

GESTÃO DE PESSOAS O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES. PEOPLE MANAGEMENT THE NEW ROLE OF HUMAN RESOURCES IN ORGANIZATIONS.

Autor Mila Almeida de Assis

Orientador Igor Gabriel Lima

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar as questões relacionadas à gestão de pessoas, à motivação e à liderança. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, desenvolvida por meio de revisão de literatura, com base em livros, dissertações, artigos científicos e sites de fontes confiáveis. Nessa perspectiva, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: em que medida o exercício da motivação pode influenciar as equipes de trabalho?. Os resultados mais significativos deste estudo apontam, entre outros aspectos, a importância de as organizações investirem em capital humano para o desenvolvimento de habilidades que contribuam para o sucesso e os resultados empresariais. O artigo apresenta diversos fatores que evidenciam os meios necessários para uma gestão de pessoas eficiente, abordando a diversidade de contextos que envolvem esse processo. O objetivo central é demonstrar a importância e a evolução do Departamento de Gestão de Pessoas nas organizações. Assim, a estrutura do estudo inclui um relato histórico elaborado com base em diferentes autores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Motivação; Dinâmica; Equipe; Organização; Estratégia.

ABSTRACT

The present study aims, in general, to analyze issues related to people management, motivation, and leadership. It is a qualitative and descriptive research, developed through a literature review, based on books, dissertations, scientific articles, and reliable websites. From this perspective, the study sought to answer the following research question: to what extent can the practice of motivation influence work teams? The most significant results of this study point, among other aspects, to the importance of organizations investing in human capital to develop skills that contribute to business success and performance. The article presents several factors that highlight the means necessary for efficient people management, addressing the diversity of contexts involved in this process. The central objective is to demonstrate the importance and evolution of the Human Resources Department in organizations. Thus, the study's structure includes a historical account elaborated based on different authors.

Keywords: People Management; Motivation; Dynamics; Team; Organization; Strategy.

1. Desenvolvimento

Pessoas como recursos ou pessoas como parceiras das organizações

Chiavenato (2010) discute as transformações ocorridas ao longo da evolução da gestão de pessoas, destacando a distinção entre tratar as pessoas como meros recursos e reconhecê-las como parceiras das organizações. Segundo o autor, por um longo período da administração, os indivíduos foram — e em muitos contextos ainda são — tratados como recursos produtivos, padronizados e passivos, integrando o patrimônio físico das empresas e sendo submetidos a mecanismos de controle que visam extrair o máximo rendimento. Essa visão implica na “coisificação” do ser humano, reduzindo-o a um componente operacional desprovido de subjetividade e autonomia.

Por outro lado, Chiavenato (2010) afirma que cabe às organizações optar por uma abordagem que reconheça as pessoas como parceiras, provedoras de conhecimentos, habilidades e competências que conferem sentido e direção aos objetivos institucionais. Dessa forma, o autor sistematiza as diferenças entre as abordagens tradicionais e as abordagens contemporâneas, nas quais as pessoas deixam de ser vistas como simples recursos e passam a ser consideradas colaboradoras essenciais para o alcance dos resultados organizacionais.

No decorrer do século XX, a gestão de pessoas passou a ser estruturada de forma estratégica, especialmente a partir do final da década de 1990. Nesse período, diversos estudiosos da área de Administração começaram a diferenciar o conceito de Gestão de Pessoas do de Administração de Recursos Humanos. Segundo Fidelis e Banov (2007), a essência da Gestão de Pessoas está em colocar a relação entre organização e colaboradores como o foco central para o alcance de resultados, reconhecendo que o fator humano se tornou o elemento mais relevante nesse processo.

O cenário organizacional contemporâneo é marcado por intensa competitividade global. As empresas, independentemente de seu porte ou localização, não mais competem apenas em âmbito local ou regional, mas em um mercado mundial interconectado por meio da comunicação instantânea, da internet e dos avanços tecnológicos. Essa expansão das fronteiras econômicas e produtivas gerou a necessidade de novos modelos de gestão de pessoas, capazes de responder às pressões internas e externas impostas pela globalização.

