



IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ENGAJAMENTO E BEM-ESTAR DOS COLABORADORES

IMPACTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND WELL-BEING

IMPACTOS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL COMPROMISO Y EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES

DOI: 10.5281/zenodo.19801829



Ângela de Melo Lenza¹

Andreia Tavares de Moraes²

Andréia Gomes da Silva³

Cirley José da Silva Mendes⁴

Eliane Pereira Bueno⁵

Rita de Cassia Reis de Oliveira Crispim⁶

Sayuri Rodrigues Tanaka⁷

1 Mestrado em Administração de Empresas - FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay.
E-mail: angelalenza1@gmail.com

2 Doutorado em Administração de Empresas - FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay.
E-mail: andreiatm.04.03@gmail.com

3 Doutorado em Administração de Empresas - FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay.
E-mail: drecagomes@gmail.com

4 Doutorado em Administração de Empresas - FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay.
E-mail: cirleyjgm@gmail.com

5 Doutorado em Administração de Empresas - FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay.
E-mail: elianepbueno@yahoo.com.br

6 Doutorado em Administração de Empresas - FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay.
E-mail: ritacrispim@hotmail.com

7 Doutorado em Administração de Empresas - FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay.
E-mail: sayuri.rtl@hotmail.com

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.3 n.3 (2025) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





*Simoni de Melo Lenza Rocha*⁸
*Suelma Maria Carvalho Gontijo*⁹
*Márcio Brito Cerveira*¹⁰

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar os impactos das práticas de gestão de pessoas no engajamento e no bem-estar dos colaboradores nas organizações contemporâneas. Para tanto, adotou-se como metodologia a revisão bibliográfica de natureza qualitativa, com base em artigos científicos, periódicos indexados e publicações acadêmicas relevantes, selecionados a partir de critérios de atualidade e aderência temática. A análise foi conduzida por meio de leitura exploratória, seletiva e interpretativa, permitindo a organização dos achados em categorias relacionadas às práticas de recursos humanos, engajamento e bem-estar no trabalho. Os resultados e a discussão evidenciaram que práticas estratégicas de gestão de pessoas, como treinamento e desenvolvimento, liderança participativa, suporte organizacional e políticas de qualidade de vida, influenciam diretamente os níveis de engajamento dos colaboradores. Observou-se que o engajamento atua como um mecanismo mediador entre as práticas organizacionais e resultados como desempenho e satisfação. Além disso, verificou-se que o bem-estar no ambiente de trabalho é um fenômeno multidimensional, influenciado por fatores psicológicos, sociais e organizacionais, sendo fortemente impactado pela coerência entre políticas institucionais e sua aplicação prática. Conclui-se que as práticas de gestão de pessoas são determinantes para a promoção do engajamento e do bem-estar dos colaboradores, desde que implementadas de forma integrada e alinhadas à cultura organizacional. A pesquisa confirmou a relevância dessas práticas como instrumentos estratégicos para a melhoria do desempenho organizacional e da qualidade de vida no trabalho, reforçando a necessidade de abordagens sistêmicas e humanizadas na gestão contemporânea.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Engajamento. Bem-estar no trabalho.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the impacts of human resource management practices on employee engagement and well-being in contemporary organizations. The methodology adopted was a qualitative bibliographic review, based on scientific articles, indexed journals, and relevant academic publications, selected according to criteria of relevance and timeliness. The analysis was conducted through exploratory, selective, and interpretative reading, allowing the organization of findings into categories related to HR practices, engagement, and workplace well-being. The results and discussion indicated that strategic human resource management practices, such as training and development, participative leadership, organizational support, and quality of life policies, directly influence

8 Doutorado em Administração de Empresas - FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay. E-mail: simonilenza@gmail.com

9 Doutorado em Administração de Empresas - FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay. E-mail: suelmagontijo@hotmail.com

10 FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, Asunción – Paraguay. E-mail: cerveira_brito@yahoo.com.br





employee engagement levels. Engagement was identified as a mediating mechanism between organizational practices and outcomes such as performance and job satisfaction. Furthermore, workplace well-being was found to be a multidimensional construct influenced by psychological, social, and organizational factors, strongly affected by the alignment between institutional policies and their actual implementation. It is concluded that human resource management practices are key determinants of employee engagement and well-being, provided they are implemented in an integrated manner and aligned with organizational culture. The study reinforces the importance of these practices as strategic tools for improving organizational performance and quality of work life, highlighting the need for systemic and human-centered approaches in contemporary management.

