



GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS
PEOPLE AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENTFRANÇA, Bruno de Castro¹**RESUMO**

Considerando a evolução contínua das práticas organizacionais e a importância crucial da gestão de pessoas e recursos humanos, este estudo aprofunda-se na análise da evolução histórica, na significativa importância estratégica e no papel preponderante da cultura organizacional nesse contexto. Ao explorar as contribuições de estudiosos renomados, como Chiavenato, Lacombe e Gómez, direcionamos nossa investigação para a transição da gestão de pessoas de uma abordagem tradicional para uma prática estratégica. Destacamos a influência marcante da cultura organizacional em todas as fases do ciclo de gestão de pessoas. A pesquisa, fundamentada em uma extensa revisão bibliográfica, revela de maneira elucidativa a interdependência intrínseca entre a gestão de pessoas e a cultura interna das organizações. Esta relação não apenas reflete, mas efetivamente molda a identidade e o desempenho das organizações contemporâneas. Os resultados obtidos destacam, de maneira inequívoca, a importância crucial de uma abordagem estratégica na gestão de pessoas, alinhada de forma intrínseca à cultura organizacional, como um fator determinante para o alcance do sucesso a longo prazo nas organizações modernas. Este estudo oferece uma perspectiva aprofundada sobre a interação dinâmica entre a gestão de pessoas, a evolução histórica e a cultura organizacional, fornecendo *insights* valiosos para gestores e acadêmicos. Essa compreensão é essencial para o desenvolvimento de práticas de recursos humanos que promovam a adaptação contínua e sustentável das organizações no cenário empresarial em constante transformação.

Palavras-chave: Gestão De Pessoas. Recursos Humanos. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Considering the continuous evolution of organizational practices and the crucial importance of people and human resources management, this study delves into the analysis of historical evolution, significant strategic importance, and the predominant role of organizational culture in this context. By exploring the contributions of renowned scholars such as Chiavenato, Lacombe, and Gómez, we direct our investigation towards the transition of people management from a traditional approach to a strategic practice. We highlight the remarkable influence of organizational culture at every stage of the people management cycle. The research,

¹ Graduação do curso Engenharia de Produção, pela Universidade Estácio de Sá e Pós-Graduação do curso MBA em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, pela FaSouza. E-MAIL: brunofranca.92@hotmail.com.

grounded in an extensive literature review, reveals elucidatively the intrinsic interdependence between people management and the internal culture of organizations. This relationship not only reflects but effectively shapes the identity and performance of contemporary organizations. The obtained results unequivocally emphasize the crucial importance of a strategic approach to people management, intrinsically aligned with organizational culture, as a determining factor for long-term success in modern organizations. This study provides an in-depth perspective on the dynamic interaction between people management, historical evolution, and organizational culture, offering valuable insights for managers and academics. This understanding is essential for the development of human resources practices that promote the continuous and sustainable adaptation of organizations in the ever-changing business landscape.

Keywords: People Management. Human Resources. Organizational Culture.

1.INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas e recursos humanos se destaca como um pilar fundamental nas organizações contemporâneas, sendo responsável por alinhar o potencial humano com os objetivos estratégicos da empresa. Em meio a um cenário de constantes transformações sociais, tecnológicas e econômicas, as práticas de gestão de pessoas evoluíram significativamente, transcendendo o tradicional enfoque burocrático da administração de recursos humanos.

O atual ambiente organizacional é caracterizado pela intensa competição, globalização e rápida mudança. Nesse contexto, as organizações enfrentam desafios complexos, tais como a atração e retenção de talentos, a promoção da diversidade e inclusão, e a adaptação às novas demandas do mercado. É nesse contexto dinâmico que a gestão de pessoas emerge como um diferencial estratégico, indo além das atividades operacionais e adotando uma perspectiva mais holística e orientada para resultados.

À medida que as organizações reconhecem a importância do capital humano, a gestão de pessoas se torna um elemento central na formulação e execução de estratégias que impulsionam a inovação, a produtividade e a vantagem competitiva.

A compreensão aprofundada dessas práticas é essencial para que as organizações enfrentem os desafios atuais e futuros, alinhando efetivamente o capital humano com os objetivos organizacionais.

No âmbito da gestão de pessoas, identificamos um desafio central que motiva esta pesquisa: Como as práticas de gestão de pessoas e recursos humanos podem ser otimizadas para promover o engajamento dos colaboradores e, conseqüentemente, melhorar o desempenho organizacional? A complexidade desse problema é evidenciada pela variabilidade dinâmica das necessidades e expectativas dos colaboradores, exigindo uma análise aprofundada das estratégias adotadas pelas organizações.