A globalização dos sistemas financeiros, comerciais e produtivos impôs às organizações a adoção de novas formas de pensar e de gerir o fator humano. O sistema produtivo globalizado, caracterizado pela acirrada concorrência entre produtos e preços, promoveu parcerias com fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes em escala mundial, exigindo das empresas maior flexibilidade para se adaptar às constantes mudanças do mercado.

Essa necessidade de adaptação favoreceu a descentralização das decisões e ampliou a responsabilidade dos gestores sobre os diversos recursos organizacionais — humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e informacionais —, de modo a manter vantagens competitivas tanto em nível regional quanto internacional (Dutra, 2009). Em consequência, o perfil do gestor contemporâneo transformou-se: ele deve ser capaz de atuar em um contexto em que o sucesso da organização depende diretamente do grau de engajamento e comprometimento de seus colaboradores.

A valorização do fator humano no ambiente de trabalho passou por significativas mudanças nas últimas décadas. Embora esse processo não tenha ocorrido de maneira uniforme em todos os contextos, observa-se uma crescente centralidade do ser humano e de suas necessidades nas preocupações organizacionais. Tais transformações não são naturais ou espontâneas, mas resultado de construções coletivas e de marcos históricos que contribuíram para o reconhecimento da importância do elemento humano nas instituições.

Compreender as transformações ocorridas no mundo do trabalho exige uma contextualização sobre o papel das pessoas e sua relevância para as organizações. Assim, serão apresentados, a seguir, os principais acontecimentos econômicos e sociais que influenciaram essas mudanças, desde o período em que o foco estava apenas na produtividade dos “empregados” até a contemporaneidade, em que se reconhece o trabalho como fator fundamental para a realização pessoal e o desenvolvimento do “colaborador”.

Essa contextualização evidencia que, embora a globalização imponha desafios e demandas complexas, ela também impulsiona o avanço da gestão de pessoas, aproximando-a dos princípios de valorização humana e de integração estratégica. No contexto brasileiro, segundo diversos autores, essa evolução pode ser observada em cinco fases distintas, marcadas por mudanças estruturais e culturais.

O ambiente globalizado e suas implicações sobre os processos produtivos reforçam a importância da Administração de Recursos Humanos como uma função essencial nas organizações. Para tanto, é fundamental compreender a lógica do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, que integra essa área às demais funções empresariais, promovendo uma atuação coordenada e orientada para resultados sustentáveis.

2.As organizações e o papel das pessoas

Lacombe (2005) afirma que “as organizações são constituídas de pessoas”. Essa constatação, aparentemente óbvia, é essencial para compreender a natureza das organizações e sua relação com a sociedade, pois toda produção desenvolvida pela civilização ao longo dos séculos decorre do trabalho

humano. Assim, as organizações existem por e para as pessoas, sendo indispensável reafirmar constantemente sua centralidade no contexto organizacional.

Máquinas, tecnologias, recursos financeiros e estratégias, isoladamente, não são suficientes para a formação de uma organização. São as pessoas — com suas percepções, características singulares, crenças, desejos e frustrações — que conferem vitalidade e sentido às estruturas organizacionais. Reconhecer o valor do ser humano implica considerá-lo em sua diversidade cultural e individualidade pessoal, não apenas como um “animal político”, mas como um indivíduo autônomo e dotado de subjetividade.

Bertalanffy, citado por Lacombe (2005, p. 13), reforça essa visão ao afirmar que:

A sociedade humana não é uma comunidade de formigas ou cupins, governada por instintos herdados e controlada pelas leis da totalidade superior. A sociedade é baseada nas realizações do indivíduo e estará condenada se ele for transformado em uma roda dentada da máquina social.

Chiavenato (2014) complementa esse pensamento ao destacar que não é possível dissociar a existência das pessoas do seu trabalho, uma vez que o trabalho não apenas garante a subsistência, mas também contribui para a realização pessoal e profissional. As organizações, por sua vez, dependem das pessoas para atingir seus objetivos globais, produzir bens e serviços, atender às demandas do mercado e manter sua competitividade. Existe, portanto, uma interdependência: pessoas e organizações necessitam uma da outra para prosperar.

