ÁREA TEMÁTICA: 10. Gestão de Pessoas

Categoria: ENANGRAD JUNIOR

GESTÃO DE PESSOAS EM TRANSIÇÃO: UM OLHAR BIBLIOMÉTRICO PRÉ E PÓS-PANDEMIA

Resumo

A pandemia de Covid-19 provocou transformações 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 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.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 provocou transformações no ambiente organizacional, exigindo das organizações respostas rápidas diante das medidas de isolamento social, das restrições sanitárias e da necessidade de continuidade das atividades. Nesse contexto, as práticas de Gestão de Pessoas (GP) passaram por mudanças relevantes, especialmente em relação ao trabalho remoto, à comunicação interna, à digitalização de processos, à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, bem como às formas de recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e liderança. Compreender essas transformações torna-se relevante tanto para o avanço da produção científica quanto para a identificação de novas configurações da gestão organizacional em contextos de crise.

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS), proposta por Bertalanffy (1975), oferece um importante arcabouço para interpretar esse fenômeno ao compreender as organizações como sistemas abertos, constituídos por elementos interdependentes e em constante interação com o ambiente. Sob essa perspectiva, alterações significativas no contexto externo tendem a produzir efeitos sobre os processos internos e a exigir mecanismos de adaptação para assegurar a continuidade, a estabilidade e a competitividade organizacional. A pandemia, portanto, pode ser compreendida como uma perturbação ambiental que demandou respostas sistêmicas e acelerou mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas.

Antes de 2020, predominavam práticas organizacionais associadas à presencialidade, como treinamento in loco, acompanhamento direto das atividades e processos tradicionais de comunicação e controle. Com a crise sanitária, muitas organizações precisaram implementar, em curto período, o teletrabalho e o home office, intensificar o uso de tecnologias digitais, flexibilizar jornadas e desenvolver novas estratégias de comunicação, gestão do desempenho e cuidado com a saúde dos trabalhadores. Paralelamente, questões relacionadas à saúde mental, ao estresse, à ansiedade, ao burnout, ao engajamento e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal ganharam maior centralidade na agenda de Gestão de Pessoas. Essas mudanças também demandaram novas competências das lideranças e maior capacidade de adaptação das organizações.

Nesse cenário, a Gestão de Pessoas assumiu papel estratégico, uma vez que suas práticas contribuem para articular competências individuais e objetivos organizacionais, além de apoiar a organização diante de ambientes instáveis. A pandemia também acelerou a adoção de tecnologias e modelos de trabalho mais flexíveis, mas também ampliou a necessidade de repensar as relações de trabalho, os mecanismos de comunicação, as estratégias de engajamento e as políticas voltadas ao bem-estar dos trabalhadores. Entretanto, permanece relevante compreender quais dessas transformações se refletiram na produção científica da área, quais temas ganharam centralidade e em que medida as tendências observadas no período pós-pandêmico diferem daquelas presentes anteriormente.

Diante dessa lacuna, este estudo parte da seguinte questão de pesquisa: Como a pandemia de Covid-19 afetou as práticas de Gestão de Pessoas, considerando as transformações observadas na produção científica antes e depois da pandemia? A relevância da investigação está na possibilidade de identificar mudanças e tendências na área de GP, contribuindo para a compreensão das respostas organizacionais diante de contextos disruptivos e para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais adaptativas. Além disso, a análise fundamentada na TGS permite interpretar

essas transformações como manifestações da capacidade das organizações, enquanto sistemas abertos, de responder às alterações do ambiente externo.

Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar, por meio de pesquisa bibliométrica, as transformações na produção científica sobre práticas de Gestão de Pessoas antes e depois da pandemia de Covid-19, considerando mudanças temáticas, redes de autoria e periódicos. Especificamente, busca-se: 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; identificar as principais mudanças temáticas por meio da análise de palavras-chave, tópicos e clusters de pesquisa, evidenciando tendências emergentes; e relacionar as transformações identificadas aos pressupostos da Teoria Geral dos Sistemas, interpretando-as como possíveis reflexos de processos de adaptação organizacional diante de mudanças ambientais.

