

O FUTURO NA GESTÃO DE PESSOAS: TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS

UMA REVISÃO DE LITERATURA

Ana Carolina C. de Azevedo
profcarolclaudino@gmail.com.br

Sara Karoline R. de Souza
sarakaroline1454@gmail.com.br

Juan Miguel dos Santos Martins
juanhyyu18@gmail.com.br

Laila D. V. de Medeiros
lailadvmedeiros@gmail.com.br

Fernanda Victória G. da Rocha
fe.vick.adm@gmail.com.br

Marcelle Damasceno Dias
marcelle.diasx@gmail.com.br

RESUMO

A mudança sempre esteve presente na história da humanidade, mas hoje ocorre de forma mais acelerada, impactando diretamente nas organizações. Fatores externos influenciam as empresas, exigindo adaptações internacionais para garantir seu futuro. A área de recursos humanos é uma das mais afetadas por essas transformações, com novas denominações surgindo, como gestão de pessoas e gestão de capital humano. Baseada em uma abordagem qualitativa e em ampla revisão bibliográfica, a pesquisa buscou identificar as principais tendências e desafios na gestão de pessoas, bem como as habilidades e competências para que os profissionais de gestão de pessoas (GP) atuem de maneira estratégica e aos critérios do mercado em constante evolução, permitindo concluir que a função da GP é cada vez mais destacada para o desenvolvimento de talentos, inovação e cultura organizacional. A pesquisa permite concluir que inovações tecnológicas, novas dinâmicas de trabalho, ambiente de trabalho flexível, *GIG economy*, abordagem proativa, culturas organizacionais que valorizem a colaboração e o bem-estar dos colaboradores, alinhamento de objetivos e de expectativas, práticas que estimulem a criatividade e a inovação, IA e análise de dados estão entre as principais tendências, perspectivas e desafios da gestão de pessoas.

Palavras-chave: Inovação; Gestão de Pessoas; Futuro do trabalho;

ABSTRACT

Change has always been present in the history of humanity, but today it occurs more quickly, directly impacting organizations. External factors influence companies, requiring international adaptations to ensure their future. The human resources area is one of the most affected by these transformations, with new denominations emerging, such as people management and human capital management. Based on a qualitative

approach and a broad literature review, the research sought to identify the main trends and challenges in people management, as well as the skills and competencies for people management (PM) professionals to act strategically and to the criteria of the constantly evolving market, allowing us to conclude that the role of PM is increasingly highlighted for the development of talents, innovation and organizational culture. The survey allows us to conclude that technological innovations, new work dynamics, flexible work environment, GIG economy, proactive approach, organizational cultures that value collaboration and employee well-being, alignment of objectives and expectations, practices that stimulate creativity and innovation, AI and data analysis are among the main trends, perspectives and challenges of people management.

Key-words: *Innovation; People Management; Future of Work.*

1. INTRODUÇÃO

A tecnologia está mudando o ambiente de trabalho rapidamente, e a Gestão de Pessoas (GP) não é exceção. Tendências como Inteligência Artificial (IA), análise de dados e ferramentas colaborativas estão transformando a maneira como as empresas gerenciam seus talentos (Azevedo, 2024).

É particularmente importante para as organizações porque, com as mudanças tecnológicas e automação de tarefas, as habilidades necessárias também estão evoluindo. A GP deve focar em desenvolver tais habilidades para que se adaptem às mudanças e permaneçam ativas no mercado (Azevedo, 2024).

Para a sociedade é relevante, uma vez que a preocupação com o bem-estar dos funcionários está tornando-se cada vez mais importante para as organizações. O cuidado com a saúde física e mental dos colaboradores tem sido foco da GP, já que está relacionado diretamente à produtividade, engajamento e satisfação (Azevedo, 2024).

Os pesquisadores escolheram esse tema central - relacionado às tendências do futuro da Gestão de Pessoas - visto que a GP está evoluindo constantemente, impulsionada pelas mudanças tecnológicas, sociais e novas demandas dos colaboradores (Azevedo, 2024).

A questão-problema envolve identificar, analisar e descrever técnicas, conceitos e abordagens que tenderão a fazer parte do dia a dia dos profissionais de Gestão de Pessoas, em um momento próximo, de acordo com autores e estudos analisados por acessibilidade.

Para que fosse possível responder a questão problema foi necessário estudar acerca da Gestão de Pessoas, da inovação, do futuro e das principais tendências da GP, que incluem: o uso de IA; a análise, segurança e orientação baseada em dados; e a preocupação com o bem-estar e inclusão das empresas para com os funcionários.

Uma pesquisa foi iniciada com a suposição de que a Gestão de Pessoas será impactada pelas inovações tecnológicas, fazendo com que as organizações adotem novas ferramentas e práticas para otimizar processos, incluindo a automação de tarefas rotineiras e o uso de inteligência artificial para análise de desempenho.

Os pesquisadores consideraram também, como suposição, a adaptação da cultura das organizações para promover diversidade, inclusão e flexibilidade. Os investigadores julgavam que as empresas que se destacarem no futuro serão aquelas capazes de criar ambientes inclusivos, onde diferentes perspectivas e experiências sejam valorizadas.

Após apresentar os aspectos introdutórios sobre o conceito de Gestão de Pessoas (GP) e Inovação Gerencial, o artigo científico foi estruturado de forma a explorar as principais tendências emergentes nesta área. Em cada subtópico, essas tendências do futuro do trabalho são apresentadas e trabalhadas de maneira detalhada.

A pesquisa tomou como base uma ampla revisão bibliográfica, detalhada pela pesquisa e análise de artigos científicos, dissertações, teses e outros Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs), com o objetivo de fornecer uma visão abrangente e atualizada sobre o tema abordado.

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de abordagem qualitativa, a qual se mostrou adequada para explorar em profundidade as percepções acerca do futuro da GP. Esse tipo de abordagem possibilitou o acesso a informações valiosas sobre as mudanças organizacionais e o impacto das inovações tecnológicas na rotina de trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a bibliografia é uma lista de obras e materiais de referência que foram consultados durante a pesquisa e que são citados no trabalho, sendo uma parte essencial de qualquer trabalho acadêmico, pois fornece ao leitor informações sobre as fontes utilizadas.