O Departamento de Recursos Humanos passou de um setor operacional para um agente estratégico que atua diretamente nos resultados organizacionais. (GIL, 2019, p. 62)

De acordo com Lacombe (2005), tanto as empresas quanto os indivíduos precisam estabelecer objetivos claros. A ausência de metas organizacionais resulta em desorientação e impossibilidade de planejamento estratégico; da mesma forma, a falta de objetivos pessoais gera ansiedade, doenças e desorganização. Cabe, portanto, aos gestores identificar e alinhar os objetivos das pessoas e da organização, promovendo a convergência entre metas individuais e institucionais.

Ainda que nem todas as empresas consigam colocar essa visão em prática, a valorização das pessoas como elemento central das organizações vem crescendo significativamente nas últimas décadas. As relações entre empregadores e empregados passaram por transformações profundas, impulsionadas pelas mudanças políticas, econômicas, mercadológicas e tecnológicas. Segundo Marras (2011), a velocidade e a magnitude das mudanças atuais exigem dos gestores criatividade, coragem e capacidade de adaptação para enfrentar cenários de constante imprevisibilidade. Nesse contexto, a área de Recursos

Humanos — atualmente denominada Gestão de Pessoas (GP) — tem se destacado como uma das mais dinâmicas e estratégicas dentro das organizações.

2.1 Os novos desafios da gestão de pessoas

O mundo contemporâneo passa por transformações aceleradas e de grande impacto. Embora a mudança seja uma constante histórica, sua intensidade e profundidade atuais são inéditas. Diversos fatores contribuem para esse cenário, como as transformações econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ambientais, que interagem de forma sistêmica, gerando um ambiente de complexidade e incerteza

A gestão de pessoas envolve compreender o ser humano em sua totalidade, buscando alinhar seus objetivos pessoais aos da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 27)

O contexto externo exerce forte influência sobre o ambiente interno das organizações, exigindo constante adaptação e redefinição de estratégias. Nesse cenário de rápidas mudanças, a área de Recursos Humanos assume papel fundamental, passando por reformulações estruturais e conceituais. Em muitas organizações, a tradicional Administração de Recursos Humanos (ARH) tem sido substituída por expressões como Gestão de Pessoas (GP), Gestão de Talentos, Gestão de Competências, Gestão do Capital Humano ou Gestão do Capital Intelectual. Essas novas denominações refletem a valorização do fator humano e a ampliação do papel estratégico dessa área.

2.2 Conceito e fundamentos da gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas é uma área altamente sensível à cultura e à mentalidade organizacional predominante. Trata-se de um processo contingencial e situacional, pois depende de variáveis como a estrutura organizacional, o tipo de negócio, o mercado de atuação, as tecnologias utilizadas, os processos internos, o estilo de gestão e, principalmente, as características das pessoas que compõem a organização. Esses elementos formam um conjunto único em cada instituição, tornando a gestão de pessoas um campo adaptável e singular.

De acordo com Chiavenato (2014), a moderna gestão de pessoas fundamenta-se em alguns princípios essenciais:

- **Pessoas como seres humanos:** indivíduos dotados de personalidade própria, com histórias de vida, valores e competências únicas. São portadoras de conhecimentos e habilidades indispensáveis à adequada administração dos demais recursos organizacionais. As pessoas devem ser vistas como sujeitos ativos, e não como meros recursos produtivos.

- **Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais:** agentes que impulsionam a inovação e a competitividade da organização. São fontes dinâmicas de energia criativa e estratégica, capazes de transformar o ambiente de trabalho e gerar resultados sustentáveis.

- **Pessoas como parceiras da organização:** colaboradoras que contribuem para o sucesso institucional mediante investimento de esforço, dedicação, comprometimento e responsabilidade. Em contrapartida, esperam retornos proporcionais — como remuneração justa, reconhecimento, oportunidades de crescimento e satisfação profissional. Essa relação se baseia na reciprocidade e na autonomia, e não na passividade ou dependência.