O pressuposto teórico central é que a pandemia de Covid-19 provocou mudanças significativas nas práticas de Gestão de Pessoas, particularmente no uso de tecnologias digitais, na flexibilização do trabalho e no fortalecimento de estratégias relacionadas ao engajamento, à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores. Sob a perspectiva da TGS, tais mudanças podem ser compreendidas como respostas adaptativas das organizações às alterações de seu ambiente externo. Parte-se, portanto, da expectativa de que a produção científica pós-pandemia apresente mudanças temáticas e maior ênfase em questões associadas à transformação digital, aos novos modelos de trabalho e ao bem-estar, quando comparada ao período pré-pandêmico.

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A Seção 2 apresenta o referencial teórico, contemplando Gestão de Pessoas, Teoria Geral dos Sistemas e impactos da pandemia nas organizações. A Seção 3 descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa bibliométrica. A Seção 4 apresenta e discute os resultados encontrados, e a Seção 5 reúne as conclusões, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo articula três eixos teóricos: a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), a Gestão de Pessoas (GP) e as transformações organizacionais associadas à pandemia de Covid-19. A perspectiva sistêmica permite analisar as organizações em interação com o ambiente e compreender a adaptação como resposta às mudanças externas. Em ambientes turbulentos, a agilidade organizacional contribui para a continuidade das atividades (Nijssen; Paauwe, 2012).

2.1 Teoria Geral dos Sistemas e a perspectiva sistêmica das organizações

Bertalanffy (1975) propôs a Teoria Geral dos Sistemas como uma abordagem baseada na interdependência entre as partes e na relação com o ambiente. Aplicada às organizações, essa perspectiva as compreende como sistemas abertos, constituídos por subsistemas que se relacionam entre si e com o ambiente externo.

Katz e Kahn (1978) aplicaram essa abordagem às organizações, descritas como sistemas abertos que recebem recursos, informações e demandas do ambiente, processam esses elementos e produzem resultados que retornam ao meio externo. A relação entre entradas, processamento e saídas estabelece um processo contínuo de interação e retroalimentação.

Mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, políticas ou sanitárias podem repercutir sobre estruturas, processos, relações de trabalho e práticas de gestão, exigindo respostas coordenadas entre os subsistemas organizacionais (Bertalanffy, 1975; Katz; Kahn, 1978). A Gestão de Pessoas, nessa abordagem, constitui um subsistema cujas práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, desempenho, remuneração, comunicação, liderança, clima e engajamento mantêm relações de interdependência e respondem às condições do ambiente.

A capacidade adaptativa é, portanto, central à perspectiva sistêmica. Alterações ambientais podem exigir ajustes nos processos e nas estruturas organizacionais para preservar o funcionamento e a eficácia, como ocorreu durante a pandemia de Covid-19.

2.2 Gestão de Pessoas e adaptação às transformações organizacionais

A Gestão de Pessoas atua sobre indivíduos e grupos que integram o sistema organizacional. Suas práticas abrangem atração, desenvolvimento, avaliação, recompensa, engajamento e retenção, articulando necessidades dos trabalhadores e objetivos organizacionais. Em ambientes marcados por instabilidade e mudanças nas relações de trabalho, essas práticas precisam ser revistas de acordo com as condições organizacionais e ambientais.

Nijssen e Paauwe (2012) argumentam que ambientes dinâmicos e incertos demandam estruturas mais ágeis, capazes de responder às mudanças e incorporar a incerteza aos processos organizacionais. No contexto brasileiro, Vasconcelos, Mello e Silva Junior (2021) identificaram que a pandemia de Covid-19 exigiu a revisão das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, evidenciando a necessidade de articulação entre decisões estratégicas e respostas às mudanças nas relações de trabalho.

Os impactos da pandemia também alcançaram diretamente os profissionais responsáveis pela Gestão de Pessoas. Felipe et al. (2021), ao analisarem a realidade de profissionais brasileiros da área, identificaram efeitos relacionados à pressão por desempenho, às dificuldades de conciliação entre trabalho e família e a aspectos psicológicos decorrentes das condições impostas pela crise sanitária. Os achados reforçam a necessidade de considerar as condições de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores nas decisões de Gestão de Pessoas.

A expansão do trabalho remoto constituiu outra mudança relevante. A pesquisa de Lizote et al. (2021) sobre o home office durante a pandemia evidencia a relação entre autonomia e bem-estar subjetivo. Em estudo mais recente, Arestides, Silva e Pacheco (2024) analisam o trabalho remoto como uma modalidade que permanece associada a desafios e oportunidades para a Gestão de Pessoas, indicando que seus efeitos ultrapassaram o período emergencial da pandemia.

