 2023).

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro comparativo evidencia que a pandemia de Covid-19 marcou uma transformação nas práticas de gestão de pessoas, acelerando tendências já existentes e introduzindo novas formas de atuação organizacional. O teletrabalho e a digitalização deixaram de ser alternativas complementares para se tornarem elementos centrais da gestão, exigindo das lideranças maior flexibilidade, confiança e foco em resultados. Paralelamente, tornou-se essencial integrar a saúde mental e o bem-estar ao planejamento estratégico, demonstrando que a produtividade sustentável depende de políticas efetivas de apoio aos colaboradores. Nesse cenário, a Teoria Geral dos Sistemas se mostra relevante para compreender a capacidade adaptativa das organizações, que, ao ajustarem continuamente seus processos às demandas do ambiente, fortalecem sua resiliência e mantêm a competitividade em contextos de incerteza.

2.4 Estudos bibliométricos em Gestão de Pessoas

A bibliometria, definida por Pritchard (1969) como “o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada”, é amplamente utilizada para mapear tendências científicas.

Segundo estudo de Braga e Santos (2023), a crise causada pela pandemia colocou em questão a efetividade das teorias de liderança existentes, sugerindo uma necessidade de adaptação das práticas de liderança. Os autores afirmam que "a crise causada pela pandemia da Covid-19 colocou em questão a efetividade das teorias desenvolvidas até o momento, sugerindo uma crise da prática e da teoria sobre liderança" (BRAGA; SANTOS, 2023, p. 4).

No campo da Gestão de Pessoas, os estudos bibliométricos têm se mostrado importantes para mapear a produção científica da área. Nesse sentido, a análise da produção antes e depois da pandemia permite identificar as transformações ocorridas e evidenciar a resposta sistêmica das organizações a um ambiente externo em constante mudança. Dessa forma, a bibliometria possibilita examinar tendências, autores mais relevantes, redes de colaboração e palavras-chave frequentes (Pritchard, 1969), contribuindo para que a Gestão de Pessoas se beneficie de maneira crescente do uso de dados.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo e abordagem da pesquisa

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem predominantemente quantitativa, baseada na análise bibliométrica. A bibliometria possibilita avaliar de forma quantitativa a produção científica de um campo, bem como identificar tendências e mudanças temáticas ao longo do tempo (Pritchard, 1969). Para complementar essa análise, foi incorporada uma etapa qualitativa, com o objetivo de interpretar as transformações observadas nas práticas de Gestão de Pessoas antes e após a pandemia de Covid-19.

O levantamento bibliométrico incluiu 888 artigos extraídos da base Web of Science abrangendo dois períodos: o pré-pandemia (2015–2019) e o pós-pandemia (2020–2025). A análise dos dados foi conduzida com o auxílio da ferramenta Bibliometrix (R) e Bioshiny (Aria; Cuccurullo, 2017). Os indicadores bibliométricos foram examinados quanto ao número de publicações, autores mais produtivos, temas emergentes e redes de colaboração, o que permitiu identificar tendências e mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas ao longo do tempo.

3.2 Base de Dados e Recorte Temporal

A coleta dos dados bibliográficos foi realizada através da base dados Web of Science (WoS). A WoS foi selecionada como fonte principal devido à sua credibilidade, abrangência multidisciplinar e padronização de metadados, o que garante maior confiabilidade para análises bibliométricas. Além disso, trata-se de uma das bases mais reconhecidas internacionalmente, amplamente utilizada em estudos similares, assegurando comparabilidade dos resultados.

As buscas foram estruturadas em dois períodos distintos, com o objetivo de possibilitar uma análise comparativa: o período pré-pandemia, compreendendo os anos de 2015 à 2019, e período pós-pandemia, compreendendo os anos de 2020 à 2025.

Foram selecionados exclusivamente artigos e artigos de revisão. Foram excluídas publicações como livros, resumos de congressos, teses e dissertações, bem como quaisquer estudos que não abordassem diretamente o tema de Gestão de Pessoas, de modo a assegurar a pertinência e o foco da análise.

3.3. Procedimento de Busca

As palavras-chave foram definidas em inglês, com o objetivo de ampliar o alcance das buscas. Foram utilizadas as seguintes expressões “*human resource management*”, “*HR practices*”, “*people management*”. As buscas foram realizadas considerando títulos, resumos e palavras-chave dos artigos selecionados.

Com o objetivo de delimitar o escopo da pesquisa e garantir que os dados analisados fossem pertinentes e comparáveis, foram estabelecidos critérios de **inclusão** e **exclusão**. No critério de **inclusão**, consideraram-se artigos publicados em periódicos revisados por pares, no período de 2015 à 2025, nas áreas de Gestão e Negócios e com relevância direta para o tema de Gestão de Pessoas. Já no critério de **exclusão**, foram descartados trabalhos duplicados entre as bases, documentos não revisados por pares, como editoriais, notícias e resenhas.

Após a aplicação desses critérios, os registros bibliográficos foram exportados em formato *plaintext* (txt), contendo informações sobre título, autores, ano, periódico, palavras-chave e citações.

3.4 Ferramentas de análise

Para a etapa de tratamento e análise dos dados, optou-se pela utilização do pacote Bibliometrix e de sua interface gráfica Biblioshiny, ambos desenvolvidos em linguagem R e amplamente reconhecidos em estudos bibliométricos. A escolha justifica-se pela robustez metodológica dessas ferramentas, que permitem a realização de análises estatísticas avançadas, construção de indicadores de produção científica e visualização de redes de colaboração, ocorrência de palavras-chave.

Os indicadores bibliométricos foram analisados em diferentes dimensões. Foram quantificados o número de publicações por ano, identificados os autores mais produtivos, mapeadas palavras-chave para detectar temas emergentes e examinadas redes de colaboração entre pesquisadores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Panorama das publicações

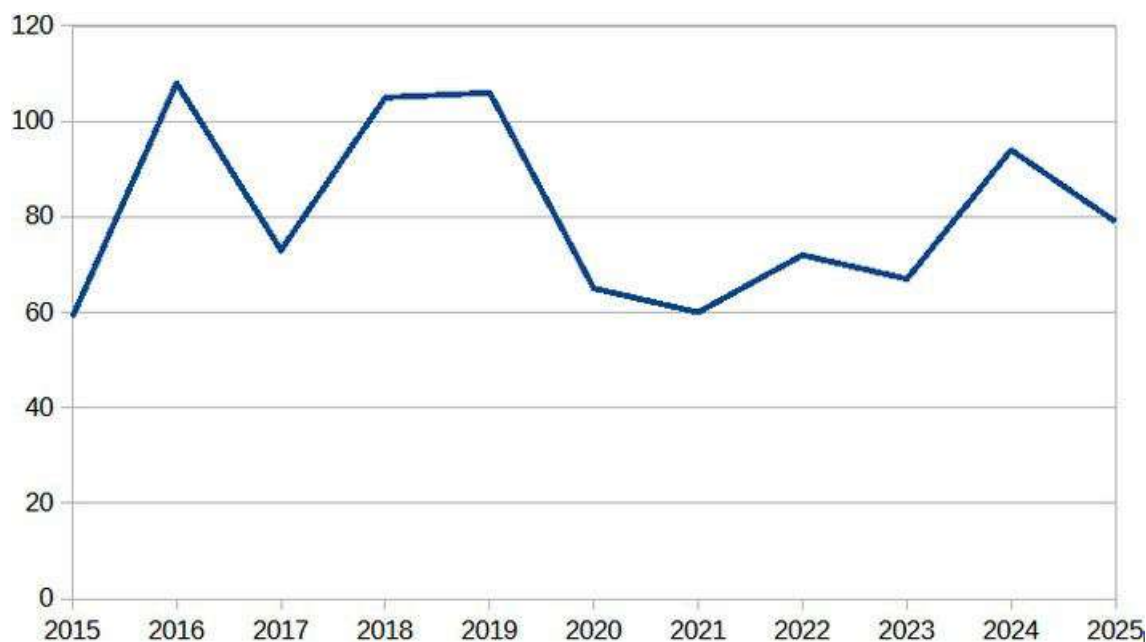
As buscas foram estruturadas em dois períodos distintos, com o objetivo de possibilitar uma análise comparativa: o período pré-pandemia, compreendendo os anos de 2015 à 2019, e período pós-pandemia, compreendendo os anos de 2020 à 2025.