Keywords: Human resource management. Engagement. Workplace well-being.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general analizar los impactos de las prácticas de gestión de recursos humanos en el compromiso y el bienestar de los colaboradores en las organizaciones contemporáneas. Para ello, se adoptó como metodología una revisión bibliográfica de carácter cualitativo, basada en artículos científicos, revistas indexadas y publicaciones académicas relevantes, seleccionadas a partir de criterios de actualidad y pertinencia temática. El análisis se llevó a cabo mediante lectura exploratoria, selectiva e interpretativa, lo que permitió organizar los hallazgos en categorías relacionadas con las prácticas de recursos humanos, el compromiso laboral y el bienestar en el trabajo. Los resultados y la discusión evidenciaron que las prácticas estratégicas de gestión de personas, como la capacitación y el desarrollo, el liderazgo participativo, el apoyo organizacional y las políticas de calidad de vida, influyen directamente en los niveles de compromiso de los colaboradores. Se observó que el compromiso actúa como un mecanismo mediador entre las prácticas organizacionales y resultados como el desempeño y la satisfacción laboral. Además, se constató que el bienestar en el entorno laboral es un fenómeno multidimensional, influenciado por factores psicológicos, sociales y organizacionales, siendo fuertemente impactado por la coherencia entre las políticas institucionales y su aplicación práctica. Se concluye que las prácticas de gestión de recursos humanos son determinantes para la promoción del compromiso y del bienestar de los colaboradores, siempre que se implementen de manera integrada y alineada con la cultura organizacional. La investigación confirma la relevancia de estas prácticas como herramientas estratégicas para mejorar el desempeño organizacional y la calidad de vida en el trabajo, reforzando la necesidad de enfoques sistémicos y humanizados en la gestión contemporánea.

Palabras clave: Gestión de recursos humanos. Compromiso. Bienestar laboral.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem assumido um papel estratégico nas organizações contemporâneas, deixando de ser uma função meramente operacional para se consolidar como um elemento central na promoção de resultados organizacionais sustentáveis. Nesse contexto,

Revista OWL Journal, Campina Grande - PB, v.3 n.3 (2025) - ISSN 2965-2634

A Revista OWL Journal está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





práticas como liderança participativa, desenvolvimento de competências, reconhecimento profissional e políticas de qualidade de vida no trabalho têm sido amplamente discutidas como fatores determinantes para o engajamento e o bem-estar dos colaboradores. Essa mudança reflete uma nova lógica organizacional, na qual o capital humano passa a ser reconhecido como um dos principais diferenciais competitivos, especialmente em um cenário marcado por transformações constantes, avanços tecnológicos e maior complexidade nas relações de trabalho.

O engajamento no trabalho é compreendido como um estado psicológico positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção nas atividades profissionais, estando diretamente associado à motivação e ao desempenho dos colaboradores. Paralelamente, o bem-estar no ambiente organizacional envolve dimensões físicas, psicológicas e sociais, sendo influenciado por fatores como clima organizacional, relações interpessoais, condições de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Nesse sentido, práticas eficazes de gestão de pessoas contribuem não apenas para o aumento da produtividade, mas também para a promoção da saúde mental, da satisfação e da qualidade de vida dos trabalhadores, reduzindo índices de absenteísmo, rotatividade e adoecimento ocupacional.

Diante desse cenário, emerge a necessidade de compreender de forma mais aprofundada como as práticas de gestão de pessoas impactam diretamente o engajamento e o bem-estar dos colaboradores. Assim, o presente estudo busca responder à seguinte questão norteadora: de que forma as práticas de gestão de pessoas influenciam o engajamento e o bem-estar dos colaboradores nas organizações? Parte-se da hipótese de que práticas estruturadas, humanizadas e alinhadas às necessidades dos trabalhadores contribuem significativamente para o fortalecimento do vínculo organizacional, promovendo maior engajamento, satisfação e equilíbrio psicossocial no ambiente de trabalho.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é analisar, por meio de revisão bibliográfica, os impactos das práticas de gestão de pessoas no engajamento e no bem-estar dos colaboradores nas organizações. Para alcançar esse propósito, estabelecem-se como objetivos específicos identificar as principais práticas de gestão de pessoas adotadas nas





organizações contemporâneas, compreender a relação entre essas práticas e os níveis de engajamento dos colaboradores e avaliar como tais estratégias influenciam o bem-estar físico, psicológico e social no contexto organizacional.