A bibliografia é importante por várias razões. Além de dar crédito aos autores cujo trabalho contribuiu para a sua pesquisa, permite que os leitores rastreiem e verifiquem as fontes usadas e fornece um recurso para outros pesquisadores que podem estar interessados no mesmo tópico (Prodanov; Freitas, 2013).

A revisão bibliográfica é uma análise crítica e detalhada das publicações relevantes relacionadas ao tema de pesquisa (Cavalcante; Oliveira, 2020). Ela desempenha um papel crucial, pois permite ao pesquisador entender o cenário atual do campo de estudo e identificar lacunas que sua pesquisa pode preencher (Campos et al., 2023).

A revisão bibliográfica envolve três etapas principais: a Identificação de Fontes Relevantes, envolve a busca por literatura relevante em várias fontes; a Análise e

Avaliação, avalia as fontes usadas e a Síntese, filtra as informações relevantes para o tema de pesquisa (Cavalcante; Oliveira, 2020).

Em suma, a revisão bibliográfica é uma ferramenta essencial na pesquisa acadêmica. Ela ajuda a garantir que a pesquisa tenha uma base sólida, e que qualquer nova contribuição para esse conhecimento seja adequadamente contextualizada e referenciada (Campos et al., 2023).

2.1 – GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área extremamente contingencial e situacional, pois depende de diversos fatores, como a cultura existente em cada organização, a estrutura organizacional adotada, a tecnologia usada, os processos internos, o estilo de gestão utilizado e de outros aspectos importantes (Chiavenato, 2010).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 9), é possível afirmar que a gestão de pessoas "é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso".

Segundo o autor Chiavenato (2010, pág 09), gestão de pessoas é o conjunto que inclui atividades de especialistas e de gestores, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, com o objetivo de proporcionar competências e competitividade à organização.

Segundo Chiavenato, a Gestão de Pessoas está mudando. Para ele

“A GP está deixando de ser uma área voltada para o antigo contexto industrial clássico e neoclássico que provocou o surgimento do movimento das relações industriais que lhe serviu de origem, para situar-se em um novo contexto que será o seu futuro nicho de operações: a Era da Informação” (Chiavenato, 2010, p. 50).

Gil (2001, apud Silva et al., 2023) considera a Gestão de Pessoas como uma função que objetiva-se nas relações interpessoais nas organizações “para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

A GP desempenha um papel de grande importância no contexto do trabalho remoto e híbrido, já que o gestor assume a responsabilidade de liderar e engajar a disponibilidade para se adaptar, aprender e aprimorar suas competências, de modo a enfrentar os desafios e capitalizar as oportunidades [...]

Silva et al.,(2023) afirma que a GP é o processo de planejamento, coordenação, condução e controle dos recursos disponíveis a fim de cumprir com eficácia e eficiência os objetivos comuns na organização (Silva et al., 2023).

2.2 – INOVAÇÃO GERENCIAL

A inovação é importante para as organizações porque, dentro da economia crescentemente competitiva, novas dinâmicas e ofertas asseguram a permanência de cada organização no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que oferecem mais e mais produtos e serviços para a sociedade (Braga et al., 2022).

A inovação gerencial é um tipo de inovação adotado na perspectiva da gestão, que consiste em coordenar e engajar pessoas com o objetivo de desenvolver novas ideias. Na inovação tecnológica também há atividades de gestão. A associação dessas duas inovações causam efeitos importantes no desempenho da organização (Damanpour, 2014).

Além disso, inovação gerencial consiste em introduzir algo novo na empresa nas dimensões de práticas gerenciais, processos de gestão e estruturas organizacionais (Lopes, 2017).

As empresas ganham vantagens competitivas através de atos de inovação. Estas encaram a inovação com uma perspectiva ampla, incluindo o uso de novas tecnologias e de novas formas de realizar as tarefas (Porter, 1990).

Montenegro et al. (2021 apud Caub et al., 2022), em estudo realizado em duas instituições públicas de ensino superior, mostraram que as atividades praticadas no contexto gerencial voltadas à inovação se destacaram na pesquisa. Além disso, 55,7% dos respondentes perceberam a inovação gerencial em seus contextos de trabalho, principalmente na área de gestão de pessoas.

Magalhães e Gonçalves (2022, p. 6) afirmam que a inovação pode ser conceituada como “ processo de criação e desenvolvimento de uma ideia que resulta em um novo produto ou novo processo”, podendo ainda representar “um incremento de um produto já existente”.

Para Magalhães e Gonçalves (2022, p. 13), enquanto conceitos anteriores dos produtos, serviços ou processos existentes são destruídos, as inovações passam a surgir, gerando um ciclo vicioso e cada vez mais inovador em relação ao anterior.

Dentro desse contexto, a inovação envolve uma necessidade de destruição do velho, para que a partir de novas ideias que tragam retorno para a organização, o novo possa nascer (Magalhães e Gonçalves, 2022).

Segundo Schumpeter (1942, p. 112-113), caracteriza a inovação como um fator que “revolucionaria incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos”.

A inovação é uma ferramenta que revoluciona o mercado de trabalho de forma constante, ao tornar obsoletos conceitos antigos e definir novas ideias para substituí-los (Schumpeter, 1942).

2.3 – INOVAÇÃO E O FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS

A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não da maneira como ocorre hoje. Vários fatores impulsionam tal fato, trazendo transformações e imprevisibilidade para as organizações (Chiavenato, 2014).

O que acontece fora das empresas possui um forte impacto sobre o que ocorre dentro de cada organização. Torna-se indispensável atentar-se ao contexto externo para adequar o comportamento de cada instituição e seu direcionamento para o futuro (Chiavenato, 2014).

Segundo Chiavenato (2014, p. 1), uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos. As mudanças são tantas e tamanhas que

“até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. Diferentes nomes para representar um novo espaço e uma configuração da área” (Chiavenato, 2014, p. 1).