Tabela 1 – Panorama das Publicações

Descrição	Recorte Temporal 1	Recorte Temporal 2
Período	2015 à 2019	2020 à 2025
Fontes	168	162
Documentos	451	437
Autores	935	1130

Fonte: Elaborado pela autora.

No Recorte Temporal 1 (2015–2019) foram selecionados 451 artigos, publicados em 168 fontes (periódicos e outros veículos de publicação), com a participação de 935 autores. Já no Recorte Temporal 2 (2020–2025) foram identificados 437 artigos, distribuídos em 162 fontes, envolvendo 1.130 autores. Observa-se um crescimento expressivo no número de autores, indicando maior colaboração científica a partir de 2020.

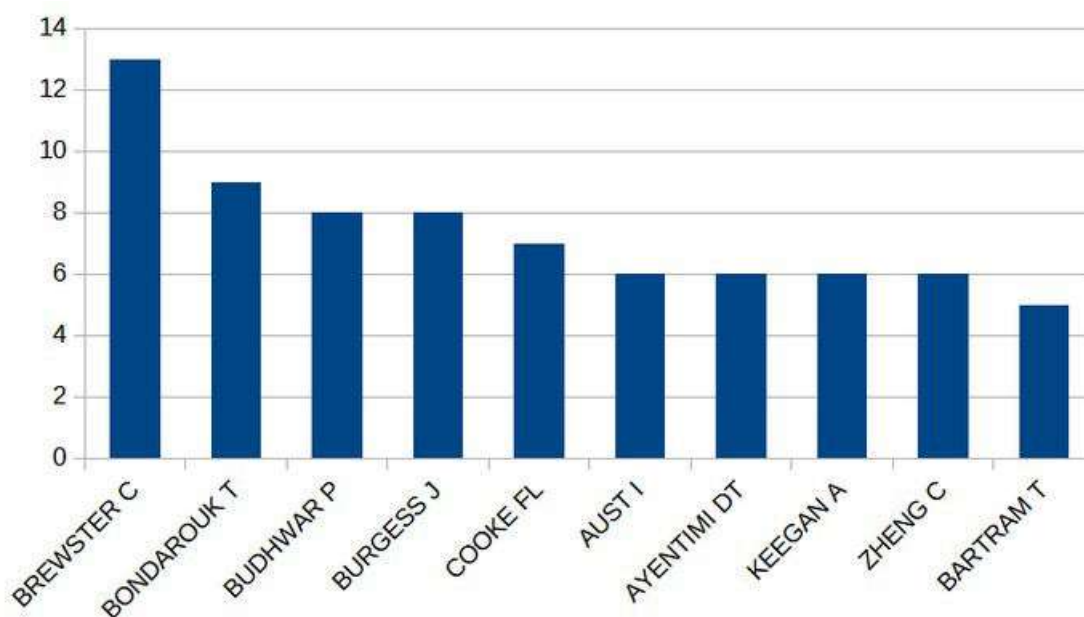
Figura 1 – Evolução anual da produção científica (2015-2025)

Fonte: Elaborado pela autora

Entre 2015 e 2025, os dados apresentam flutuações significativas. Observa-se um aumento acentuado em 2016 (108), após um início relativamente baixo em 2015 (59), seguido por uma queda em 2017 (73) e nova elevação em 2018 e 2019 (105 e 106). A partir de 2020, verifica-se uma retração, com os valores mais baixos de todo o período em 2020 e 2021 (65 e 60), possivelmente refletindo fatores externos que impactaram a atividade. A partir de 2022, há uma recuperação gradual, alcançando 94 em 2024 antes de uma leve redução em 2025 (79).

4.2 Análise da Produção Acadêmica Por Autores, Fontes e Países (2015-2019)

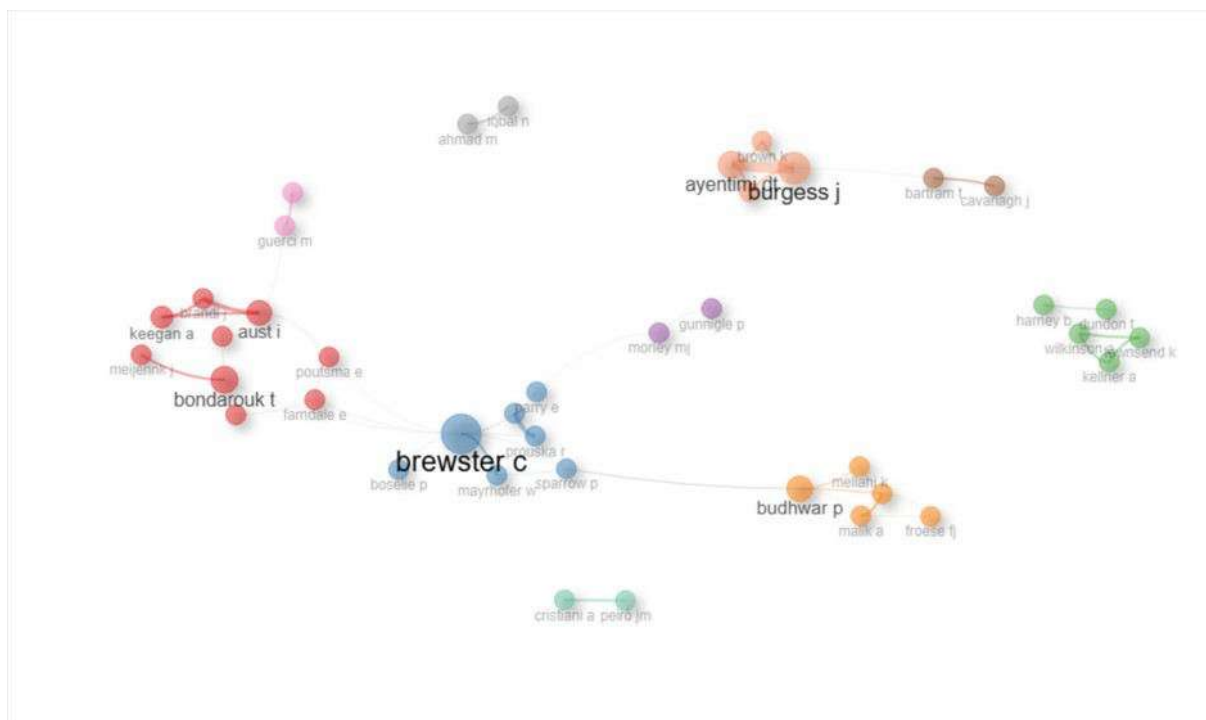
A análise da produção científica por autoria no período entre 2015 e 2019, evidencia a concentração de publicações em alguns pesquisadores de destaque. Brewster, C. lidera com 13 artigos, seguido por Bondarouk, T. (9) e Budhwar, P. e Burgess, J., ambos com 8. Outros nomes relevantes incluem Cooke, F. L. (7), Aust, I., Ayentimi D. T., Keegan, A. e Zheng, C., todos com 6 artigos, além de Bartram, T. com 5.

Figura 2 – Ranking de autores por número de publicações (2015-2019)

Fonte: Elaborado pela autora

A rede de colaboração entre autores evidencia a formação de grupos de pesquisa interconectados, nos quais cada nó representa um pesquisador e cada ligação corresponde a uma coautoria. Observa-se que alguns autores atuam como polos centrais, estabelecendo conexões frequentes e contribuindo para a integração de diferentes clusters da rede. Nomes como Brewster, Bondarouk e Budhwar apresentam maior centralidade, refletindo sua posição de destaque na produção científica e na articulação de parcerias.