A relevância deste estudo justifica-se pela crescente valorização do capital humano e pela necessidade de compreender como as organizações podem promover ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e sustentáveis. Em um contexto de intensificação das demandas profissionais e aumento dos índices de estresse e adoecimento mental, torna-se fundamental investigar práticas organizacionais que favoreçam o equilíbrio entre desempenho e qualidade de vida. Além disso, sob a perspectiva acadêmica, a pesquisa contribui para o aprofundamento teórico sobre a temática, ao reunir e analisar criticamente diferentes abordagens presentes na literatura. Por fim, do ponto de vista prático, os resultados deste estudo podem subsidiar gestores na implementação de políticas mais eficazes de gestão de pessoas, contribuindo para a melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade e retenção de talentos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A gestão de pessoas contemporânea estrutura-se a partir de práticas estratégicas que buscam alinhar o capital humano aos objetivos organizacionais. Nesse contexto, o treinamento e desenvolvimento deixam de ser atividades pontuais e passam a integrar o planejamento estratégico das organizações. Bernardo e Fiaco (2023) sustentam que tais práticas contribuem para a construção de competências organizacionais, ao mesmo tempo em que promovem o desenvolvimento individual. Contudo, essa relação não é automática, pois depende da coerência entre as ações de capacitação e as demandas reais do trabalho.

O recrutamento e seleção também assumem uma função estratégica ao possibilitar a atração de profissionais alinhados à cultura organizacional. Sumar (2021) destaca que o uso de redes sociais ampliou o alcance e a eficiência desses processos, permitindo maior assertividade na escolha de candidatos. Entretanto, o autor pondera que a tecnologia não





substitui a necessidade de critérios bem definidos, indicando que a qualidade do processo seletivo ainda depende da clareza estratégica da organização.

A gestão por competências, por sua vez, constitui um dos pilares mais relevantes desse modelo estratégico. Capuano (2015) argumenta que esse enfoque permite alinhar conhecimentos, habilidades e atitudes às necessidades institucionais, promovendo maior eficiência organizacional. Ainda assim, o autor reconhece que sua implementação exige mudanças estruturais e culturais, o que pode limitar sua efetividade em organizações menos flexíveis.

No campo da capacitação, a aplicação prática das estratégias de treinamento revela nuances importantes. Silva e Pereira (2023), ao analisarem o método TWI, demonstram que programas estruturados podem melhorar o desempenho operacional e reduzir falhas. Todavia, os autores indicam que tais resultados são condicionados à continuidade das ações formativas, o que nem sempre ocorre na prática organizacional.

Além disso, observa-se que as práticas de gestão de pessoas não operam de forma isolada, mas sim em um sistema integrado. Bernardo e Fiaco (2023) sugerem que o impacto do treinamento é ampliado quando articulado a outras práticas, como avaliação de desempenho e gestão por competências. Essa visão sistêmica reforça a ideia de que a fragmentação das políticas de RH compromete seus resultados.

Entretanto, há uma tensão entre o modelo teórico e sua aplicação prática. Capuano (2015) aponta que, em muitos contextos, a gestão por competências é adotada de forma superficial, sem efetiva internalização organizacional. Esse descompasso evidencia que a adoção de práticas estratégicas requer não apenas implementação formal, mas também mudança cultural.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de alinhamento entre práticas e estratégia organizacional. Sumar (2021) sugere que processos seletivos mais tecnológicos podem ser eficazes, desde que estejam conectados aos objetivos institucionais. Caso contrário, há risco de priorizar eficiência operacional em detrimento da adequação organizacional.





As transformações no ambiente organizacional têm impulsionado a adoção de práticas inovadoras na gestão de pessoas, com destaque para abordagens mais flexíveis e centradas no colaborador. Foroni (2024) argumenta que as metodologias ágeis têm contribuído para a redefinição dos processos de RH, promovendo maior adaptabilidade e foco em resultados. No entanto, essa transição não ocorre de forma homogênea, sendo condicionada à maturidade organizacional.

Nesse cenário, o conceito de *employee experience* emerge como uma das principais tendências contemporâneas. Silva e Osso (2022) destacam que a experiência do colaborador está diretamente relacionada à cultura organizacional, influenciando sua percepção de valor dentro da empresa. Ainda assim, os autores ressaltam que essa abordagem exige coerência entre discurso institucional e práticas efetivas.