O crescimento das empresas provoca maior complexidade dos recursos necessários às suas atividades, com o aumento de instalações, incremento de tecnologia, o acréscimo do número de pessoas e, conseqüentemente, a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos e habilidades (Chiavenato, 2014).

Chiavenato (2014, p. 6) diz que “para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais.”.

Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los (Chiavenato, 2014).

Antes, via-se o relacionamento entre pessoas e organizações como conflituoso, pois os objetivos individuais e organizacionais eram considerados incompatíveis. Prevalencia a abordagem de ganhar-perder, onde uma parte se beneficiava e a outra não, resultando em uma solução limitada (Chiavenato, 2014).

Verificou-se que uma organização, para alcançar seus objetivos da melhor maneira possível, deve direcionar os esforços das pessoas para que estas também

alcancem suas metas. Atualmente, a abordagem ganha-ganha é preferida, onde ambas as partes precisam colaborar para alcançar seus objetivos (Chiavenato, 2014).

À medida que o tempo avança, as organizações estão ampliando a sua visão e a atuação estratégica. Todo processo produtivo se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Cada um contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição (Chiavenato, 2014).

Modernamente, todos esses parceiros são denominados *stakeholders* (do inglês *stake* = interesse e *holder* = aquele que possui). Cada vez mais organizações estão buscando meios para conseguir a inclusão de novos e diferentes *stakeholders* para fortalecer seus negócios por meio de alianças estratégicas (Chiavenato, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014), o mundo dos negócios está se transformando, o conhecimento tornou-se mais valioso do que a tradicional moeda escritural, e afirma que os *stakeholders* devem ser privilegiados pelos interesses que atuam interna e externamente na organização.

2.4 – PRINCIPAIS TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE PESSOAS

Diante das ondas de mudanças ocorridas no mundo, as empresas não podiam deixar de serem impactadas. Algumas delas acompanham, ou até mesmo estão à frente, das principais tendências, enquanto outras se perderam em meio às transformações, sem saber que caminho tomar ou o que está acontecendo ao seu redor (Chiavenato, 2014).

A tecnologia está desenvolvendo rapidamente o ambiente de trabalho, e a gestão de pessoas não é exceção. Tendências como inteligência artificial, análise de dados e ferramentas colaborativas estão impactando a forma como as organizações gerenciam seus talentos (Azevedo, 2024).

Essas tecnologias podem melhorar a eficiência, a precisão na seleção de candidatos, a análise de desempenho e a personalização do desenvolvimento profissional (Azevedo, 2024).

2.4.1 – Uso da Inteligência Artificial

Uma das ferramentas mais importantes no contexto atual e que gera grandes expectativas para o futuro devido a sua rápida e constante evolução, é a Inteligência Artificial (IA). Devido a

“sua capacidade de, dentro do seu limite vigente, reproduzir práticas humanas, essa tecnologia possui uma imensa área de difusão, permitindo que ela possa ser implementada em diversas áreas desde que seu uso seja preferencial, ou que não possa ser feito, por um humano.” (Cupertino, 2023).

A área da inteligência artificial vem avançando depressa junto com as tecnologias computacionais. O desenvolvimento de máquinas capazes de realizar tarefas, que até então eram de forma exclusiva para humanos, como atendimento de clientes, por exemplo, tem se tornado cada vez mais comum (Souza et al, 2022).

Segundo Luger (2013), a inteligência artificial pode ser definida como "a disciplina que se preocupa com a criação de programas que possam exibir comportamentos que, caso fossem exibidos por seres humanos, seriam considerados inteligentes".

Ginni Rometty, CEO e presidente da IBM (2016), afirma que a inteligência artificial, na verdade, é uma tecnologia que irá ajudar os humanos a melhorar cada vez mais. Segundo o referido executivo

“Algumas pessoas chamam isso de inteligência artificial, quando a realidade é que essa tecnologia irá nos melhorar. Então, em vez de inteligência artificial, acredito que aumentaremos nossa inteligência” (Rometty, 2016).

É possível aproveitar a inteligência artificial em muitas áreas, pois, simplifica a produção e diminui o tempo que é gasto em realizar e executar atividades. Além de que, a inteligência artificial traz solução para um dos maiores desafios da sociedade atual, a falta de tempo. (Silva et al, 2019)

Mesmo que os sistemas de IA sejam capazes de alcançar alta eficiência em tarefas específicas para as quais foram desenvolvidos, isso não significa que possuam inteligência no sentido humano. Logo, é essencial reconhecer que a IA tem suas restrições e não deve ser encarada como uma substituição para a inteligência humana (Luger, 2013, apud Do Nascimento, 2024).

A presença da inteligência artificial (IA) está se tornando mais significativa na administração de gestão de pessoas, envolvendo domínios como treinamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e desenho de cargos. (Silva et al, 2019).

No treinamento, a Inteligência artificial é útil em personalizar o estudo baseado na necessidade de cada colaborador, através do reconhecimento de padrões e da análise de dados, sugerindo treinamentos específicos para cada cooperador, assim, otimizando o tempo e os recursos da empresa (Lee, 2019, apud Nascimento, 2024).

No recrutamento e seleção, a IA é usada de uma forma divergente do que no treinamento. É usada para auxiliar a triagem de currículos, fazer análise de competência e identificar perfis que se encaixam nas necessidades da empresa (Luger, 2013, apud Nascimento, 2024).

Na avaliação de desempenho, a IA é utilizada para apurar as informações de forma mecanizada, pois fornece informações mais precisas e objetivas sobre a performance de cada colaborador. (Silva, 2019). Além de que, ela pode ser útil para identificar disposições e padrões de desempenho, o que ajuda na tomada de decisões estratégicas (Lee, 2019, apud Nascimento, 2024).

Por último, a IA no desenho de cargos é empregada para automatizar tarefas cotidianas, o que permite que os empregados e colaboradores foquem em atividades mais estratégicas e criativas. (Chiavenato, 2014). Além de que, a IA ajuda na identificação de melhoria na modelagem de posições (Silva, 2019).

2.4.2 – Tecnologia *Onboarding*

Um processo cada vez mais popular de integração é o *Onboarding*. Esse período engloba a construção da imagem da empresa e a criação de uma experiência positiva, considerando todos os pontos de contato (*touchpoints*), que devem ser trabalhados ao longo de toda a jornada de trabalho (Marques, 2021).