- **Pessoas como fornecedoras de competências:** indivíduos que agregam valor ao negócio por meio de suas capacidades técnicas, intelectuais e emocionais. Enquanto máquinas e tecnologia podem ser adquiridas, competências humanas demandam tempo, aprendizado e maturação para serem desenvolvidas.

- **Pessoas como capital humano:** o principal ativo organizacional, responsável por agregar inteligência, inovação e sustentabilidade ao negócio. É por meio das pessoas que a organização aprende, evolui e se diferencia no mercado.

3. Conclusão

O presente estudo adota os procedimentos da pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Lakatos (2001), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas”. A pesquisa possui natureza qualitativa, buscando observar, interpretar e analisar os conceitos e técnicas apresentados por diversos autores e especialistas acerca do tema proposto.

Conforme Gil (2010, p. 29), “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, incluindo livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Com o avanço das tecnologias da informação, passou a abranger também fontes digitais, como discos, CDs e materiais disponibilizados pela Internet”.

Com o objetivo de atingir os propósitos deste trabalho, optou-se, adicionalmente, pela realização de uma pesquisa de campo de caráter quantitativo, caracterizada pelo uso de instrumentos estatísticos para a coleta e análise de dados. Essa etapa busca articular o tema com os conceitos de gestão de pessoas, motivação e liderança, sem a pretensão de esgotar o assunto, mas de contribuir para sua compreensão.

31. Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2008), a gestão de pessoas baseia-se na compreensão de que os indivíduos são seres humanos, e não apenas recursos organizacionais. Cada pessoa é portadora de uma história, habilidades, competências e valores singulares que devem ser respeitados e potencializados. Uma boa gestão deve considerar os comportamentos e qualificações individuais como elementos essenciais para a convivência harmônica e o bom desempenho coletivo no ambiente de trabalho.

A gestão do conhecimento, nesse contexto, busca estabelecer uma relação explícita entre os diversos níveis da prática gerencial e a gestão de pessoas. Para Silva (2015, p. 2), “gestão é pensar a relação que se estabelece entre os homens, a fim de atingir determinado objetivo conjunto, em uma ação grupal que desenvolve cada um em suas capacidades e habilidades específicas. Além disso, é reconhecer que são os indivíduos que configuram e constroem a organização, determinando seus rumos e projetos”.

O trabalho, portanto, constitui um dos principais pilares da formação humana. É por meio dele que ocorre a assimilação da cultura e a construção de novos comportamentos e práticas sociais.

Robbins (2011) destaca que uma equipe necessita de três tipos de competências: conhecimento técnico, habilidades para solução de problemas e tomada de decisões, e habilidades interpessoais. O autor enfatiza que a gestão do conhecimento consiste em organizar e distribuir o saber coletivo dentro da empresa, de modo que a informação correta chegue à pessoa certa no momento adequado, aumentando a produtividade intelectual e oferecendo vantagem competitiva à organização.

3.2 Motivação nas Organizações

Chiavenato (2004) afirma que o poder nas organizações está relacionado à autoridade e responsabilidade em todos os níveis hierárquicos, podendo influenciar diretamente na motivação dos colaboradores. O trabalhador motivado transmite energia positiva à equipe e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, minimizando conflitos e fortalecendo o engajamento.

De acordo com Marras (2010, p. 100), “quando as pessoas se sentem motivadas, tornam-se mais produtivas”. Tal afirmação representa o grande desafio de qualquer gestor, visto que um líder desmotivado dificilmente conseguirá inspirar sua equipe.

Judge, Sobral e Robbins (2011) ressaltam que as teorias motivacionais investigam os fatores que impulsionam o comportamento humano em direção aos seus objetivos. Desde os filósofos gregos, o conceito de motivação esteve relacionado à busca pela felicidade e ao prazer. As teorias modernas ainda refletem essas concepções, destacando três categorias principais de motivação: o ganho material, a realização pessoal e o reconhecimento social.