A transformação digital também ampliou as demandas dirigidas à Gestão de Pessoas. Vidal e Cavalcante (2024) identificam a inovação e a transformação digital como dimensões estratégicas da gestão de pessoas no setor público, destacando a necessidade de aprimoramento contínuo dos serviços e de atenção às necessidades dos usuários. Em perspectiva semelhante, Pinto (2023) evidencia que a transformação digital exige mudanças na atuação dos profissionais de Gestão de Pessoas, incluindo o desenvolvimento de novas formas de pensar e agir diante das transformações organizacionais.

Assim, a pandemia constituiu um choque externo de grande magnitude, alterando as condições de funcionamento das organizações e exigindo respostas em diferentes dimensões da Gestão de Pessoas. A literatura recente evidencia que essas respostas envolveram a reorganização do trabalho, a adoção de recursos digitais, a

revisão das práticas de gestão e maior atenção às condições psicossociais dos trabalhadores. A capacidade adaptativa da Gestão de Pessoas pode ser compreendida como parte da resposta organizacional às mudanças ambientais, articulando as demandas externas às necessidades internas dos indivíduos e das organizações.

2.3 A pandemia de Covid-19 e as transformações no ambiente de trabalho

A pandemia modificou diversas práticas de Gestão de Pessoas. No recrutamento e seleção, o distanciamento social impulsionou processos virtuais, incluindo entrevistas e avaliações realizadas por meios digitais (Maurer, 2020; Tomčíková et al., 2021). Paralelamente, competências como autonomia, criatividade, resiliência e capacidade de lidar com situações de incerteza passaram a ganhar maior relevância, especialmente em contextos de trabalho remoto (Presti; Mendes, 2023).

No treinamento e desenvolvimento, as restrições às atividades presenciais estimularam a migração de programas para modalidades virtuais, embora também tenham ocorrido redução ou adaptação de determinadas ações de capacitação (Tomčíková et al., 2021). A gestão do desempenho igualmente foi impactada pela distância física entre gestores e trabalhadores, exigindo maior clareza de objetivos, comunicação contínua e indicadores compatíveis com novas formas de organização do trabalho (Hamouche, 2023; Presti; Mendes, 2023).

As mudanças também alcançaram a liderança e a comunicação interna. A redução da supervisão presencial ampliou a importância de competências como empatia, confiança, comunicação e autonomia, especialmente para manter a integração e o engajamento das equipes (Braga; Santos, 2023). Simultaneamente, plataformas digitais de comunicação e colaboração, como Microsoft Teams e Zoom, assumiram papel central na manutenção dos fluxos de informação e na coordenação das atividades em equipes geograficamente dispersas (Hamouche, 2023).

O teletrabalho ampliou possibilidades de autonomia, flexibilidade e redução do tempo de deslocamento, trouxe também desafios relacionados à gestão, ao engajamento e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Sua expansão exigiu revisão das políticas de Gestão de Pessoas, dos sistemas de avaliação e das práticas de liderança (Presti; Mendes, 2023; Hamouche, 2023).

Além das dimensões tecnológicas e gerenciais, a pandemia evidenciou impactos psicossociais decorrentes do isolamento e da redução das interações presenciais. Carnevale e Hatak (2020) ressaltam a importância dos vínculos sociais para a experiência laboral, enquanto Morganson (2010) já havia identificado que trabalhadores inseridos em modalidades remotas poderiam apresentar níveis menores de inclusão em comparação aos trabalhadores submetidos a arranjos tradicionais. No contexto pandêmico, essa questão ganhou maior relevância com a expansão acelerada do trabalho remoto.

Desse modo, saúde mental, bem-estar e sentimento de pertencimento passaram a ocupar posição mais central na Gestão de Pessoas. A experiência da pandemia evidenciou que a sustentabilidade dos resultados organizacionais depende também da tecnologia e da reorganização dos processos, e ainda da capacidade de preservar condições adequadas de trabalho e relações sociais. Sob a perspectiva sistêmica, essas transformações podem ser interpretadas como respostas adaptativas das organizações às mudanças do ambiente externo, reforçando a interdependência entre tecnologia, processos, pessoas e resultados.