Figura 3 – Rede de colaboração entre autores (2015-2019)



Fonte: Elaborado pela autora, através do Biblioshiny.

No que se refere às fontes de publicação, observa-se uma forte concentração no *International Journal of Human Resource Management*, responsável por 63 artigos e consolidado como o principal periódico da área. Em seguida, destacam-se obras de caráter coletivo e de referência, como o *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management, 2nd Edition* (18) e periódicos especializados, como *Human Resource Management* (16), *Human Resource Management Journal* (16) e *Human Resource Management Review* (15). Também se sobressaem periódicos relevantes no campo das relações de trabalho, como *Employee Relations* (14) e *Personnel Review* (11), além de publicações de caráter regional e temático, como o *Asia Pacific Journal of Human Resources* (10) e o *Handbook of Human Resource Management in the Middle East* (7).

Esse panorama indica que a produção científica está concentrada em periódicos de alta relevância internacional, mas também dialoga com obras de referência e publicações regionais, evidenciando tanto a consolidação do campo quanto sua diversidade temática e geográfica.

Figura 4 – *Ranking* de veículos de publicação por número de periódicos (2015-2019)

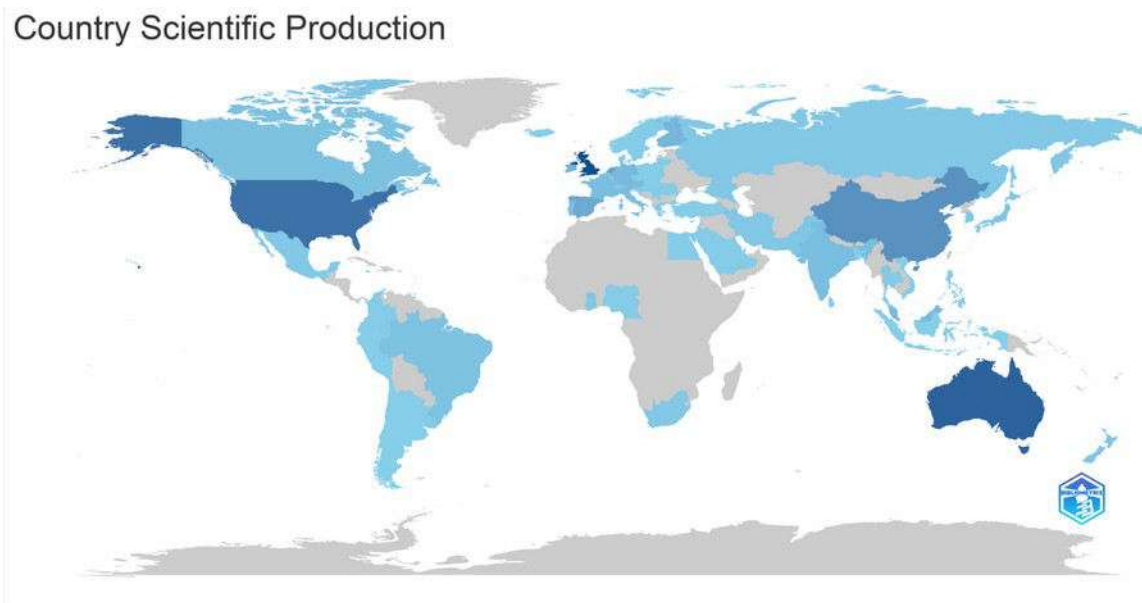


Fonte: Elaborado pela autora.

A análise da produção científica por país revela a liderança do Reino Unido (170 publicações), seguido por Austrália (140) e Estados Unidos (119), evidenciando a predominância de países anglófonos na produção acadêmica sobre gestão de recursos humanos. Entre as demais nações, destacam-se a China (76) e os Países Baixos (54), que figuram como polos relevantes de pesquisa na área. Em um segundo nível de contribuição, encontram-se Espanha (44), Irlanda (33) e Finlândia (29), além de Alemanha e Malásia, ambos com 24 publicações.

Embora com menor representatividade, o Brasil ocupa a 17ª posição, com 14 publicações, sinalizando a inserção do país no debate internacional.

Figura 5 – Mapa de produção científica por país (2015-2019)

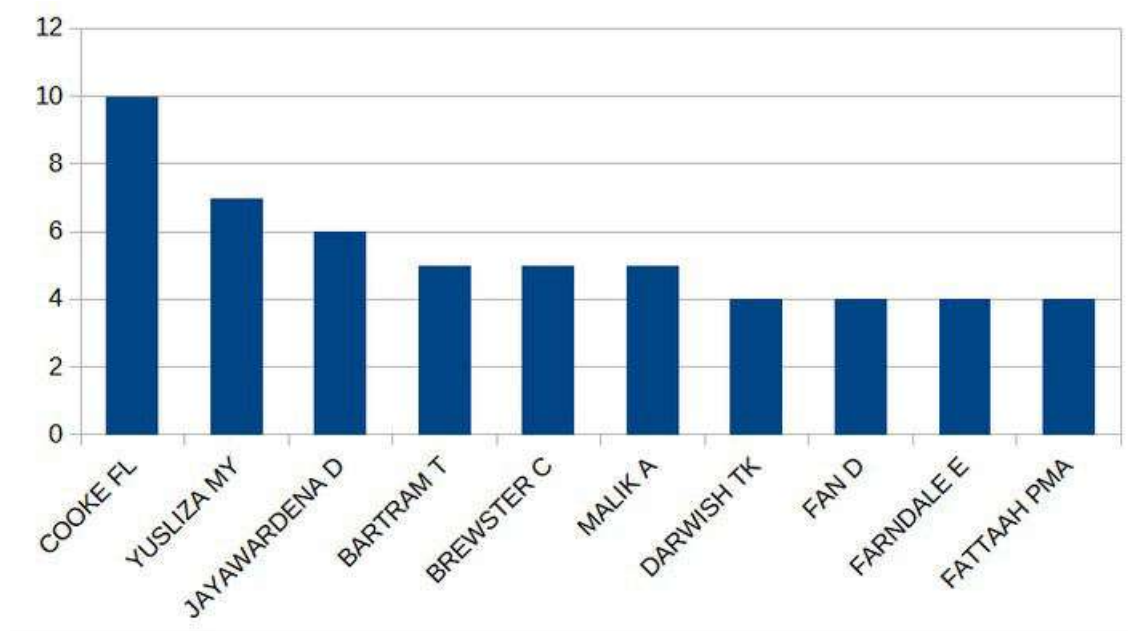


Fonte: Elaborado pela autora, através do Biblioshiny

4.3 Análise da Produção Acadêmica Por Autores, Fontes e Países (2020-2025)

No período entre 2020 e 2025, observa-se a predominância de Cooke, F. L., com 10 publicações, seguido por Yusliza, M. Y. (7) e Jayawardena, D. (6). Outros autores relevantes incluem Bartram, T., Brewster, C. e Malik, A., cada um com 5 artigos, além de Darwish, T. K., Fan, D., Farndale, E. e Fattaah, P. M. A., todos com 4 publicações. Esses resultados evidenciam a continuidade da atuação de autores já consolidados, como Brewster e Bartram, ao mesmo tempo em que destacam a ascensão de novos nomes, como Cooke e Yusliza, no cenário recente da pesquisa em gestão de recursos humanos.