O *Onboarding* abrange as fases de pré-chegada e encontro, integrando o colaborador desde a aprovação no processo seletivo. A pré-chegada envolve a construção da imagem organizacional e a interação inicial do candidato com a empresa, estabelecendo pontos de contato essenciais para sua jornada (Oliveira, 2021).

No encontro, o novo funcionário confronta suas expectativas com a realidade da organização, sendo integrado à cultura e valores da empresa. A socialização organizacional molda o comportamento do colaborador para que ele se alinhe às expectativas, renunciando a certo grau de liberdade para seguir normas internas. (Chiavenato, 2014)

A eficácia do *Onboarding* depende de uma equipe multidisciplinar que garanta uma experiência imersiva e conectada. A análise de dados nos primeiros meses é crucial para ajustar o processo, acelerando a adaptação do colaborador e seu alinhamento com a cultura organizacional (Oliveira, 2021).

Nas próximas décadas, a Gestão de Recursos Humanos continuará a evoluir, consolidando seu papel estratégico nas organizações. A transição de Departamento de Pessoal para Capital Humano reflete não apenas essa transformação, mas também a tendência de adaptação contínua das práticas para atender às crescentes expectativas da gestão moderna. (Claus, 2019, apud Silva, 2023).

O *Onboarding* também evoluiu, ganhando importância pela sua influência na retenção e satisfação dos colaboradores (Maurer, 2019, apud Silva, 2023). Integrar

novos funcionários de forma eficiente é crucial para alinhar suas expectativas à cultura organizacional, garantindo uma experiência inicial positiva e valorizada (Silva, 2023).

2.4.3 – Orientação Baseado em Dados

O intensivo processo de criação de dados digitais tem se traduzido em desafios e oportunidades para as organizações. Ao tomarem decisões orientadas por dados, as organizações almejam gerar valor para seus *stakeholders* e desenvolver vantagens competitivas sustentáveis (José, 2017).

A maneira como a análise de dados também está sendo remodelada na gestão de pessoas deve-se principalmente pela introdução de *People Analytics*, permitindo transformar inúmeros dados em *insights* estratégicos, e *Workforce Planning*, ferramenta que antecipa mudanças no mercado de trabalho (Chowdhury et al., 2023, apud Reis et. al., 2024).

As organizações que, de forma efetiva, integram *People Analytics*, liderança e *Workforce Planning* estarão mais preparadas para enfrentar os desafios futuros e aproveitar as oportunidades que surgem em um ambiente empresarial e social em rápida evolução. Elas terão maior capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças, mantendo-se competitivas e relevantes (Reis; Stocker, 2023).

O *People Analytics* emergiu como uma ferramenta revolucionária, permitindo que as organizações transformassem grandes volumes de dados de recursos humanos em *insights* estratégicos (Garcia-Arroyo; Osca, 2021).

No setor privado, esses *insights* ajudam a identificar tendências, prever necessidades futuras de talentos e melhorar a produtividade. Na GP, o *People Analytics* pode ser usado para aprimorar a aplicação de recursos, promover a transparência, e atender de forma mais eficiente às demandas dos órgãos e unidades (Garcia-Arroyo; Osca, 2021).

É de fundamental importância, para qualquer estratégia moderna de gestão de pessoas, a capacidade de analisar e interpretar dados de desempenho, engajamento e rotatividade de funcionários (McCartney; Fu, 2022).

Segundo Tursunbayeva et al. (2022), o *Workforce Planning* é a forma de analisar e prevenir as necessidades de pessoal de uma organização, garantindo que haja colaboradores adequados para alcançar os objetivos de empresas.

”é essencial para garantir que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, estejam preparadas para futuras demandas de talentos e mudanças no mercado de trabalho. A integração entre *Workforce Planning* e *People Analytics* permite um entendimento mais profundo das necessidades

atuais e futuras de habilidades, facilitando a implementação de estratégias proativas de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos.” (Tursunbayeva et al., 2022).

Para especialistas, estudiosos da área e empreendedores os dados são considerados o novo petróleo da economia global, visto que grande é o seu potencial para a geração de valor, riqueza material e inovação (Wedel; Kannan, 2016).

Organizações que almejam extrair a plenitude do potencial resultante dos dados devem, na visão de Gupta e George (2016), se tornar *data-driven companies*, ou seja, organizações que tomam decisões orientadas por dados e análises.

Contudo, o processo de tomada de decisão baseado em dados e análises não é simplesmente um caso, uma aplicação, uma única tecnologia ou uma única habilidade. Dados e análises atingem todos os processos de negócios (José, 2017).

No futuro, a análise de dados tem tendência a se tornar mais avançada e personalizada. Essas inovações têm o potencial de transformar a forma como as empresas monitoram, analisam e aperfeiçoam seus processos, levando a uma maior eficiência, eficácia e agilidade (Oliveira, 2023).

2.4.4 – Privacidade de Dados

A privacidade de dados está se tornando uma preocupação importante na gestão de pessoas, impulsionada pela digitalização e pelo uso de tecnologia. As empresas estão adotando práticas mais rigorosas para proteger os dados pessoais dos colaboradores, seguindo legislações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil e o Regulamento geral de proteção de dados (GDPR) na União Europeia.

Kira e Antonialli (2020) destacam que a quantidade de dados gerados na gestão de pessoas está crescendo continuamente. Com esse aumento, as empresas precisam não apenas aproveitar esses dados, mas também garantir sua proteção e a privacidade dos indivíduos.

Entende-se como privacidade:

“Tudo o que o indivíduo não pretende que seja de conhecimento público, reservado apenas aos integrantes de seu círculo de convivência particular, enquanto a intimidade diz respeito única e exclusivamente ao indivíduo” (Bezerra; Waltz 2014, p. 162).

Westin (2003) define privacidade como a capacidade de determinar quais informações podem ser acessadas por outros, visando proteger a comunicação e preservar a autonomia do indivíduo.