O Quadro 1 sintetiza as principais transformações nas práticas de Gestão de Pessoas, comparando características predominantes antes da pandemia com mudanças observadas durante e após a crise sanitária.

Quadro 1 – Impactos da pandemia nas práticas de Gestão de Pessoas

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 *et al*, 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 *et al*, 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).
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 pelas autoras com base nos autores citados.

O Quadro 1 mostra que a pandemia acelerou mudanças já em curso, sobretudo na digitalização, no trabalho remoto e no uso de tecnologias na gestão. Também ampliou a atenção a confiança, autonomia, comunicação, pertencimento, saúde mental e bem-estar.

A mudança central está na relação entre pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional, que passou a exigir novas formas de coordenação e adaptação.

3 METODOLOGIA

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.

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, dos 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.

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.

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 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Panorama das publicações

Os dados foram organizados em dois recortes: 2015–2019 e 2020–2025, permitindo comparar a produção anterior e a produção registrada a partir do início da pandemia.

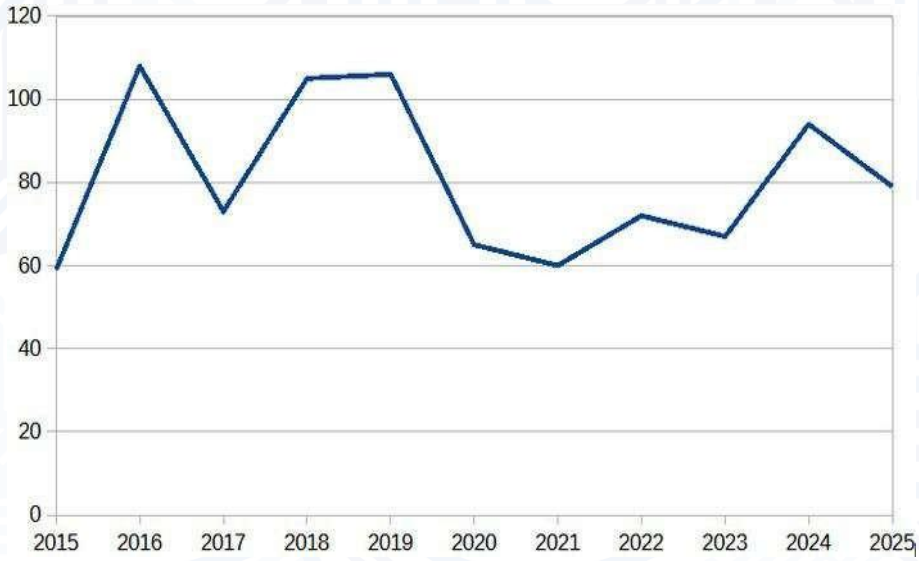
Tabela 1 – Panorama das publicações

Descrição	Recorte Temporal 1	Recorte Temporal 2
Período	2015–2019	2020–2025
Fontes	168	162
Documentos	451	437
Autores	935	1.130

Fonte: autoras (2026)

No período 2015–2019, foram identificados 451 artigos, publicados em 168 fontes e assinados por 935 autores. Entre 2020 e 2025, foram registrados 437 artigos, em 162 fontes, com participação de 1.130 autores. A diferença sugere ampliação da participação de pesquisadores no segundo período.

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



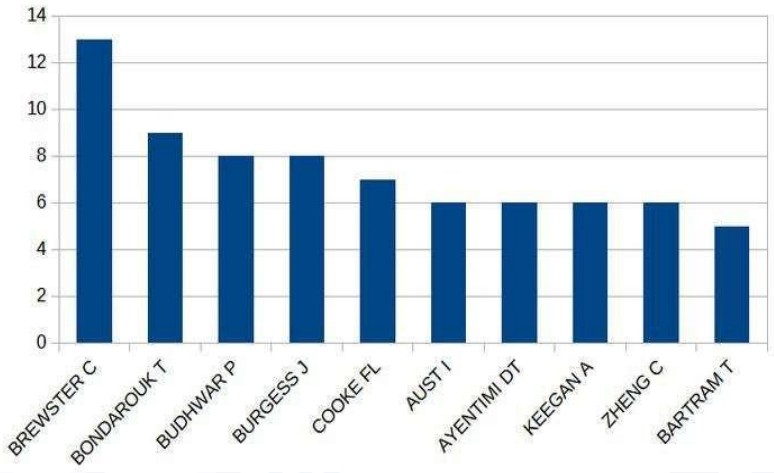
Fonte: autoras (2026)

A produção variou ao longo da série. Foram registradas 59 publicações em 2015, 108 em 2016, 73 em 2017, 105 em 2018 e 106 em 2019. Em 2020 e 2021, os registros caíram para 65 e 60, respectivamente. A partir de 2022, houve recuperação, com 94 publicações em 2024 e 79 em 2025.