Figura 6 – Ranking de autores por número de publicações (2020-2025)

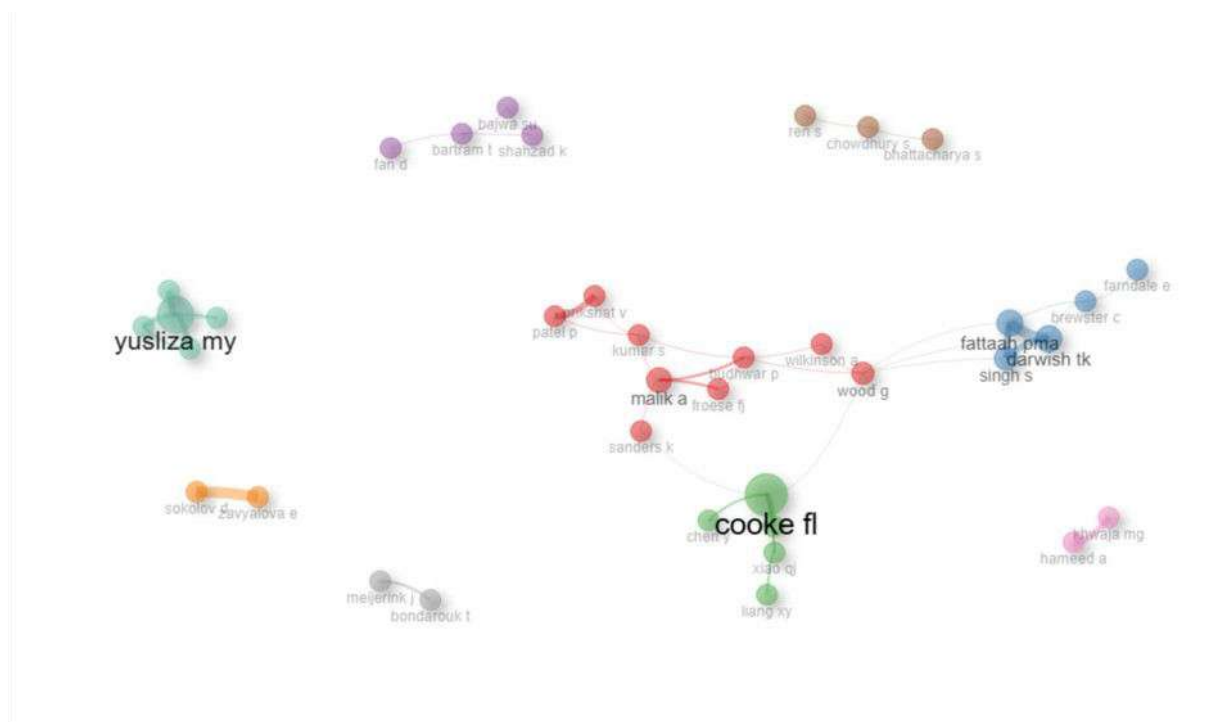


Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise da rede de colaboração, os círculos de Yusliza MY e Cooke FL se destacam pelo tamanho, indicando que esses autores têm maior produtividade e influência dentro da rede. Malik A, por sua vez, participa de um grupo com a maior intensidade de coautoria, mostrando que, mesmo com menor produção individual, mantém colaborações frequentes e estreitas com outros pesquisadores.

O autor Budhwar P aparece conectado ao grupo de Malik A, evidenciando sua integração em uma sub-rede de cooperação intensa. Esses padrões refletem diferentes papéis na rede: alguns autores se destacam pela quantidade de publicações, enquanto outros se sobressaem pela densidade e frequência das colaborações com colegas de pesquisa.

Figura 7 – Rede de colaboração entre autores (2020-2025)



Fonte: Elaborado pela autora, através do Biblioshiny.

As publicações em gestão de recursos humanos continuam concentradas em periódicos consolidados e de alta relevância internacional. Destaca-se o *Human Resource Management Journal* com 27 artigos, seguido pelo *International Journal of Human Resource Management* (24) e pelo *Human Resource Management Review* (22). Outros periódicos relevantes incluem *Human Resource Management* (14), *Asia Pacific Journal of Human Resources* (13), *Cogent Business & Management*, *Employee Relations* e *International Journal of Manpower*, todos com 12 artigos, além de *Human Systems Management* e *Personnel Review*, com 11 artigos cada.

Esse panorama evidencia a continuidade da concentração da produção científica em periódicos internacionais de referência, ao mesmo tempo em que demonstra a diversidade temática e regional.

Figura 8 – *Ranking* de veículos de publicação por número de periódicos (2020-2025)



Fonte: Elaborado pela autora.

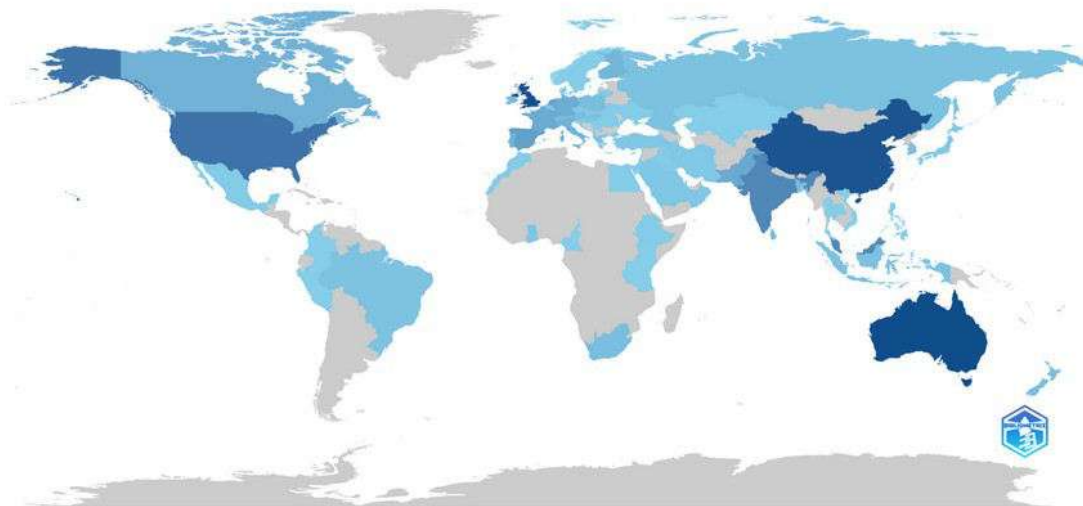
A análise da produção científica por região revela uma predominância de países anglófonos e asiáticos na pesquisa em gestão de recursos humanos. Austrália lidera com 112 publicações, seguida de perto pelo Reino Unido (110) e China (105). Outros países com contribuições significativas incluem os Estados Unidos (77), Índia (59) e Malásia (58), demonstrando o crescimento da produção científica em contextos asiáticos. Em seguida aparecem Espanha (38), Países Baixos (37), Paquistão (30) e França (29).

Embora tenha participado da produção científica, o Brasil caiu para a 29ª posição, com 10 publicações, indicando que sua presença no cenário internacional ainda é limitada em comparação a outros países.

Esses dados mostram que, embora a pesquisa continue concentrada historicamente em países de língua inglesa, há expansão em regiões asiáticas e europeias, refletindo a internacionalização e a diversidade geográfica da produção científica em gestão de recursos humanos, conforme mostra a figura 9, a seguir.