Desde a chegada da internet, o vazamento de dados se tornou uma preocupação tanto para indivíduos quanto para empresas. Doneda (2011) destaca que a proteção de dados pessoais é vista em vários sistemas jurídicos como fundamental para a proteção da pessoa humana e como um direito essencial.

Thibes (2017) argumenta que o declínio da privacidade, frequentemente associado às novas tecnologias que aumentam a interação virtual e a exposição da vida pessoal, resulta de uma transformação histórica do conceito de privacidade na sociedade.

De acordo com Sousa, Barrancos e Maia (2019), o uso de dados como instrumento para o consumo de recursos “[...] ocasiona a denominada assimetria informacional em que o aumento da quantidade de dados reduz o conhecimento dos cidadãos principalmente sobre o uso dos mesmos”.

Isaak e Hanna (2018) afirmam que os dados pessoais e as informações corporativas coletadas pelas organizações estão sujeitos a diferentes níveis de controle de segurança, que variam conforme a atuação da empresa e as regulamentações pertinentes.

Assim, a privacidade deve ser compreendida como “o direito de controlar a própria informação e determinar a forma de construir a própria esfera privada” (Rodotá, 2009).

Rodotá (2009) ressalta que as definições de privacidade não são exclusivas e que a proteção de dados vai além de ser apenas um direito fundamental.

“o ponto final de um longo processo evolutivo experimentado pelo conceito de privacidade - de sua definição original como o direito de ser deixado em paz, até o direito de manter o controle sobre as informações e determinar como a esfera privada deve ser construída” (Rodotá, 2009, p. 80).

2.4.5 – Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)

Atualmente, debates sobre diversos tipos de preconceitos nas organizações têm impulsionado as empresas a gerar abordagens nessa temática, como a adoção de políticas voltadas à Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). A tendência é investir em ambientes mais inclusivos, valorizando a pluralidade como um ativo estratégico (Ferreira et. al., 2022).

Além disso, o uso da tecnologia e de análises de dados poderá apoiar a criação de métodos mais precisos para monitorar o progresso e garantir que as práticas de DEI sejam eficazes, promovendo não apenas o cumprimento de metas, mas também um

impacto transformador na sociedade e no mercado de trabalho global (Ferreira et. al., 2022).

A diversidade é conceituada como a interação de pessoas com diferentes identidades em um ambiente social, onde coexistem grupos majoritários e minoritários (Fleury, 2000). Isso inclui não apenas diferenças que geram desigualdade, como gênero, sexualidade, raça, etnia e classe, mas também as inúmeras distinções entre os indivíduos (Hanashiro; Carvalho, 2005, apud Teixeira et al., 2021).

De acordo com essa concepção, as identidades e habilidades provenientes dessa pluralidade devem ser gerenciadas como recursos estratégicos para elevar o desempenho organizacional (Thomas, 1990, apud Teixeira et al., 2021).

A equidade é um mecanismo que considera as diferenças como uma questão de justiça, ajustando as regras conforme as necessidades de cada indivíduo. Essas diferenças podem incluir aspectos físicos, morais, religiosos, de gênero, ideológicas, de identidade e orientação sexual, entre outras (Mota et al. 2022, apud Ferreira et al., 2022).

A inclusão é um processo que visa atender às necessidades de qualidade de vida, desenvolvimento humano, autonomia financeira e igualdade de oportunidades e direitos. Esse processo se destina a apoiar indivíduos e grupos sociais que, em algum momento de suas vidas, enfrentam desvantagens em relação a outros membros da sociedade (Passerino; Montardo, 2007).

O avanço das tecnologias tem acelerado a circulação de informações nas empresas, tornando necessária a transparência no comportamento de seus membros. Isso é fundamental para que grupos minoritários encontrem um ambiente que respeite a pluralidade e valorize as singularidades (Sales, 2015).

Segundo Prado (2016), os investimentos voltados para a gestão da diversidade geram resultados positivos, refletindo em um melhor desempenho econômico das organizações.

De acordo com um estudo da McKinsey & Company, intitulado "Diversity Matters" (2020), empresas que investem em diversidade têm 152% mais chances de que seus colaboradores apresentem novas ideias e soluções inovadoras, 33% mais chances de obterem melhor performance financeira e 27% mais chances de ultrapassar os concorrentes na criação de valor a longo prazo (Mota et al., 2022).

Nesse contexto, (Mota et al., 2022) ressalta que quanto mais heterogênea a equipe, maior a visão e, conseqüentemente, a inovação em diversas áreas. Isso se deve à integração de vivências, culturas e experiências distintas dentro do mesmo time.

2.4.6 – Cultura organizacional

De acordo com Morgan (2002, apud Bronzo et al., 2014, p. 115), cultura refere-se ao “padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos”.

Ao especificar a visão geral de cultura no âmbito das organizações, Martin (1992, apud Bronzo et al., 2014) afirma que a cultura organizacional é constituída por vários elementos que incluem normas informais, procedimentos e normas formais da organização, sistemas de pagamento e jargões entendidos somente pelos inclusos na organização, dentre outros.

Esse conjunto de elementos representa algumas das diversas manifestações da cultura organizacional e constitui a cultura, os padrões ou configurações das interpretações, do mesmo modo que as formas como elas são realizadas (Bronzo et al., 2014).

No contexto da orientação para processos, McCormack e Johnson (2001, apud Bronzo et al., 2014) afirmam que é dever dos gestores guiar a criação de uma cultura organizacional com características que valorizem aspectos da união que ocorre entre diferentes funções e da orientação para o cliente, incluindo o pensamento sistêmico e de processos.

A orientação para processos deve fazer parte da cultura organizacional, e aspectos dessa orientação, a exemplo do foco no cliente, poderiam estar refletidos nas crenças, valores e princípios com os quais a organização está comprometida de forma pública (Willaert et al., 2007, apud Bronzo et al., 2014).

A cultura não é algo imposto sobre uma situação social, ela se desenvolve durante o curso da interação social. Por esse motivo, um importante aspecto da orientação para processos com implicações culturais é a presença de uma liderança que inspire e do apoio executivo (Morgan, 2002, apud Bronzo et al., 2014).