A liderança participativa também se configura como elemento central nas novas práticas de gestão. Nardi e Modesto (2023) evidenciam que líderes que incentivam a participação tendem a obter melhores resultados em termos de desempenho. Contudo, essa relação não é linear, pois depende das competências interpessoais dos gestores e do contexto organizacional.

Adicionalmente, a incorporação de tecnologias digitais tem transformado a gestão de pessoas, especialmente nos processos de recrutamento e comunicação interna. Sumar (2021) aponta que essas ferramentas ampliam a eficiência organizacional, embora possam gerar distanciamento nas relações humanas quando utilizadas de forma acrítica.

Outro aspecto relevante diz respeito à articulação entre inovação e estratégia. Foroni (2024) sugere que metodologias ágeis só produzem resultados consistentes quando alinhadas aos objetivos organizacionais. Caso contrário, podem gerar desorganização e perda de foco estratégico.

A cultura organizacional desempenha papel determinante na adoção de práticas inovadoras. Silva e Osso (2022) argumentam que ambientes mais flexíveis tendem a favorecer a implementação de novas abordagens, enquanto culturas rígidas atuam como barreiras à





inovação. Essa dinâmica evidencia que a mudança organizacional vai além da adoção de ferramentas.

O engajamento dos colaboradores é influenciado por múltiplos fatores organizacionais, entre os quais a liderança se destaca como elemento central. Nardi e Modesto (2023) demonstram que o comportamento dos líderes impacta diretamente o desempenho e a motivação dos trabalhadores. Ainda assim, essa influência depende da capacidade do líder de estabelecer relações de confiança e promover um ambiente participativo.

A cultura organizacional também exerce papel relevante nesse processo. Silva e Osso (2022) argumentam que valores compartilhados e práticas alinhadas favorecem o comprometimento dos colaboradores. Entretanto, quando há desalinhamento entre discurso e prática, o engajamento tende a ser comprometido.

O clima organizacional atua como um mediador importante entre práticas de gestão e engajamento. Dalcegio e Rosa (2018) evidenciam que ambientes positivos contribuem para a satisfação e motivação dos colaboradores. Contudo, os autores ressaltam que o clima é dinâmico e pode ser influenciado por fatores internos e externos.

A comunicação interna, embora nem sempre explicitada, está diretamente relacionada à construção do engajamento. A ausência de canais eficazes pode gerar ruídos e comprometer o alinhamento organizacional, o que indica que a transparência comunicacional é um elemento estratégico.

O reconhecimento profissional constitui outro fator relevante. Embora não seja central em todas as referências, ele se articula com práticas de liderança e avaliação de desempenho. Nardi e Modesto (2023) sugerem que o reconhecimento fortalece o vínculo organizacional, desde que percebido como justo.

A relação entre liderança e engajamento também pode ser analisada sob a perspectiva participativa. Líderes que incentivam a autonomia tendem a promover maior comprometimento. Contudo, essa abordagem exige preparo e maturidade organizacional.





Outro aspecto importante refere-se à coerência organizacional. Silva e Osso (2022) indicam que discrepâncias entre valores declarados e práticas reais podem gerar desmotivação. Essa questão evidencia a importância da autenticidade organizacional.

A relação entre práticas de gestão de pessoas e níveis de engajamento tem sido amplamente discutida na literatura, especialmente no contexto dos sistemas de alto desempenho. Garg, Punia e Jain (2019) argumentam que práticas como treinamento, recompensas e participação são condições necessárias para a construção de resultados positivos em recursos humanos. No entanto, os autores ressaltam que tais práticas não atuam isoladamente, sendo sua efetividade condicionada à forma como são percebidas pelos colaboradores.

Nesse sentido, a teoria AMO (Ability, Motivation, Opportunity) contribui para compreender como as práticas de RH influenciam o comportamento dos trabalhadores. Al-Tit (2020) demonstra que sistemas de gestão baseados nessa lógica promovem maior proatividade, especialmente quando associados à qualidade das relações entre líderes e equipes. Contudo, o autor indica que o impacto dessas práticas depende da mediação relacional, o que relativiza sua eficácia direta.

O engajamento também tem sido compreendido como um mecanismo mediador entre práticas de gestão e resultados organizacionais. Pradhan, Dash e Jena (2017) evidenciam que políticas de RH influenciam a satisfação no trabalho por meio do engajamento, indicando que este não é apenas um resultado, mas um processo intermediário. Essa perspectiva é corroborada por Nasim et al. (2021), ao sugerirem que a satisfação atua como elo entre práticas organizacionais e desempenho.