Figura 9 – Mapa de produção científica por país (2020-2025)

Country Scientific Production

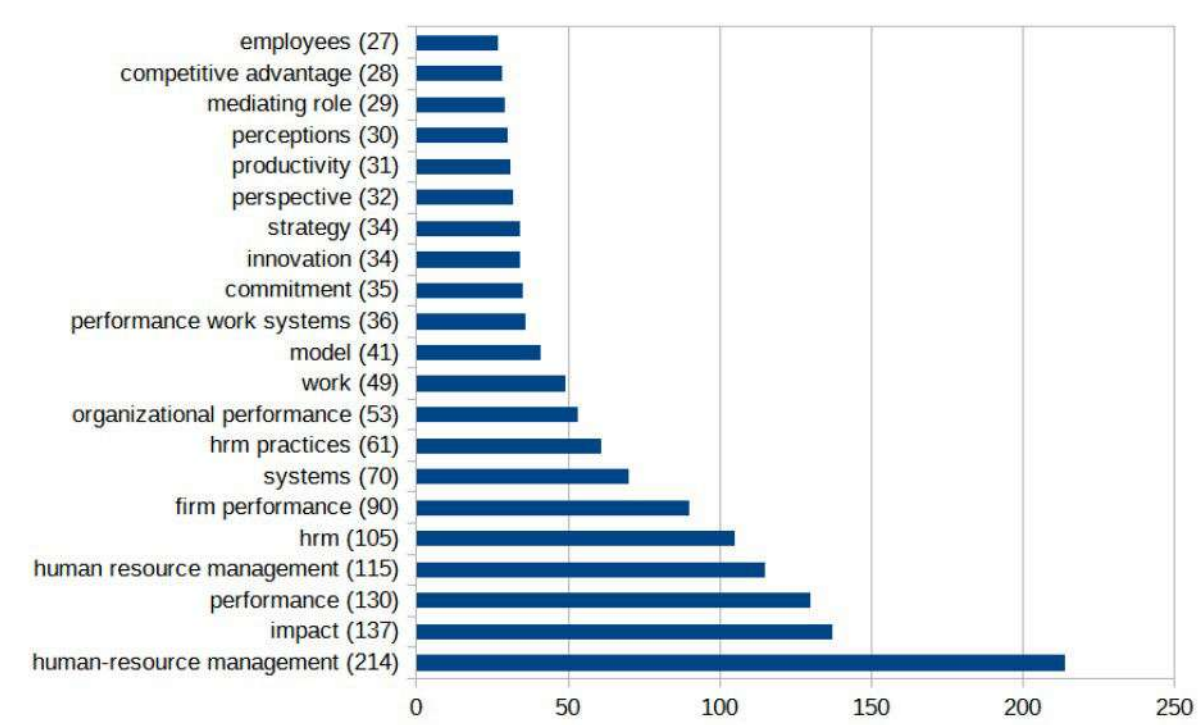


Fonte: Elaborado pela autora, através do Biblioshiny.

4.4 Análise de Palavras-chave e Tendências Temáticas

Observa-se que entre 2015 e 2019, as pesquisas concentraram-se principalmente em compreender o impacto das práticas de HRM no desempenho organizacional. As palavras-chave mais frequentes, como “*human-resource management*”, “*performance*”, “*firm performance*” e “*HRM practices*”, indicam interesse em modelos de gestão, engajamento dos colaboradores e sistemas de trabalho voltados para produtividade e vantagem competitiva. Termos como “*innovation*”, “*strategy*” e “*mediating role*” sugerem que os estudos também exploraram relações indiretas e efeitos estratégicos das práticas de GP. Em síntese, esse período evidencia uma abordagem focada na relação entre gestão de recursos humanos e resultados organizacionais. A figura 10, a seguir, mostra o *ranking* de ocorrência das palavras-chave.

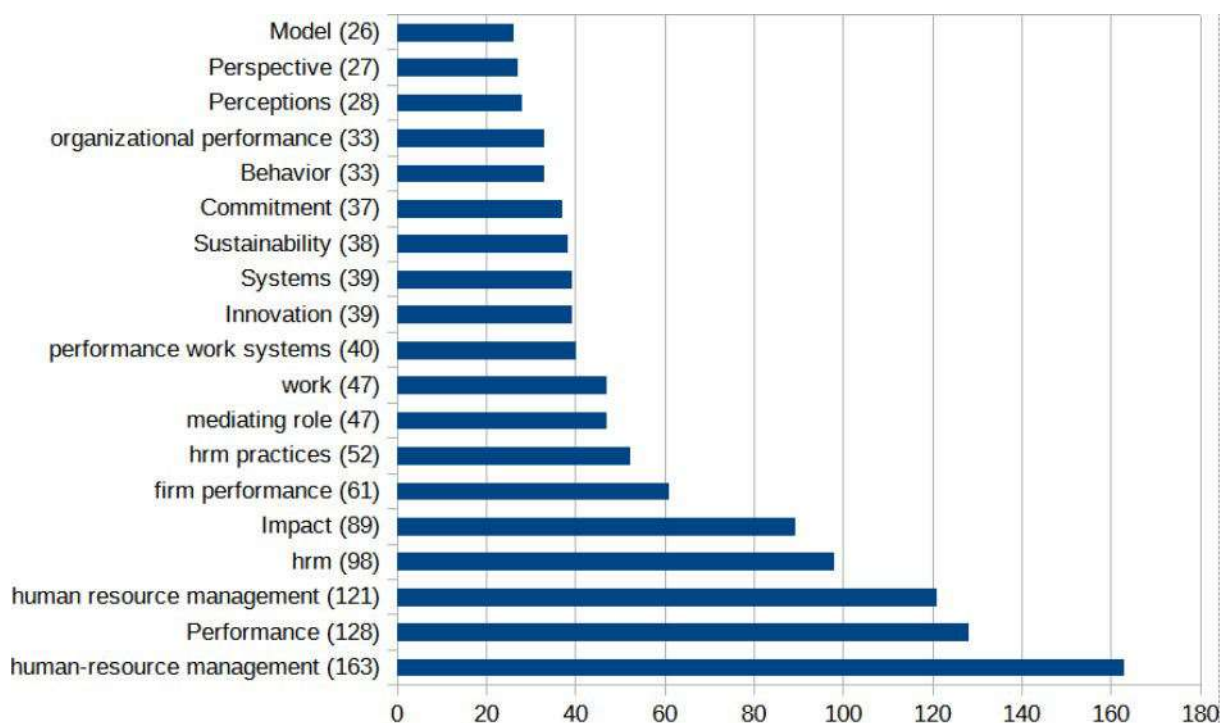
Figura 10 – *Ranking* de ocorrência de palavras-chave (2015-2019)



Fonte: Elaborado pela autora.

Entre 2020 e 2025, as pesquisas em gestão de pessoas mantiveram o foco em HRM e desempenho organizacional, com destaque para palavras-chave como “*human-resource management*”, “*performance*”, “*human resource management*” e “*HRM practices*”. Observa-se uma continuidade no interesse em entender o impacto das práticas de GP no desempenho da empresa (“*impact*”, “*firm performance*”) e nos sistemas de trabalho (“*performance work systems*”, “*work*”).

Novos elementos ganham relevância neste período, como “*sustainability*” e “*corporate social-responsibility*”, indicando que os estudos passaram a incorporar questões sociais e ambientais, além dos resultados organizacionais tradicionais. Termos como “*mediating role*”, “*innovation*”, e “*commitment*” refletem o interesse em relações complexas entre práticas de GP, comportamento e engajamento dos colaboradores. Em síntese, o período evidencia uma abordagem integradora, que combina desempenho, inovação, sustentabilidade e responsabilidade social nas pesquisas de HRM. A figura 11, a seguir, mostra o *ranking* de palavras-chave do período.

Figura 11 – *Ranking* de ocorrência de palavras-chave (2020-2025)

Fonte: Elaborado pela autora.