Nesse sentido, torna-se necessário que os gestores discutam temas relacionados aos processos de negócio em suas reuniões e passem, para os funcionários, uma visão da organização como um conjunto de processos interligados que trabalham de maneira alinhada aos objetivos estratégicos (Bronzo, et al., 2014).

Ou seja, os objetivos departamentais devem trabalhar em harmonia com aqueles da organização como um todo (Skrinjar, Trkman, 2013, apud Bronzo et al., 2014).

3. METODOLOGIA

A metodologia pode ser entendida como um percurso que se estabelece para alcançar um determinado objetivo. Assim, ela representa a maneira ou o método utilizado para resolver problemas e buscar soluções para necessidades e questionamentos (Michel, 2009).

Além disso, Michel (2009, p.35) afirma que a metodologia pode ser um meio para melhor pesquisa e conhecimento. “A metodologia científica é um caminho que procura a verdade num processo de pesquisa, ou aquisição de conhecimento; um caminho que utiliza procedimentos científicos, critérios normalizados e aceitos pela ciência”

Michel (2009, p. 35) ainda acrescenta:

“A metodologia envolve o conhecimento e aplicação de métodos científicos, técnicas de pesquisa, elaboração de projetos e relatórios, além da estruturação de monografias. Ela abrange também a estatística aplicada, teorias, modelos científicos e a definição de problemas, temas e variáveis. Para que uma comunicação científica seja válida, é fundamental dominar a metodologia científica”.

Conclui-se que a metodologia se caracteriza como uma discussão teórica que investiga criticamente as abordagens de produção do conhecimento científico. Por ser uma ferramenta, ela não possui uma aplicação prática imediata (Demo, 2012, apud Tomaino et al., 2016)

Sem um método, o discurso científico perde sua credibilidade, especialmente quando a realidade se apresenta de maneira evidente ao observador. O método é o que diferencia o discurso científico do senso comum, garantindo rigor e validade às análises. (Tomaino et al., 2016).

3.1– Revisão Bibliográfica

Esta pesquisa buscou apresentar de forma consistente através de livros, arquivos, teses e outros tipos de pesquisas científicas, com o intuito de informar ao leitor sobre o que foi usado para a pesquisa, tanto de forma direta quanto indiretamente, mostrando que realmente foi usado para as referências nesta pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013).

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a revisão bibliográfica tem uma grande importância, afinal, através dela que foi possível ser feita a pesquisa e comprová-la através das fontes usadas, dando o devido crédito aos autores e ainda dando o acesso para os leitores lerem, verificarem e aproveitarem o recurso para pesquisas futuras.

Cavalcante (2020) diz que a bibliografia é uma análise convicta e detalhada sobre as fontes e arquivos importantes que são associados ao tema da pesquisa, assim como aconteceu com esta, mostrando a atenção em produzir uma pesquisa científica mais produtiva e que contém boas teses.

Com isso, foi mostrado que através da revisão bibliográfica foi possível mostrar informações essenciais para a formação da pesquisa, para o uso de futuras pesquisas ou futuros leitores e para o quadro teórico do tema proposto (Sousa *et al.*, 2021).

4 – PESQUISA

A questão-problema envolve identificar, analisar e descrever técnicas, conceitos e abordagens que tenderão a fazer parte do dia a dia dos profissionais de Gestão de Pessoas, em um momento próximo, de acordo com autores e estudos analisados por acessibilidade.

Dentro do contexto pesquisado, e buscando-se entender o futuro do Trabalho e da Gestão de Pessoas, diversos pontos foram identificados, tanto em relação ao futuro do Trabalho quanto às mudanças que aconteceram na Gestão de Pessoas ao longo dos anos, segundo os autores pesquisados.

4.1 – O TRABALHO

O quadro 1 – O futuro do trabalho - sintetiza as principais ideias concebidas sobre o futuro do trabalho.

Quadro 1 – O Futuro do Trabalho

Autor(a)	Como o trabalho tende a evoluir no futuro?
Paul Ferreira(2022)	O futuro do trabalho hoje é, portanto, o ambiente de trabalho desenvolvido e possibilitado pela quarta revolução industrial. O surgimento da <i>GIG economy</i> e da força contingencial estão diretamente relacionados às mudanças na natureza no trabalho, impulsionadas pelos avanços tecnológicos e pela pandemia.
Paul Ferreira(2022)	As revoluções industriais provocam transformações estruturais nas relações de trabalho, resultando na criação de novas formas e dinâmicas laborais facilitadas pelos avanços tecnológicos. Essa perspectiva é abordada por Gregory Mankiw em "Introdução à Economia". Assim, o futuro do trabalho é, atualmente, um ambiente moldado pela quarta revolução industrial.
Paul Ferreira (2022)	Novos efeitos também emergiram das mudanças demográficas, como o envelhecimento da população, as transformações culturais da sociedade e o aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Essas questões resultarão em transformações significativas na composição e nas habilidades da nossa segunda dimensão: a força de trabalho.
KPMG (2024)	Ao investigar as tendências nos modelos de trabalho e avaliar as diversas soluções implementadas (como o trabalho híbrido, presencial ou flexível), fica evidente que a flexibilidade, a inovação e o bem-estar dos colaboradores são pilares essenciais das estratégias organizacionais.

KPMG (2024)	O ambiente corporativo está passando por uma transformação sem antecedentes. À medida que nos dirigimos ao futuro, é fundamental que as empresas ajustem suas práticas e políticas para atender às necessidades em constante mudança de todos os seus stakeholders.
Chivanenato (2014)	Esses colaboradores são chamados de stakeholders (do inglês "stake" = interesse e "holder" = aquele que possui). As empresas buscam maneiras de incluir novos e diversos stakeholders para reforçar seus negócios por meio de alianças estratégicas.