A pesquisa adota abordagem quantitativa, caracterizando-se pelo emprego de instrumentos estatísticos que permitem compreender o comportamento de uma população a partir de uma amostra (SOUZA, 2007). Contudo, apresenta também elementos qualitativos, por permitir a análise interpretativa dos fenômenos estudados (GONÇALVES, 2007).

Nas organizações contemporâneas, o termo Administração de Recursos Humanos (ARH) vem sendo gradualmente substituído por expressões como Gestão de Pessoas (GP), Gestão do Talento Humano, Gestão de Competências ou Gestão do Capital Humano. De acordo com Chiavenato (2014), essa mudança reflete uma transformação ideológica e prática na forma de compreender o papel das pessoas nas empresas.

O autor destaca que a Gestão de Pessoas pode ser compreendida sob três perspectivas: a) como função ou departamento, responsável por atividades operacionais como recrutamento, seleção e treinamento; b) como um conjunto de práticas que orientam o modo de atuação organizacional; e c) como profissão, exercida por profissionais especializados na mediação entre pessoas e organizações.

Chiavenato (2010) diferencia o tratamento das pessoas como recursos – mera força de trabalho – e como parceiras, reconhecendo-as como provedoras de conhecimento, competências e significado aos objetivos empresariais.

Nesse sentido, Fidelis e Banov (2007) reforçam que a gestão moderna valoriza o fator humano como centro das relações organizacionais e como pilar do sucesso institucional. Dutra (2009) complementa afirmando que, em um contexto globalizado e competitivo, as organizações que desejam manter-se sustentáveis precisam desenvolver o pensamento estratégico entre gestores e colaboradores, fortalecendo o engajamento e a inovação.

Os autores analisados permitem compreender a evolução da Administração de Recursos Humanos, destacando a transição de um modelo burocrático e controlador para uma abordagem estratégica e participativa. Atualmente, os profissionais da área precisam ser proativos, criativos e orientados à mudança (VISCAINO; ESTORK, 2007).

Chiavenato (2014) estrutura as funções da gestão de pessoas em seis processos: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Marras (2011) complementa que o sistema de ARH é composto por subsistemas interdependentes, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas e benefícios. A integração entre esses elementos é essencial para o bom desempenho organizacional.

O presente estudo teve como objetivo discutir, à luz da literatura especializada, a relação entre gestão de pessoas, motivação e liderança no contexto organizacional. A motivação é um instrumento essencial para a melhoria dos processos internos, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo, humano e cooperativo.

Conforme Chiavenato (2010), o desenvolvimento das pessoas constitui o diferencial competitivo das organizações modernas. A liderança, nesse sentido, é compreendida como processo de influência interpessoal que busca integrar esforços individuais em prol de objetivos comuns (MILIONI, 2006).

O talento humano passa, assim, a ser reconhecido como o principal ativo organizacional. Gerir pessoas deixou de significar controle e passou a representar envolvimento, desenvolvimento e valorização do capital humano. A vantagem competitiva das empresas, portanto, não reside apenas no capital financeiro ou tecnológico, mas nas pessoas que as compõem.

Recomenda-se, para estudos futuros, a realização de pesquisas empíricas voltadas à análise das práticas de liderança e motivação nas empresas, buscando compreender como essas estratégias impactam diretamente os resultados organizacionais e o bem-estar dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Manual de reengenharia**: um guia para reinventar a sua empresa com a ajuda das pessoas. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH**: de um centro de despesa em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Tópicos avançados da administração**. São Paulo: 2004.

CHIAVENATO, I. **Carreira**: você é aquilo que faz. Barueri: Manole, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2011.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.
- FOULKES, F. K. The expanding role of the personnel function. **Harvard Business Review**, p. 71-84, 1975.
- FROTA, A. N. **Um estudo sobre motivação**. São Paulo, 1983.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS, J. P. **Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Laércio Aparecido. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Garça, ano VII, n. 13, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROBBINS, S. P; JUDGE, T. SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- GONÇALVES, Mônica Lopes; BALDIN, Nelma, et al. **Fazendo Pesquisa: do projeto à comunicação científica**. 2 ed. Joinville: Univille, 2008.