4.2 Produção acadêmica por autores, fontes e países (2015–2019)

Entre 2015 e 2019, Brewster, C. lidera a produção, com 13 artigos, seguido por Bondarouk, T. (9) e por Budhwar, P. e Burgess, J. (8 cada). Cooke, F. L., Aust, I., Ayentimi, D. T., Keegan, A. e Zheng, C. registram seis artigos cada, enquanto Bartram, T. possui cinco.

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



Fonte: autoras (2026)

No período 2015–2019, o International Journal of Human Resource Management concentrou 63 artigos. Também se destacaram o Handbook of Research on Comparative Human Resource Management, 2nd Edition (18), Human Resource Management (16), Human Resource Management Journal (16) e Human Resource Management Review (15). Employee Relations registrou 14 artigos, Personnel Review 11, Asia Pacific Journal of Human Resources 10 e Handbook of Human Resource Management in the Middle East 7.

Os dados mostram concentração em periódicos internacionais consolidados, acompanhada pela presença de publicações de caráter regional e temático.

Figura 3 – Ranking de veículos de publicação por número de periódicos (2015-2019)



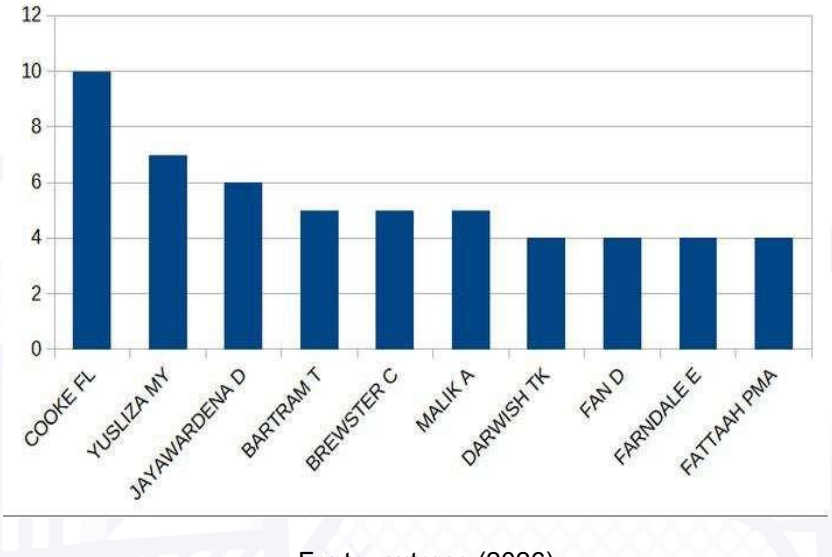
Fonte: autoras (2026)

Por país, o Reino Unido lidera o período 2015–2019, com 170 publicações, seguido por Austrália (140) e Estados Unidos (119). China (76) e Países Baixos (54) também apresentam participação relevante. Espanha registra 44 publicações, Irlanda 33, Finlândia 29, e Alemanha e Malásia 24 cada. O Brasil ocupa a 17ª posição, com 14 publicações.

4.3 Produção acadêmica por autores, fontes e países (2020–2025)

Entre 2020 e 2025, Cooke, F. L. apresenta 10 publicações, seguido por Yusliza, M. Y. (7) e Jayawardena, D. (6). Bartram, T., Brewster, C. e Malik, A. registram cinco artigos cada; Darwish, T. K., Fan, D., Farndale, E. e Fattaah, P. M. A., quatro cada. Os dados indicam a permanência de pesquisadores consolidados e a entrada de novos autores entre os mais produtivos.