Fonte: pesquisadores (2024)

4.2 – GESTÃO DE PESSOAS

O quadro 2 sintetiza as principais ideias sobre a mudança futura da GP

Quadro 2 – Gestão de Pessoas

Autor(a)	Mudanças no Futuro da GP
KPMG (2024)	A busca por talentos é um fator central na flexibilização do trabalho presencial. Políticas que oferecem liberdade geográfica, permitindo que colaboradores trabalhem remotamente, facilitam a atração e retenção dos profissionais mais qualificados.
KPMG (2024)	Devemos destacar o foco no bem-estar dos colaboradores, atualmente as maiorias das empresas demonstram interesse em adotar e planejar programas de saúde física e mental. E uma grande quantidade já estão implementando iniciativas para a saúde de seus funcionários
KaiFu Lee (2019)	Os avanços tecnológicos desse período revolucionário resultaram na criação e futura implementação generalizada de inovações como a inteligência artificial, redes neurais, internet das coisas e trabalho remoto, impulsionando ainda mais o crescimento do comércio eletrônico.
Paul Ferreira (2022)	A <i>Gig economy</i> é um modelo de trabalho flexível, com empregos temporários e contratos por projeto ou hora, geralmente realizados por freelancers. Ela permite que profissionais trabalhem para empregadores globalmente, facilitada pelas tecnologias digitais.
Chivanenato (2014)	Constatou-se que, para uma organização atingir seus objetivos de forma eficaz, é fundamental alinhar os esforços das pessoas às suas próprias metas. Hoje, a abordagem ganha-ganha é a mais valorizada, pois exige que ambas as partes colaborem para alcançar seus resultados.

Fonte: pesquisadores (2024)

O quadro 3 sintetiza as principais tendências no futuro da gestão de pessoas

Quadro 3 – Tendências envolvendo gestão de pessoas

Tendência	Ideias, conceitos e abordagens
Inteligência Artificial	A Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas desempenha um papel fundamental em diversas funções administrativas. Ela é utilizada para personalizar treinamentos, analisando dados e sugerindo programas específicos para cada colaborador.
Tecnologia <i>Onboarding</i>	O <i>Onboarding</i> é um processo de integração e adaptação de novos colaboradores em uma empresa. O objetivo é que o novo funcionário se sinta "embarcado" na sua nova jornada dentro da organização.
Orientação baseada em dados	A orientação baseada em dados está destinada a desempenhar um papel fundamental no futuro da gestão de pessoas, permitindo que seja possível antecipar as tendências sociais e compreender as demandas dos usuários.
<i>Data Analytics</i>	A Analítica, ou <i>Data Analytics</i> , é uma importante ferramenta usada para obter insights de negócios. Sua prática evolui e amplia-se, proporcionando muitos benefícios, sendo um deles a coleta e análise de dados em tempo real.
Privacidade de Dados	A privacidade de dados destaca a importância do controle individual sobre informações pessoais, especialmente com o avanço da internet, que aumentou os vazamentos. Isso tornou a proteção de dados um direito fundamental e exige medidas rigorosas devido a desafios como a assimetria informacional.
Gestão da Saúde e Bem-estar	A saúde e o bem-estar no trabalho têm sido temas recorrentes em discussões e debates tanto no campo científico quanto na sociedade em geral. Pesquisas indicam que trabalhadores que têm condições favoráveis e adequadas para o exercício de suas atividades tendem a ser mais felizes e produtivos.
Diversidade, Equidade e Inclusão	Diversidade refere-se à variedade de identidades e culturas em um grupo. Equidade é a garantia de justiça e igualdade de oportunidades, considerando as diferenças individuais. Inclusão envolve criar um ambiente onde todas as vozes são valorizadas e respeitadas. Empresas que valorizam a diversidade tendem a ter maior inovação e melhor desempenho financeiro.
Cultura Organizacional	A cultura organizacional é um recurso estratégico em busca de ajustes entre a organização e as demandas dos seus contribuintes determinando como a organização se diferencia no mercado e mostrando valores que contribuem para a construção da imagem da empresa.

Fonte: pesquisadores (2024)

5 – CONCLUSÃO

A questão-problema envolveu identificar, analisar e descrever técnicas, conceitos e abordagens que tenderão a fazer parte do dia a dia dos profissionais de Gestão de Pessoas, em um momento próximo, de acordo com autores e estudos analisados por acessibilidade.

A pesquisa e revisão bibliográfica destacaram as inovações que estão moldando o futuro da Gestão de Pessoas, como o uso de tecnologias como Inteligência Artificial e automação, a personalização da experiência do colaborador, e o foco no bem-estar e na inclusão no ambiente de trabalho.

Diversas transformações estão moldando o futuro da Gestão de Pessoas, impulsionadas por inovações tecnológicas e novas dinâmicas de trabalho. A quarta revolução industrial tem promovido um ambiente de trabalho flexível e dinâmico. Nessa realidade, a *GIG economy* e a força contingencial emergem como novas possibilidades.

Essas mudanças exigem que os profissionais de Gestão de Pessoas adotem uma abordagem proativa. É essencial focar na criação de culturas organizacionais que valorizem a colaboração e o bem-estar dos colaboradores. A Gestão de Pessoas está se afastando de uma perspectiva tradicional e voltando seu olhar para o futuro.

Esse foco enfatiza a importância de alinhar os objetivos dos colaboradores às metas organizacionais. Isso implica a necessidade de implementar práticas que promovam a inovação e a eficiência, considerando as complexidades enfrentadas pelas organizações.

Além disso, os usos de tecnologias como inteligência artificial e análise de dados transformam a maneira como os talentos são gerenciados. Essas ferramentas potencializam a tomada de decisões estratégicas, tornando o processo mais ágil e eficaz.

A privacidade de dados e a saúde e bem-estar dos colaboradores emergem como tópicos cruciais nesse novo cenário. O reconhecimento da diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho não apenas enriquece a cultura organizacional, mas também se torna um diferencial competitivo.