Além disso, estudos empíricos reforçam a relação entre práticas de alto desempenho e engajamento. Isimoya, Bakare e Olaniyan (2020) demonstram que colaboradores expostos a essas práticas apresentam níveis mais elevados de comprometimento. No entanto, os autores apontam que essa relação pode variar conforme o contexto cultural e organizacional.

A liderança e o suporte organizacional também desempenham papel relevante nesse processo. Zhong, Wayne e Liden (2015) indicam que o suporte percebido potencializa os





efeitos das práticas de RH sobre o engajamento, evidenciando a importância do contexto organizacional. De forma semelhante, He, Morrison e Zhang (2021) destacam que a qualidade da relação líder-membro influencia diretamente o engajamento e a criatividade.

Outro fator importante refere-se ao papel da identidade organizacional e do employer branding. Sharma et al. (2024) argumentam que práticas de RH associadas à construção da marca empregadora fortalecem o engajamento dos colaboradores, ao promoverem maior identificação com a organização. Entretanto, essa relação depende da consistência entre imagem e prática.

A retenção de talentos também se articula com o engajamento. Shahzad et al. (2024) demonstram que práticas estratégicas de RH influenciam a permanência dos colaboradores por meio da satisfação e do engajamento, sendo esse processo moderado pelo empoderamento psicológico. Essa evidência sugere que fatores individuais também interferem na relação analisada.

O bem-estar no ambiente organizacional é um construto multidimensional que envolve aspectos físicos, psicológicos e sociais. Alzadjali e Ahmad (2024) argumentam que sistemas de trabalho de alto comprometimento impactam diretamente o bem-estar, especialmente quando associados ao suporte organizacional e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. No entanto, os autores destacam que esse impacto é mediado por variáveis contextuais.

A dimensão psicológica do bem-estar tem recebido atenção significativa na literatura. Manjunath e Ramkumar (2025) apontam que práticas sustentáveis de gestão de pessoas contribuem para a felicidade no trabalho, especialmente entre grupos específicos, como mulheres em contextos laborais exigentes. Ainda assim, os autores reconhecem que fatores estruturais podem limitar esses efeitos.

O equilíbrio entre vida profissional e pessoal também emerge como elemento central do bem-estar. Luturlean et al. (2020) demonstram que políticas organizacionais voltadas ao work-life balance influenciam positivamente o engajamento e a satisfação. Contudo, os autores ressaltam que tais políticas precisam ser efetivamente implementadas, e não apenas formalizadas.





Além disso, o bem-estar físico está relacionado às condições de trabalho e à saúde ocupacional. Embora menos explorado nas referências analisadas, esse aspecto se articula com políticas organizacionais mais amplas, indicando que o ambiente físico também influencia a experiência do colaborador.

A dimensão social do bem-estar refere-se às relações interpessoais no trabalho. Adekanmbi e Ukpere (2023) sugerem que ambientes colaborativos e de suporte favorecem o engajamento e o bem-estar, ainda que essa relação dependa da qualidade das interações organizacionais.

Outro ponto relevante diz respeito à percepção de suporte organizacional. Zhong et al. (2015) indicam que colaboradores que percebem apoio tendem a apresentar maior bem-estar, reforçando a importância da reciprocidade nas relações de trabalho.

Entretanto, a literatura também aponta limitações. Alzadjali e Ahmad (2024) destacam que práticas organizacionais podem gerar efeitos distintos dependendo do contexto, o que indica que o bem-estar não pode ser tratado como resultado automático das políticas de RH.

As estratégias organizacionais voltadas à promoção do bem-estar têm se consolidado como elementos centrais na gestão contemporânea de pessoas. Alzadjali e Ahmad (2024) destacam que sistemas de alto comprometimento contribuem para o bem-estar ao promover suporte organizacional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Contudo, os autores ressaltam que tais estratégias exigem coerência entre políticas e práticas.

Programas de qualidade de vida no trabalho constituem uma das principais estratégias adotadas pelas organizações. Luturlean et al. (2020) evidenciam que iniciativas voltadas ao equilíbrio trabalho-vida impactam positivamente o engajamento. Ainda assim, os autores alertam que a efetividade dessas ações depende da adesão organizacional e do envolvimento dos gestores.

A promoção da saúde mental também tem ganhado destaque nas práticas de gestão de pessoas. Manjunath e Ramkumar (2025) indicam que ambientes que valorizam o bem-estar psicológico tendem a apresentar melhores níveis de engajamento. No entanto, essa relação é influenciada por fatores culturais e organizacionais.