Figura 4 – Ranking de autores por número de publicações (2020-2025)



Fonte: autoras (2026)

Entre 2020 e 2025, o Human Resource Management Journal reuniu 27 artigos, seguido pelo International Journal of Human Resource Management (24) e pelo Human Resource Management Review (22). Human Resource Management registrou 14 artigos; Asia Pacific Journal of Human Resources, 13; Cogent Business & Management, Employee Relations e International Journal of Manpower, 12 cada; Human Systems Management e Personnel Review, 11 cada.

Permanece, portanto, a concentração em periódicos internacionais de referência, com diversidade temática e regional.

Figura 5 – Ranking de veículos de publicação por número de periódicos (2020-2025)



Fonte: autoras (2026)

Entre 2020 e 2025, a Austrália lidera com 112 publicações, seguida pelo Reino Unido (110) e pela China (105). Estados Unidos (77), Índia (59) e Malásia (58) também apresentam participação expressiva. Espanha registra 38 publicações, Países Baixos 37, Paquistão 30 e França 29.

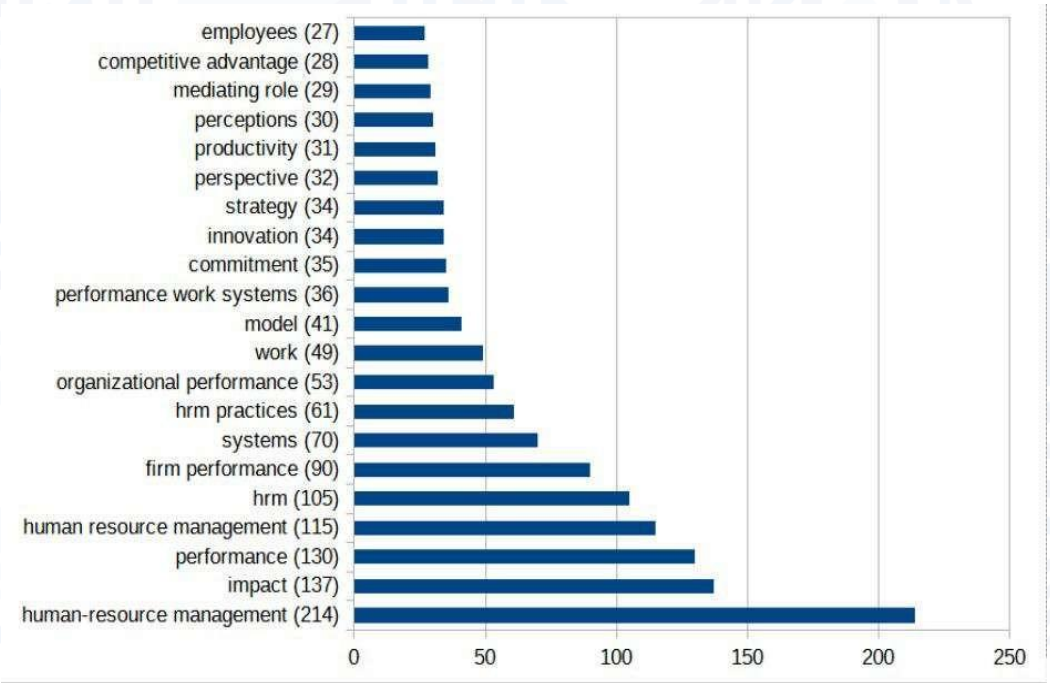
O Brasil ocupa a 29ª posição, com 10 publicações, abaixo da posição registrada no período anterior.

A distribuição revela a permanência da concentração em países anglófonos e o crescimento da participação asiática e europeia.

4.4 Palavras-chave e tendências temáticas

Entre 2015 e 2019, as pesquisas concentraram-se na relação entre práticas de HRM e desempenho organizacional. As palavras-chave “human-resource management”, “performance”, “firm performance” e “HRM practices” foram recorrentes, acompanhadas por “innovation”, “strategy” e “mediating role”. O conjunto indica uma agenda voltada aos efeitos das práticas de GP sobre resultados e desempenho.