A relevância desta pesquisa reside na crescente compreensão de que o capital humano é um dos principais diferenciais competitivos das organizações modernas. A gestão de pessoas vai além da simples administração de recursos humanos, envolvendo estratégias que promovem a motivação, desenvolvimento e retenção de talentos. Este estudo tem como objetivo principal investigar as práticas de gestão de pessoas que impactam positivamente o desempenho organizacional, proporcionando *insights* para o aprimoramento dessas estratégias. Buscaremos identificar padrões nas abordagens adotadas pelas organizações de sucesso, considerando tanto as práticas tradicionais quanto as inovações.

A metodologia adotada para esta pesquisa consistiu em uma revisão bibliográfica abrangente, utilizando bases de dados renomadas como SciELO, PubMed e Google Scholar. A seleção dos artigos baseou-se em critérios de relevância e atualidade, com palavras-chave como "gestão de pessoas", "recursos humanos", "desempenho organizacional" e "práticas de RH". A análise de dados foi conduzida considerando as contribuições de diversos autores. Os critérios de inclusão e exclusão foram estabelecidos para garantir a qualidade e pertinência dos estudos analisados, enquanto o intervalo da busca abrangeu os últimos vinte anos.

Ao prosseguir com este estudo, buscaremos desvendar as nuances da gestão de pessoas e recursos humanos, guiados pelas contribuições de renomados estudiosos no campo. Ao fazê-lo, almejamos contribuir para o desenvolvimento de

práticas mais eficazes, que impulsionem não apenas o desempenho organizacional, mas também o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, consolidando assim a gestão de pessoas como um fator estratégico para o sucesso das organizações.

2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS

A gestão de pessoas e recursos humanos representa um campo dinâmico que evoluiu ao longo do tempo, refletindo as transformações sociais, econômicas e tecnológicas que influenciaram as organizações. Com base nas contribuições de estudiosos renomados, como Chiavenato (2008) e Lacombe (2017), podemos traçar uma linha do tempo que destaca as principais fases dessa evolução, destacando os marcos significativos que moldaram a gestão de pessoas como a conhecemos hoje.

Durante o início do século XX, a abordagem da administração científica de Frederick Taylor enfatizava a eficiência operacional, mas relegava a gestão de pessoas a um papel secundário. A visão predominante era de que os colaboradores eram simples engrenagens em uma máquina produtiva (CHIAVENATO, 2008). No entanto, com o tempo, a percepção sobre o valor estratégico dos recursos humanos começou a mudar.

A década de 1930 marcou a transição para uma abordagem mais humanística, com o surgimento da Escola das Relações Humanas. Estudiosos como Elton Mayo destacaram a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho, reconhecendo que aspectos emocionais e sociais influenciam diretamente o desempenho (LACOMBE, 2017). Essa mudança de paradigma contribuiu para o reconhecimento do papel fundamental das pessoas nas organizações.

Na década de 1950, a Teoria Comportamental trouxe uma visão mais psicológica da gestão, enfocando a motivação e o comportamento humano. A gestão de pessoas começou a ser percebida como uma ferramenta para estimular o engajamento e a satisfação no trabalho (Chiavenato, 2008). As organizações

passaram a compreender que a valorização do capital humano era essencial para o sucesso a longo prazo.

A década de 1980 foi marcada pela transição da gestão de recursos humanos para a gestão estratégica de pessoas. O reconhecimento de que as pessoas são ativos estratégicos impulsionou a integração das práticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais (Lacombe, 2017). O foco passou a ser não apenas na administração de pessoal, mas na maximização do potencial humano para alcançar metas corporativas.

A virada do século XXI trouxe consigo a ascensão da gestão de pessoas como um campo de estudo e prática independente. A gestão estratégica de pessoas evoluiu para abranger conceitos como gestão do conhecimento, liderança transformacional e desenvolvimento contínuo (Chiavenato, 2008). A globalização e as mudanças no ambiente de trabalho, incluindo o surgimento da tecnologia da informação, também influenciaram a forma como as organizações gerenciam seus recursos humanos (Lacombe, 2017).

Em paralelo, a discussão sobre a transição de "recursos humanos" para "gestão de pessoas" ganhou destaque. Autores como Soviensi e Stigar (2008) destacam a importância de uma abordagem mais humanizada, que reconheça o potencial e a individualidade de cada colaborador, em contraste com a abordagem mais tradicional e burocrática.

Em síntese, a evolução da gestão de pessoas e recursos humanos reflete uma mudança significativa de uma visão mecanicista para uma abordagem mais estratégica e humanizada. Esse percurso histórico é crucial para compreendermos as bases sobre as quais as práticas contemporâneas de gestão de pessoas foram construídas, possibilitando uma análise crítica e informada das tendências atuais e futuras nesse campo dinâmico (Gómez, 1999).