A compreensão e a aplicação dessas novas abordagens serão fundamentais para garantir que os profissionais de Gestão de Pessoas estejam preparados para enfrentar os desafios do futuro. Essa adaptação às novas exigências do mercado é essencial para o sucesso das organizações

Recomenda-se, para próximos Trabalhos de Conclusão de Curso, um estudo sobre o que empresas e profissionais devem fazer para estarem preparados para as técnicas, conceitos e abordagens que tenderão, segundo os autores pesquisados, a fazer parte do dia a dia dos profissionais que atuam no gerenciamento do capital humano.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO , Ronie. Futuro da Gestão de Pessoas: Tendências e desafios na gestão de pessoas. LinkedIn, 2024. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/futuro-da-gest%C3%A3o-de-pessoas-tend%C3%Aancias-e-desafios-na-ronie-azevedo-9pngf>.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

IRIGARAY, Hélio Arthur *et al.* *Liderança com Dados: Aperfeiçoando a Gestão de Pessoas por meio de People Analytics, liderança e Workforce Planning*. **Scielo**, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/F9h6jDdGywbbnfbsT4XQdDq/?lang=pt#>.

SOARES, David J. *Empresas Orientadas a Dados e Análises: a tecnologia está a serviço da tomada de decisão?*. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão da Informação) - Faculdade de Gestão e Negócios, Uberlândia.

NOBREGA, Roberto Bezerra *et al.* *A Utilização do Human Resources Analytics em Gestão de Pessoas*. *International Journal of Development Research*, 2021.

OLIVEIRA, Henrique Chagas. *Aquisitores de Dados na Indústria: Passado, Presente e Futuro*. 2023. Monografia de Graduação (Graduação em Engenharia de Controle e Automação) - Universidade Federal de Ouro Preto.

DA SILVA, André Luiz Carvalhal. *Introdução à Análise de Dados*. Rio de Janeiro: *E-papers*, 2009. ISBN 978-85-7650-212-8.

CUPERTINO, Rafael Teodoro. *Impactos da Inteligência Artificial na Economia Mundial*. 2023. Monografia de Bacharel (Bacharel em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Uberlândia.

SIQUEIRA, Irving Araújo. *Inovação Tecnológica na Gestão de Pessoas de uma instituição financeira cooperativa*. 2016. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, Centro Universitário de Brasília. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9444/1/21100433.pdf>

OLIVEIRA, Adriele Marques. *DO ONBOARDING AO OFFBOARDING: contribuições da Gestão do Conhecimento para a experiência do colaborador na Gestão de Pessoas*. 2021. Orientador: Sílvio Luiz de Paula. TCC (Graduação) – Universidade Federal, Recife. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/41732/1/ADRIELE%20MARQUES%20DE%20OLIVEIRA.pdf>

MONTENEGRO, Adauto de Vasconcelos *et al.* *Práticas de Gestão de Pessoas, Inovação Gerencial e Perfis de Comprometimento Organizacional*. 2022. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4207>

CARNEIRO, Marcos Vinicius. Lei Geral de Proteção de Dados: Garantindo a Privacidade na Era Digital: Protegendo a Privacidade na Era Digital. JusBrasil, 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/lei-geral-de-protecao-de-dados-garantindo-a-privacidade-na-era-digital/2276924614>

VIOLANTE, A.; ANDRADE, A. O potencial da inteligência artificial na gestão. Gestão e Desenvolvimento, n. 30, p. 439-479, 30 jun. 2022.

SOUZA, Alice da Silva *et. Al.* Inteligente artificial aplicada a gestão de pessoas: Projeto Chatbot. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Pessoas), Universidade Fundação Dom Cabral, Minas Geais, 2022.

SOUZA, Luiza Ribeiro. Proteção de dados pessoais: Estudo comparado do regulamento 2016/679 do parlamento europeu e conselho e o projeto de lei brasileiro N. 5.276/2016. 2017. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Direito), Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2017.

TORRES, Maria Manuela. A Realidade Virtual e Realidade Aumentada no Onboarding. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos), instituto superior de contabilidade e administração do porto, ISCAP, São Mamede de Infesta, 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013. ISBN 978-85-7717-158-3.

CANUTO, Livia Teixeira. *et al.* Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. Psicologia em Revista, v. 26, n. 1, p. 83–102, 2020.

SOUZA, Angélica Silva. *et al.* A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. Cadernos da Fucamp, v. 20, n. 43, 2021.

SILVA, Tiago Gouveia. *Onboarding* em tempos de pandemia: desafios da migração do presencial para o remoto de uma empresa Tech. Dissertação (Mestrado em Gestão Recursos Humanos) - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, 2023.

MARTINS, Vanderlei *et al.* Metodologia científica - fundamentos, métodos e técnicas. Freitas Bastos Editora, 2016. ISBN 978-8579872518.

PASSERINO, Liliane Maria *et al.* Inclusão social via acessibilidade digital: proposta de inclusão digital para Pessoas com Necessidades Especiais. *E- compós*, v. 8, 2008.

FLEURY, Maria Tereza. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. RAE, v. 40, n. 3, p. 18–25, 2000.

TEIXEIRA, Juliana Cristina. et al. Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. RAE, v. 61, n. 3, 2021.

FERREIRA, Lorrane Lage. et al. Departamento de diversidade, equidade e inclusão: uma nova tendência empresarial. E-Acadêmica, v. 3, n. 3, p. e5933374, 2022.

MICHEL, Maria Helena *et al.* Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: Um Guia Prático para Acompanhamento da Disciplina e Elaboração de Trabalhos Monográficos. 2. ed. Atlas, 2009. ISBN 978-8522455195.

SOARES, David Jose. Empresas Orientadas a Dados e Análises: a tecnologia está a serviço da tomada de decisão?. 2017. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão da Informação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017

SANTOS, Nathália De Melo *et al.* Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. Brazilian Business Review, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123031118005>.

GISLAINE PARRA, Freund *et al.* Proteção e privacidade de dados: Um modelo para o gerenciamento de evidências. SciELO Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/emquestao/a/YgFNcTFGC5sFGyGhvXt8Ygc/#>

CORREIA, Ana Maria Magalhães *et al.* Radar da Inovação nas Organizações: Fundamentos teóricos e práticas no Nordeste. João Pessoa: UFPB, 2022. ISBN 978-65-5942-177-0.

FERREIRA, Paul. Futuro do trabalho no Brasil: mudanças de uma revolução acelerada. FGV, 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/futuro-trabalho-brasil-mudancas-revolucao-acelerada>. Acesso em: 10 set. 2024.