Figura 6 – Ranking de ocorrência de palavras-chave (2015-2019)

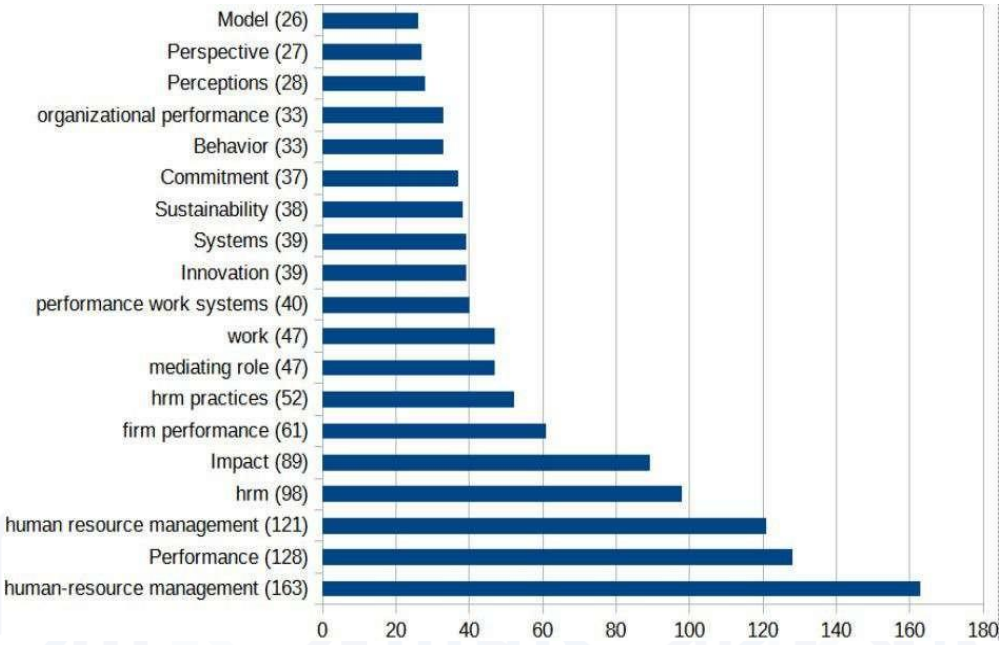


Fonte: autoras (2026)

Entre 2020 e 2025, HRM e desempenho organizacional permanecem centrais, com recorrência de “human-resource management”, “performance”, “firm performance” e “HRM practices”. Também aparecem “impact”, “performance work systems” e “work”, mantendo o interesse na relação entre práticas de GP e resultados organizacionais.

Também ganham espaço “sustainability” e “corporate social responsibility”, associados a questões sociais e ambientais. “Innovation”, “commitment” e “mediating role” indicam interesse nas relações entre práticas de GP, comportamento e engajamento.

Figura 7 – Ranking de ocorrência de palavras-chave (2020-2025)



Fonte: autoras (2026)

Após 2020, surgem termos associados às transformações tecnológicas e à pandemia, entre eles “artificial intelligence”, “COVID-19” e “Digital Transformation”. A presença de “artificial intelligence” aponta para o interesse na integração da IA às práticas de GP, enquanto “Digital Transformation” evidencia pesquisas sobre digitalização e adaptação organizacional.

Os mapas temáticos confirmam essa evolução. Entre 2015 e 2019, Human Resource Management e Performance ocupam posição central, acompanhados por temas ligados à inovação, estratégias e responsabilidade social. Corporate Social Responsibility e Sustainability aparecem como temas emergentes.

Entre 2020 e 2025, Human Resource Management e Performance continuam estruturantes, enquanto Commitment, Sustainability, Behaviour, Innovation e HRM Practices ganham relevância. E-HRM, Adoption, Challenges, Selection e International HRM indicam a expansão das pesquisas sobre digitalização, adoção tecnológica e internacionalização da Gestão de Pessoas.

A comparação mostra continuidade dos temas estruturantes e ampliação da agenda após 2020, com maior presença de sustentabilidade, inovação, comportamento, digitalização e inteligência artificial.

5 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

A análise bibliométrica de 2015 a 2025 mostra continuidade de temas consolidados e mudanças na agenda de pesquisa após o início da pandemia. A produção caiu em 2020 e 2021 e voltou a crescer a partir de 2022, enquanto novos temas passaram a integrar o campo.

Entre 2015 e 2019, Human Resource Management, Performance, HRM Practices e Innovation concentraram a produção. A partir de 2020, esses temas permaneceram, mas passaram a conviver com COVID-19, Artificial Intelligence,

Digital Transformation, E-HRM, Commitment, Sustainability e Corporate Social Responsibility. A agenda ampliou-se para questões de digitalização, inteligência artificial, engajamento, sustentabilidade e adaptação organizacional.