O suporte organizacional configura-se como elemento transversal nas estratégias de bem-estar. Zhong et al. (2015) demonstram que colaboradores que percebem apoio institucional apresentam maior satisfação e engajamento. Essa evidência reforça a importância de políticas organizacionais consistentes.

Além disso, práticas de gestão sustentável têm sido associadas ao bem-estar no trabalho. Manjunath e Ramkumar (2025) sugerem que a sustentabilidade organizacional contribui para a construção de ambientes mais saudáveis, ainda que sua implementação dependa de mudanças estruturais.

Outro aspecto relevante refere-se à integração entre estratégias de bem-estar e engajamento. Adekanmbi e Ukpere (2023) apontam que ambientes positivos favorecem tanto o bem-estar quanto o comprometimento, indicando que esses fenômenos são interdependentes.

A literatura também evidencia desafios na implementação dessas estratégias. Alzadjali e Ahmad (2024) destacam que a ausência de alinhamento entre políticas e práticas pode comprometer os resultados, indicando a necessidade de coerência organizacional.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, desenvolvido por meio de revisão bibliográfica, com o objetivo de analisar os impactos das práticas de gestão de pessoas no engajamento e no bem-estar dos colaboradores. A escolha por esse delineamento metodológico justifica-se pela necessidade de reunir, sistematizar e analisar criticamente produções científicas já consolidadas sobre a temática, permitindo a construção de uma base teórica consistente e fundamentada. A abordagem qualitativa possibilita compreender fenômenos complexos e multidimensionais, como o engajamento e o bem-estar no trabalho, a partir da interpretação de diferentes perspectivas teóricas.

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases de dados científicas reconhecidas, tais como Google Scholar, Scielo, Web of Science e periódicos indexados, priorizando artigos





científicos, dissertações e publicações acadêmicas relevantes para o tema. Foram utilizados descritores em português e inglês, como “gestão de pessoas”, “human resource management”, “engajamento no trabalho”, “employee engagement”, “bem-estar organizacional” e “workplace well-being”, combinados por meio de operadores booleanos (AND, OR). Essa estratégia de busca permitiu ampliar o alcance dos estudos encontrados, garantindo maior abrangência e diversidade de abordagens.

Como critérios de inclusão, foram considerados estudos publicados preferencialmente nos últimos dez anos, que abordassem diretamente a relação entre práticas de gestão de pessoas, engajamento e bem-estar dos colaboradores. Também foram selecionados trabalhos clássicos que contribuíssem para a fundamentação conceitual do tema. Por outro lado, foram excluídas produções que não apresentavam relação direta com o objeto de estudo, bem como aquelas com foco em contextos muito específicos que inviabilizassem a generalização analítica, como estudos exclusivamente clínicos ou de áreas não correlatas à gestão organizacional.

A análise dos dados foi conduzida por meio de leitura exploratória, seletiva e analítica dos materiais selecionados. Inicialmente, realizou-se uma leitura geral para identificação da relevância dos estudos; em seguida, procedeu-se à leitura aprofundada, com destaque para conceitos-chave, resultados e contribuições teóricas. Posteriormente, os dados foram organizados em categorias temáticas previamente definidas, correspondentes aos eixos do estudo, permitindo a construção de uma análise crítica e integrada das diferentes abordagens encontradas na literatura.

Por fim, a síntese das informações foi realizada de forma interpretativa, buscando estabelecer relações, convergências e divergências entre os autores analisados. Essa etapa permitiu não apenas a consolidação do conhecimento existente, mas também a identificação de lacunas teóricas e possibilidades para futuras investigações. Dessa forma, a revisão bibliográfica adotada neste estudo contribui para o aprofundamento da compreensão sobre a influência das práticas de gestão de pessoas no engajamento e no bem-estar no contexto organizacional contemporâneo.





4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das produções científicas selecionadas evidencia, de forma consistente, que as práticas de gestão de pessoas exercem influência direta sobre os níveis de engajamento dos colaboradores, embora essa relação não ocorra de maneira linear. Estudos como os de Garg, Punia e Jain (2019) e Isimoya, Bakare e Olaniyan (2020) convergem ao demonstrar que práticas de alto desempenho — como treinamento, recompensas e participação — estão associadas a maiores níveis de comprometimento organizacional. Contudo, essa relação é condicionada à percepção dos colaboradores sobre a justiça e a coerência dessas práticas, indicando que sua eficácia depende menos da sua existência formal e mais da forma como são vivenciadas no cotidiano organizacional.