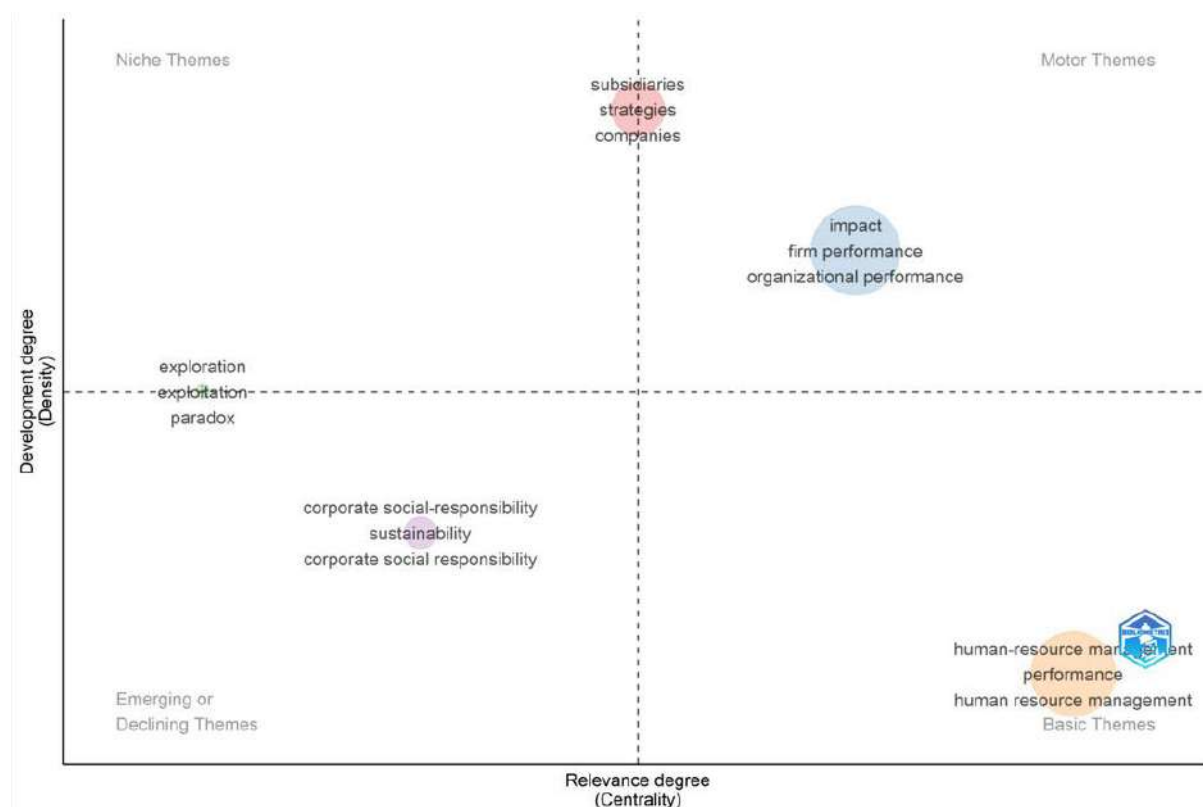
No período após 2020, além das palavras-chave tradicionais relacionadas a Gestão de Pessoas e desempenho organizacional, surgem termos exclusivos que refletem mudanças recentes no contexto organizacional e tecnológico. Destacam-se “*artificial intelligence*”, com termos associados como “*AI-enabled human resource management*”, “*AI capability*” e “*AI-employee collaboration*”, indicando o crescente interesse em como tecnologias avançadas estão sendo integradas às práticas de GP.

Outro destaque é “COVID-19”, associado a termos como “*COVID-19 pandemic*”, evidenciando o impacto direto da pandemia na gestão de pessoas e nas estratégias organizacionais. Por fim, a presença de “*Digital Transformation*” e seus termos relacionados, como “*digitalisation challenges*”, “*digitalization of HRM*” e “*management digitization*”, aponta para uma preocupação crescente com a adaptação das práticas de GP à transformação digital.

A análise dos mapas temáticos mostra a evolução dos tópicos de pesquisa em gestão de recursos humanos ao longo da última década. Entre 2015 e 2019, os estudos estavam centrados em *Human Resource Management* (gestão de pessoas) e *Performance*

(desempenho), que constituem a base da área. Os temas mais avançados incluíam *Impact*, *Firm Performance* e *Organizational Performance*, refletindo investigações sobre como práticas de Gestão de Pessoas influenciam os resultados organizacionais. Tópicos intermediários, como *Subsidiaries* (filiais), *Strategies* (estratégias) e *Companies* (empresas), indicavam interesse em conectar teoria e prática, enquanto *Exploration* (exploração de novas ideias), *Exploitation* (aproveitamento de recursos existentes) e *Paradox* representavam debates teóricos sobre inovação e eficiência. Por fim, *Corporate Social Responsibility* (responsabilidade social corporativa) e *Sustainability* (sustentabilidade) surgiam como áreas emergentes, apontando a incorporação de questões sociais e ambientais.

Figura 12 – Mapa temático (2015-2019)



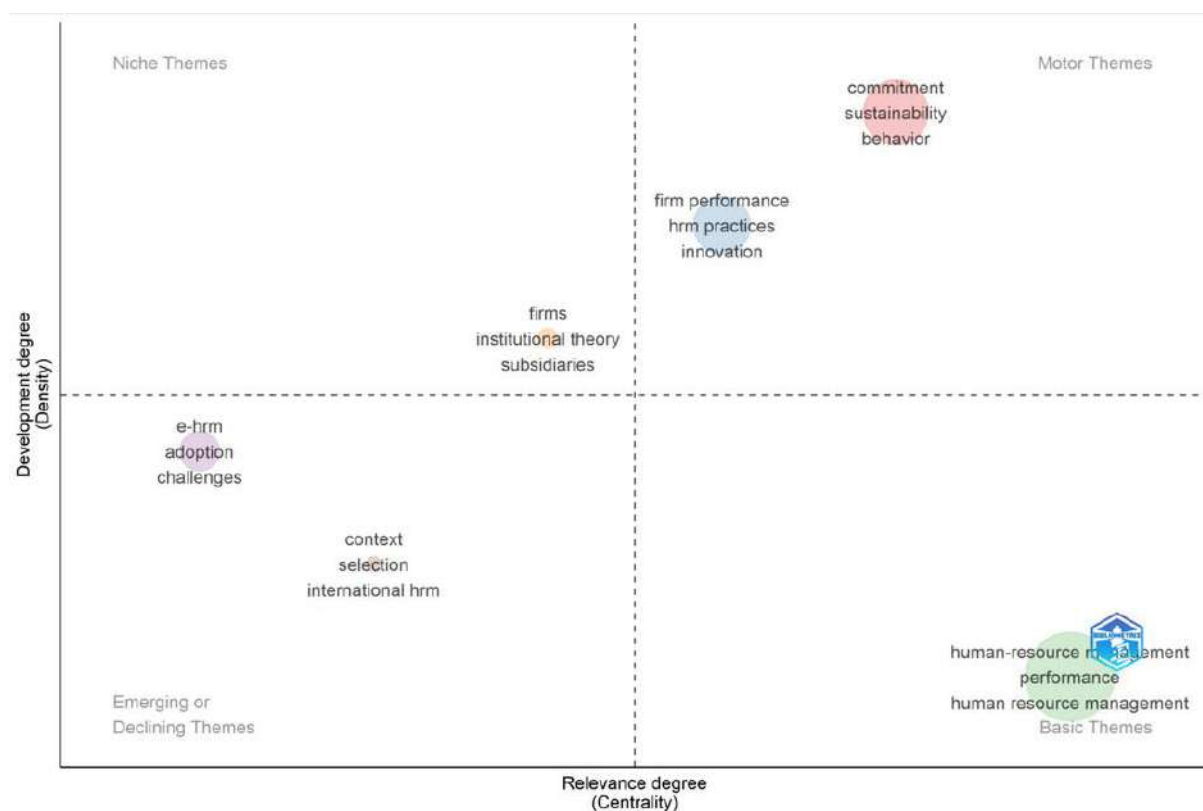
Fonte: Elaborado pela, através do Biblioshiny

No período pós-2020, os temas centrais se mantêm, com *Human Resource Management* e *Performance* continuando a servir de base para a pesquisa. Os tópicos mais influentes incluem, de um lado, *Commitment* (comprometimento), *Sustainability* e *Behaviour* (comportamento), e, de outro, *Firm Performance*, *HRM Practices* (práticas de Gestão de Recursos Humanos) e *Innovation* (inovação), mostrando foco em engajamento, resultados

organizacionais e inovação. Temas mais especializados, como *Firms*, *Institutional Theory* (teoria institucional) e *Subsidiaries*, refletem estudos direcionados a contextos organizacionais específicos, enquanto áreas emergentes ganham destaque com *E-HRM* (gestão de pessoas digital), *Adoption* (adoção), *Challenges* (desafios), *Context*, *Selection* (seleção) e *International HRM*, evidenciando o crescente interesse em digitalização e internacionalização das práticas de Gestão de Pessoas.