As redes de colaboração mudaram parcialmente entre os períodos. Brewster C, Bondarouk T e Budhwar P se destacaram entre 2015 e 2019; Cooke FL, Yusliza MY e Malik A ganharam espaço após 2020. Os principais periódicos permaneceram centrais, com diversificação das fontes. Austrália, Reino Unido e China lideraram o segundo período, enquanto a participação brasileira caiu de 14 para 10 publicações.

Os resultados dialogam com a Teoria Geral dos Sistemas, que compreende as organizações como sistemas abertos e interdependentes (Bertalanffy, 1975; Katz; Kahn, 1978). A pandemia alterou as condições do ambiente organizacional e repercutiu na agenda de Gestão de Pessoas. A incorporação de temas como transformação digital, inteligência artificial, sustentabilidade e engajamento é compatível com os princípios de interação com o ambiente e adaptação sistêmica. Os dados sugerem, portanto, aceleração e reorientação de tendências já presentes na área.

O estudo contribui ao organizar um panorama comparativo da produção científica antes e após o início da pandemia, identificando mudanças temáticas, redes de pesquisa e tendências emergentes. Para a gestão, os resultados apontam a necessidade de revisar práticas de GP diante da digitalização, dos novos modelos de trabalho e das demandas relacionadas ao engajamento e ao bem-estar.

A principal limitação está no uso exclusivo da Web of Science, que pode deixar de fora estudos indexados em outras bases. O recorte temporal e os descritores adotados também podem restringir a recuperação de registros. Além disso, a bibliometria identifica padrões de produção e associação temática, mas não avalia, por si só, a profundidade das contribuições. Pesquisas futuras podem ampliar as bases e os descritores, associar a bibliometria a métodos qualitativos e examinar empiricamente a adoção de inteligência artificial, transformação digital, sustentabilidade, engajamento e novos modelos de trabalho.

A produção científica analisada mantém como eixos o desempenho, a inovação e as práticas de Gestão de Pessoas, ao mesmo tempo em que amplia a atenção à digitalização, à inteligência artificial, à sustentabilidade, à responsabilidade social e ao engajamento. Pela perspectiva sistêmica, essa mudança pode ser compreendida como resposta às alterações do ambiente organizacional. O estudo, portanto, indica uma agenda de pesquisa em transição, marcada pela incorporação de tecnologias e pela atenção às dimensões humanas da gestão.

REFERÊNCIAS

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.

ARESTIDES, Leticia da Silva; SILVA, Matheus; PACHECO, Bruna Cristine Scarduelli. Trabalho remoto: desafios e oportunidades da gestão de pessoas. *Revista Foco*, v. 17, n. 11, e6783, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n11-050.

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.

FELIPE, Isabella Fernanda Rodrigues; MEDEIROS, Vinícius Ramalho; CAMARGO, Mário Lázaro; JÚNIOR, Edward Goulart. Impactos da pandemia de Covid-19 sobre profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia e Saúde*, Campo Grande, v. 13, n. 2, p. 211-225, 2021. DOI: 10.20435/pssa.v13i2.1558.

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.

LIZOTE, Suzete Antonieta; TESTON, Sayonara de Fátima; RÉGIS, Eduardo dos Santos Oliveira; MONTEIRO, Wagner Luiz de Souza. Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. *Revista Gestão Organizacional*, v. 14, n. 1, p. 248-268, 2021. DOI: 10.22277/rgo.v14i1.5735.

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

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.

PINTO, Andréa Armellini Ferreira. *O profissional da área de gestão de pessoas em contextos de transformação digital: um olhar para o mindset*. 2023. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2023.

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.

VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araujo; MELLO, Andreza Sampaio de; SILVA JUNIOR, Annor da. Políticas e práticas de Gestão de Pessoas no contexto da pandemia de Covid-19: o equilíbrio entre a tática e a estratégia. *Conferência – Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, n. 10, 2021. DOI: 10.26537/iirh.vi10.4372.

VIDAL, Sandra Scherrer de Amorim Nagem; CAVALCANTE, Pedro. Inovação e transformação digital em Gestão de Pessoas no governo federal: caso SouGov.br. *RBGP: Revista Brasileira de Gestão Pública*, v. 2, n. 2, p. 1-18, 2024.