Nesse sentido, a literatura aponta o engajamento como um mecanismo mediador entre práticas de gestão e resultados organizacionais. Pradhan, Dash e Jena (2017) demonstram que o impacto das políticas de recursos humanos sobre a satisfação no trabalho ocorre, em grande medida, por meio do engajamento, funcionando como um elo entre a estrutura organizacional e a experiência subjetiva do trabalhador. Essa perspectiva é reforçada por Zhong, Wayne e Liden (2015), ao indicarem que o suporte organizacional potencializa esse processo, evidenciando que fatores contextuais desempenham papel decisivo na consolidação do engajamento.

Além disso, observa-se que a liderança emerge como um elemento central na tradução das práticas de gestão em resultados efetivos. Estudos como o de He, Morrison e Zhang (2021) indicam que a qualidade da relação entre líderes e colaboradores influencia diretamente os níveis de engajamento e criatividade. Essa evidência sugere que práticas formais de gestão, quando não mediadas por lideranças eficazes, tendem a apresentar resultados limitados, o que relativiza a ideia de que políticas organizacionais, por si só, são suficientes para promover engajamento.

No que se refere ao bem-estar no ambiente organizacional, os resultados indicam que este é influenciado por múltiplas dimensões interdependentes, especialmente o equilíbrio





entre vida profissional e pessoal, o suporte organizacional e as condições de trabalho. Alzadjali e Ahmad (2024) demonstram que sistemas de trabalho baseados em alto comprometimento impactam positivamente o bem-estar, desde que acompanhados por práticas que promovam equilíbrio e apoio institucional. No entanto, os autores destacam que tais efeitos são mediados por fatores individuais e contextuais, o que impede generalizações simplistas.

A dimensão psicológica do bem-estar também se destaca como um dos principais eixos de análise. Manjunath e Ramkumar (2025) apontam que ambientes organizacionais que valorizam a felicidade no trabalho tendem a apresentar maiores níveis de engajamento, especialmente quando associados a práticas sustentáveis de gestão. Ainda assim, os autores reconhecem que fatores estruturais, como condições de trabalho e cultura organizacional, podem limitar esses efeitos, indicando que o bem-estar não pode ser tratado como um resultado isolado.

Outro achado relevante refere-se à importância do equilíbrio trabalho-vida como estratégia organizacional. Luturlean et al. (2020) evidenciam que políticas voltadas ao *work-life balance* contribuem para a melhoria do engajamento e da satisfação dos colaboradores. Entretanto, a análise crítica desses estudos revela que tais políticas frequentemente permanecem no plano formal, sem efetiva aplicação prática, o que reduz seu impacto real no bem-estar dos trabalhadores.

Além disso, a literatura indica que práticas de gestão voltadas à construção da identidade organizacional, como o *employer branding*, também influenciam o engajamento. Sharma et al. (2024) argumentam que a identificação do colaborador com a organização fortalece seu comprometimento, desde que haja coerência entre a imagem institucional e as práticas efetivas. Essa evidência reforça a importância da autenticidade organizacional na construção do engajamento.

Por fim, os resultados demonstram que o engajamento e o bem-estar são fenômenos interdependentes e resultam da interação entre fatores estruturais, relacionais e individuais. Adekanmbi e Ukpere (2023) destacam que ambientes organizacionais positivos favorecem





simultaneamente o engajamento e o bem-estar, sugerindo que esses elementos não devem ser analisados de forma isolada. Em síntese, a análise da literatura evidencia que práticas de gestão de pessoas são determinantes para esses fenômenos, mas sua efetividade depende da integração entre políticas organizacionais, cultura, liderança e percepção dos colaboradores, reforçando a necessidade de abordagens sistêmicas e contextualizadas na gestão contemporânea.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu compreender, a partir da revisão bibliográfica realizada, que as práticas de gestão de pessoas exercem influência direta e significativa sobre o engajamento e o bem-estar dos colaboradores, ainda que essa relação seja mediada por fatores organizacionais e individuais. Dessa forma, a pergunta-problema — que buscava identificar de que maneira essas práticas impactam tais dimensões — foi plenamente respondida, evidenciando que políticas estruturadas de recursos humanos, quando alinhadas à cultura organizacional, à liderança e ao suporte institucional, tendem a promover maior comprometimento, satisfação e equilíbrio no ambiente de trabalho. Constatou-se, ainda, que não basta a existência formal dessas práticas, sendo fundamental a forma como são percebidas e vivenciadas pelos colaboradores.