Em resumo, a comparação entre os dois períodos mostra que os fundamentos da área se mantêm, mas há uma clara expansão temática, com maior atenção à sustentabilidade, inovação, comportamento organizacional e transformação digital, indicando a renovação e diversificação dos interesses de pesquisa em gestão de recursos humanos.

Figura 13 – Mapa temático (2020-2025)



Fonte: Elaborado pela autora, através do Biblioshiny.

4.5 Discussão

A análise da produção científica em gestão de recursos humanos evidencia tanto permanências quanto transformações ao longo da última década, especialmente após a pandemia de Covid-19.

Entre 2015 e 2025, o volume de publicações apresentou oscilações relevantes. Após um início modesto em 2015 (59 publicações), houve crescimento em 2016 (108), queda em 2017 (73) e recuperação em 2018–2019 (105 e 106). Com a pandemia, verificou-se retração em 2020–2021 (65 e 60), refletindo impactos externos sobre a atividade acadêmica. A partir de 2022, a produção retomou fôlego, alcançando 94 publicações em 2024 e ligeira redução em 2025 (79). Esse movimento sugere que a Covid-19 provocou uma desaceleração temporária, mas também impulsionou ajustes rápidos às novas demandas do campo.

No período pré-pandemia, autores consolidados como Brewster C, Bondarouk T e Budhwar P formavam os principais polos de colaboração. Após 2020, observa-se renovação com a ascensão de nomes como Cooke FL e Yusliza MY, além do fortalecimento de redes lideradas por Malik A. Esse reconfiguramento revela continuidade da influência de pesquisadores estabelecidos, mas também integração de novos núcleos que refletem respostas às transformações organizacionais recentes.

As fontes de publicação confirmam a centralidade de periódicos internacionais de referência, como *Human Resource Management Journal*, *International Journal of Human Resource Management* e *Human Resource Management Review*. Entretanto, após 2020, nota-se maior diversidade de veículos, incluindo periódicos voltados para digitalização e internacionalização, indicando expansão temática estimulada pelo contexto pandêmico.

Do ponto de vista geográfico, países anglófonos, como Austrália e Reino Unido, mantêm liderança, enquanto a China e outras nações asiáticas ampliam sua presença. O Brasil, em contrapartida, perde posição, sinalizando dificuldades de inserção internacional e possíveis desigualdades de capacidade de adaptação à pesquisa em contextos emergenciais.

A análise de palavras-chave reforça essa evolução. Entre 2015–2019, os estudos priorizaram a relação entre práticas de Gestão de Pessoas e desempenho organizacional, com destaque para termos como *performance* (desempenho), *HRM practices* (práticas de Gestão de Recursos Humanos) e *innovation* (inovação). Após 2020, permanecem os eixos de desempenho e inovação, mas surgem novos focos: *artificial intelligence* (inteligência artificial), COVID-19 e *digital transformation* (transformação digital), refletindo o impacto direto da pandemia e a incorporação de tecnologias. Além disso, *sustainability* (sustentabilidade), *corporate social responsibility* (responsabilidade social corporativa) e

commitment (engajamento) evidenciam a valorização de práticas socialmente responsáveis e do engajamento dos trabalhadores.

Os mapas temáticos confirmam essa transição. Antes da pandemia, os estudos se concentravam em *Human Resource Management* (Gestão de Recursos Humanos) e *performance* (desempenho), com tópicos emergentes ligados a responsabilidade social e sustentabilidade. No período pós-2020, além da permanência desses temas centrais, ganham destaque *commitment* (engajamento), *sustainability* (sustentabilidade), *innovation* (inovação) e tópicos relacionados à digitalização (*E-HRM*, *adoption*, *international HRM*), revelando maior atenção ao comportamento dos trabalhadores, à inovação e à adaptação digital.

As mudanças identificadas na produção científica em Gestão de Pessoas entre 2015 e 2025 refletem transformações que ocorreram dentro das organizações, compreendidas pela Teoria Geral dos Sistemas como sistemas abertos. A pandemia de Covid-19 funcionou como um choque ambiental que afetou diretamente esses sistemas, exigindo ajustes nas práticas de gestão de pessoas. Isso se manifesta na literatura pelo surgimento de novos temas, como transformação digital, inteligência artificial, sustentabilidade e comprometimento dos trabalhadores, que traduzem a forma como as organizações processaram os impactos externos e reformularam seus processos internos.

Dessa forma, a produção científica evidencia princípios centrais da TGS. A interdependência com o ambiente é visível na incorporação rápida de temas ligados à crise sanitária e às mudanças tecnológicas. A capacidade adaptativa das organizações se expressa na reconfiguração de práticas de GP para manter desempenho e engajamento. E a equifinalidade aparece no fato de que diferentes caminhos, como inovação, responsabilidade social, e digitalização, convergem para o mesmo objetivo: garantir a continuidade, a eficácia e a resiliência das organizações em um contexto instável.

Em síntese, os resultados indicam que a pandemia acelerou mudanças no campo da gestão de pessoas, promovendo ênfase em digitalização, engajamento e sustentabilidade, sem romper com fundamentos já consolidados. Assim, o campo mantém sua base teórica e metodológica, mas incorpora novas perspectivas capazes de responder a desafios globais recentes e de orientar pesquisas futuras.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa bibliométrica analisou a produção científica em gestão de recursos humanos antes e após a pandemia de Covid-19, com foco em identificar mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas. Os resultados evidenciam tanto continuidade quanto transformação na área. Entre 2015 e 2019, os temas centrais giravam em torno de *Human Resource Management* e *Performance*, com destaque para estudos sobre impacto, desempenho organizacional e estratégias de filiais. Após 2020, embora os fundamentos tenham se mantido, surgiram novas áreas de interesse, especialmente relacionadas a engajamento (*Commitment*), sustentabilidade, comportamento organizacional, inovação e digitalização das práticas de GP (*E-HRM*), refletindo a adaptação das organizações ao contexto pandêmico.

A análise de autores e redes de colaboração mostra que alguns pesquisadores mantêm influência ao longo da década, enquanto novos autores emergem como polos de produção, indicando renovação no núcleo de pesquisa. Periódicos consolidados continuam sendo os principais veículos de divulgação, mas houve diversificação das fontes após 2020, com inclusão de publicações voltadas à transformação digital e contextos internacionais. Geograficamente, observa-se a consolidação da liderança de países anglófonos, o crescimento da produção asiática e a queda relativa do Brasil, indicando desigualdades regionais na pesquisa.

Em termos práticos, a pandemia de Covid-19 impactou as práticas de Gestão de Pessoas de várias maneiras, acelerando a adoção de tecnologias digitais, aumentando a atenção a inovação, engajamento e bem-estar dos colaboradores, e ampliando a incorporação de sustentabilidade e responsabilidade social nas estratégias de GP.

Com base nesses achados, recomenda-se:

- A) Para a prática organizacional: intensificar o uso de ferramentas digitais de gestão de pessoas (E-HRM), desenvolver políticas de engajamento e bem-estar, e integrar práticas de sustentabilidade nas estratégias de GP.
- B) Para pesquisa futura: aprofundar estudos comparativos pré e pós-pandemia, explorar regiões ou países sub-representados (como o Brasil), e investigar os efeitos da digitalização e inovação sobre desempenho e engajamento.
- C) Para a comunidade acadêmica: acompanhar a evolução de temas emergentes, como transformação digital, responsabilidade social e internacionalização das práticas de GP, e reforçar colaborações entre autores e instituições para fortalecer a produção científica global.

Em suma, a pesquisa evidencia que, embora os fundamentos da área permaneçam, a pandemia de Covid-19 acelerou mudanças e ampliou o foco da pesquisa em Gestão de Pessoas, destacando a importância de adaptação, inovação e sustentabilidade na prática e na teoria de HRM.

Entre as principais contribuições deste estudo, destaca-se a organização de um panorama comparativo entre o período pré e pós-pandemia, oferecendo subsídios para que pesquisadores e gestores compreendam tanto as transformações recentes quanto os possíveis rumos futuros da área. A investigação também evidencia a importância da bibliometria como ferramenta de análise em Administração, ao possibilitar a visualização de tendências em escala global e a detecção de lacunas que podem orientar pesquisas posteriores.

Contudo, é importante reconhecer algumas limitações. O uso exclusivo da base Web of Science restringe a abrangência dos resultados, deixando de fora produções relevantes presentes em outras fontes. Além disso, o recorte temporal, que inclui anos ainda em andamento, pode gerar lacunas relacionadas à atualização dos dados mais recentes. A seleção de palavras-chave, embora criteriosa, não contempla toda a diversidade terminológica da área, o que pode ter resultado na exclusão de registros pertinentes. Soma-se a isso o fato de que a abordagem quantitativa da bibliometria, ainda que enriquecida por uma etapa qualitativa, não permite captar plenamente a profundidade e a qualidade das contribuições científicas analisadas.

Diante dessas restrições, recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo de bases de dados consultadas, utilizem combinações mais diversificadas de descritores e incorporem metodologias mistas de forma mais aprofundada, de modo a gerar análises mais completas sobre a evolução das práticas de Gestão de Pessoas em diferentes cenários.

Em conclusão, esta pesquisa contribui para a compreensão das mudanças ocorridas no campo da Gestão de Pessoas em um contexto de transformações sem precedentes. Ao identificar tendências e temas emergentes, reforça a necessidade de práticas organizacionais pautadas pela flexibilidade, inovação e humanização, que são aspectos cada vez mais essenciais para a sustentabilidade das organizações e para o bem-estar dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, W. A. C. de et al. As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 63, n. 01, p. e2021-0669, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020230103>>. Acesso em 02 set. 2025.
- ARIA, M; CUCCURULLO, C. bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of informetrics**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 959-975, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>>. Acesso em 15 ago. 2025.
- BERTALANFFY, L. von. **Teoria geral dos sistemas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BRAGA, B.; SANTOS, V. M. Líderes na pandemia: Contribuições para a literatura sobre liderança nas organizações em contextos extremos. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 24, p. eRAMD230072, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230072.pt>>. Acesso em 02 set. 2025.
- CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of business research**, [S. l.], v. 116, p. 183-187, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>>. Acesso em 01 set. 2025.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DANIEL, A. N. A.; LOPES, E. P. Fique em casa! O desempenho dos trabalhadores durante a pandemia do COVID-19. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S. l.], v. 30, p. e90619, 2025. Disponível em: <<https://doi.org/10.12660/cgpc.v30.90619>>. Acesso em 02 set. 2025.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education, 2014.
- FELIPE, I. F. R. et al. Impactos da pandemia de Covid-19 sobre profissionais de gestão de pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, [S. l.], p. 211-225, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558>>. Acesso em 01 set. 2025.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis tradicionais. 1. Ed: São Paulo: Atlas, 2007.
- HAMOUCHE, S. Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. **Journal of Management & Organization**, [S. l.], v. 29, n. 5, p. 799-814, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>>. Acesso em 01 set. 2025.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 2. ed. New York: Wiley, 1978.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAURER, R. Job interviews go virtual in response to COVID-19. In: **Society for Human Resources Management**. [S. l.], 17 mar. 2020. Disponível em: <<https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/job-interviews-go-virtual-response-to-covid-19>>. Acesso em: 10 ago. 2025.

MORGANSON, V. J. et al. Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. **Journal of managerial psychology**, [S. l.], v. 25, n. 6, p. 578-595, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02683941011056941>>. Acesso em: 01 set. 2025.

NIJSSEN, M.; PAAUWE, J. HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 23, n. 16, p. 3315-3335, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160>>. Acesso em 01 set. 2025

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **COVID-19 and the world of work: impact and policy responses**. Geneva: ILO, 2020. Disponível em: <<https://www.ilo.org>>. Acesso em 10 ago. 2025

PRESTI, M. J.; MENDES, D. C. Qual o impacto da pandemia de Covid-19 na gestão de pessoas e no trabalho? Uma revisão integrativa da literatura. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 63, p. e2022-0483, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020230604x>>. Acesso em 01 set. 2025.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics. **Journal of documentation**, [S. l.], v. 25, p. 348, 1969. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/eb026482>>. Acesso em 02 set. 2025.

TOMČÍKOVÁ, L. et al. The impact of the global Covid-19 pandemic on the selected practices of human resources management in the relationship to the performance of tourism companies. **GeoJournal of Tourism and Geosites**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 525-530, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.30892/gtg.35233-680>>. Acesso em 01 set. 2025.

WAIZENEGGER, L. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. **European Journal of Information Systems**, [S. l.], v. 29, n. 4, p. 429-442, 2020. <<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>>. Acesso em 10 ago. 2025.

APÊNDICE A – FÓRMULA DE PESQUISA (2015-2019)

Foi aplicada a seguinte fórmula de pesquisa na base de dados Web of Science:

*TS=("human resource management" OR "HR practices" OR "people management") AND
PY=(2015-2019)*

Na fórmula de pesquisa utilizada, **TS=** indica que a busca foi realizada no **Topic**, abrangendo título, resumo e palavras-chave dos registros. As aspas " " garantem que cada expressão seja pesquisada como frase exata, evitando que os termos sejam interpretados separadamente. O operador **OR** permite que qualquer um dos termos especificados seja considerado, ampliando o alcance da busca para incluir todas as variações relevantes. Por fim, **PY=(2015-2019)** restringe a pesquisa ao período de publicação entre 2015 e 2019, garantindo que apenas artigos dentro desse intervalo temporal sejam incluídos nos resultados.

Após a pesquisa, foi aplicado o filtro de tipo de documentos, para selecionar *Articles* (Artigos) e *Review Articles* (Artigos de Revisão). Os resultados foram ordenados por relevância, para que artigos considerados mais pertinentes à consulta (com base nos termos da busca, frequência, proximidade das palavras-chave, título e resumo) aparecessem primeiro. Foram selecionados os 500 primeiros registros e os resultados foram exportados em formato **Plaintext** (.txt).

APÊNDICE B – FÓRMULA DE PESQUISA (2020-2025)

Foi aplicada a seguinte fórmula de pesquisa na base de dados Web of Science:

*TS=("human resource management" OR "HR practices" OR "people management") AND
PY=(2020-2025)*

Na fórmula de pesquisa utilizada, **TS=** indica que a busca foi realizada no **Topic**, abrangendo título, resumo e palavras-chave dos registros. As aspas " " garantem que cada expressão seja pesquisada como frase exata, evitando que os termos sejam interpretados separadamente. O operador **OR** permite que qualquer um dos termos especificados seja considerado, ampliando o alcance da busca para incluir todas as variações relevantes. Por fim, **PY=(2020-2025)** restringe a pesquisa ao período de publicação entre 2020 e 2025, garantindo que apenas artigos dentro desse intervalo temporal sejam incluídos nos resultados.

Após a pesquisa, foi aplicado o filtro de tipo de documentos, para selecionar *Articles* (Artigos) e *Review Articles* (Artigos de Revisão). Os resultados foram ordenados por relevância, para que artigos considerados mais pertinentes à consulta (com base nos termos da busca, frequência, proximidade das palavras-chave, título e resumo) aparecessem primeiro. Foram selecionados os 500 primeiros registros e os resultados foram exportados em formato **Plaintext** (.txt).