No que se refere aos objetivos específicos, todos foram contemplados ao longo do estudo. Foi possível identificar as principais práticas de gestão de pessoas adotadas nas organizações contemporâneas, bem como compreender sua relação com os níveis de engajamento dos colaboradores, especialmente por meio de mecanismos mediadores como suporte organizacional, liderança e satisfação no trabalho. Além disso, a análise evidenciou como essas práticas influenciam o bem-estar em suas diferentes dimensões — física, psicológica e social —, destacando a importância de estratégias voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, à valorização do colaborador e à construção de ambientes organizacionais saudáveis.





Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos empíricos que investiguem, em contextos organizacionais específicos, a aplicação prática das estratégias de gestão de pessoas e seus impactos no engajamento e no bem-estar dos colaboradores. Também se destaca a necessidade de pesquisas que considerem variáveis moderadoras, como cultura organizacional, perfil geracional e características do setor de atuação, a fim de aprofundar a compreensão sobre as diferentes dinâmicas envolvidas. Ademais, estudos comparativos entre organizações e a utilização de abordagens quantitativas e mistas podem contribuir para ampliar a robustez das evidências e avançar no desenvolvimento teórico e prático da área.

REFERÊNCIAS

- ADEKANMBI, F.; UKPERE, W. Increasing work engagement within businesses in the 4IR era. *International Journal of Research in Business and Social Science*, v. 12, n. 2, p. 89–99, 2023.
- AL-TIT, A. The impact of AMO-HR systems on proactive employee behavior. *International Journal of Engineering Business Management*, v. 12, 2020.
- ALZADJALI, B.; AHMAD, S. The impacts of a high commitment work system on well-being. *Industrial and Commercial Training*, v. 56, n. 1, p. 53–77, 2024.
- BERNARDO, B.; FIACO, J. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: importância e como promovê-los. 2023.
- CAPUANO, E. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 66, n. 3, p. 371–394, 2015.
- DALCEGIO, L.; ROSA, J. A gestão do clima organizacional na promoção da qualidade de vida dos colaboradores. *Revista Visão Gestão Organizacional*, v. 7, n. 2, p. 161–181, 2018.
- FORONI, P. O impacto das metodologias ágeis na gestão estratégica de recursos humanos. 2024.
- GARG, N.; PUNIA, B.; JAIN, A. Exploring high performance work practices. *Paradigm*, v. 23, n. 2, p. 130–147, 2019.





HE, J.; MORRISON, A.; ZHANG, H. High-performance HR practices and engagement. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v. 45, n. 8, p. 1360–1382, 2021.

ISIMOYA, O.; BAKARE, B.; OLANIYAN, M. High performance work practices and engagement. *Trends Economics and Management*, v. 14, n. 36, p. 9, 2020.

LUTURLEAN, B. et al. HR policies and work-life balance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, v. 11, n. 2, p. 216–227, 2020.

MANJUNATH, U.; RAMKUMAR, N. Workplace happiness and HRM. *Sustainability*, v. 17, n. 3, 2025.

NARDI, R.; MODESTO, J. O papel da liderança e sua relação com o desempenho dos colaboradores. 2023.

PRADHAN, R.; DASH, S.; JENA, L. HR practices and engagement. *Global Business Review*, v. 20, n. 1, p. 119–132, 2017.

SHAHZAD, M. et al. HR practices and retention. *Sage Open*, v. 14, n. 3, 2024.

SHARMA, A. et al. Employer branding and engagement. *Sage Open*, v. 14, n. 4, 2024.

SILVA, F.; PEREIRA, D. Implantação de metodologia de treinamento TWI: um estudo de caso em indústria têxtil. 2023.

SILVA, M.; OSSO, G. Cultura organizacional, gestão de pessoas e employee experience: estudo de caso da aquisição do grupo Netshoes. *Dito Efeito*, v. 13, n. 21, p. 31, 2022.

SUMAR, R. The technology of social networks and people management in the recruitment and selection of employees. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, p. 74–90, 2021.

ZHONG, L.; WAYNE, S.; LIDEN, R. Job engagement and HR practices. *Journal of Organizational Behavior*, v. 37, n. 6, p. 823–844, 2015.

Recebido em: 16/06/2025

Aprovado em: 29/06/2025

Publicado em: 14/07/2025