Ao observarmos essa trajetória, percebemos que a gestão de pessoas é mais do que uma função administrativa; é um campo em constante evolução, moldado por diversas correntes de pensamento e influenciado pelas complexidades do mundo empresarial moderno. Essa compreensão histórica é essencial para que as

organizações possam desenvolver estratégias de gestão de pessoas que estejam alinhadas com os desafios e oportunidades contemporâneos.

3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas é um componente vital para o sucesso e sustentabilidade das organizações contemporâneas. Em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo, onde a força de trabalho é cada vez mais reconhecida como um ativo estratégico, a adoção de práticas eficientes de gestão de pessoas é crucial para atingir metas organizacionais e manter uma vantagem competitiva sustentável (Chiavenato, 2008).

Desde a perspectiva estratégica, a gestão de pessoas não é apenas uma função operacional, mas uma abordagem holística que alinha as atividades relacionadas aos recursos humanos com os objetivos globais da organização (Lacombe, 2017). Essa abordagem visa otimizar o desempenho individual e coletivo dos colaboradores, contribuindo diretamente para a realização da missão e visão organizacionais.

A abordagem estratégica de gestão de pessoas envolve a integração das práticas de recursos humanos com a formulação e execução das estratégias organizacionais (Delgado, Ena, 2005). Nesse contexto, as políticas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento são desenvolvidas considerando não apenas as necessidades imediatas, mas também a visão de longo prazo da organização. A gestão estratégica de pessoas não se limita apenas à gestão do presente, mas visa moldar o futuro da empresa, antecipando as mudanças no ambiente de negócios e preparando a força de trabalho para enfrentar esses desafios (Gómez, 1999).

A capacidade de adaptação é um fator-chave na era contemporânea, e as organizações bem-sucedidas reconhecem que a gestão estratégica de pessoas desempenha um papel central nesse processo. A rápida evolução tecnológica, mudanças nas expectativas dos consumidores e a globalização dos mercados

demandam uma força de trabalho flexível, inovadora e altamente qualificada (Ribeiro, 2017). A gestão estratégica de pessoas permite que as organizações cultivem um ambiente propício à inovação, ao aprendizado contínuo e à adaptação ágil as novas realidades.

No cenário atual, onde a concorrência é acirrada e a retenção de talentos é um desafio, a gestão estratégica de pessoas emerge como um fator diferencial. A atração e manutenção de talentos essenciais tornam-se elementos cruciais para o sucesso organizacional a longo prazo (Ávila, Stecca, 2015). Estratégias eficazes de gestão de talentos não apenas garantem que a organização tenha os profissionais certos em posições-chave, mas também promovem um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e comprometidos.

4. O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na gestão de pessoas, influenciando diretamente as práticas, comportamentos e desempenho dos colaboradores dentro de uma organização. Ao explorar essa relação complexa, é possível compreender como a cultura organizacional molda e é moldada pela gestão de pessoas, criando um ambiente propício ao alcance dos objetivos estratégicos da empresa (Chiavenato, 2008).

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização (Lacombe, 2017). Esses elementos formam a identidade única de uma empresa e estabelecem as bases para as interações e comportamentos no ambiente de trabalho. Dessa forma, a gestão de pessoas não ocorre em um vácuo, mas é fortemente influenciada pelo contexto cultural no qual está inserida.

A cultura organizacional exerce influência em todas as etapas do ciclo de gestão de pessoas, desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento e retenção de talentos (Ribeiro, 2017). Por meio do recrutamento, a cultura molda a busca por candidatos que se alinhem não apenas com as habilidades técnicas

necessárias, mas também com os valores e a identidade da organização (Marques, 2011). Uma cultura sólida atua como um filtro, atraindo profissionais que compartilham a visão e os princípios da empresa.

No processo de seleção, a cultura organizacional desempenha um papel decisivo na escolha do profissional mais adequado. Delgado e Ena (2005) ressaltam que a identificação do ajuste cultural é tão crucial quanto a avaliação das competências técnicas. Colaboradores alinhados com a cultura organizacional tendem a se integrar mais facilmente à equipe, contribuindo para um ambiente de trabalho coeso e produtivo.

No desenvolvimento de talentos, a cultura organiza a oferta de programas de treinamento e capacitação que fortaleçam não apenas as habilidades técnicas, mas também os valores e comportamentos desejados pela organização (Gómez, 1999). Isso promove uma uniformidade na compreensão da missão e visão, proporcionando uma base sólida para o crescimento individual e organizacional.

A retenção de talentos é grandemente influenciada pela cultura organizacional. Colaboradores que se identificam com os valores e objetivos da empresa tendem a permanecer por mais tempo, contribuindo para a estabilidade e consistência na força de trabalho (Viera, 2015). A cultura organizacional, quando positiva e inclusiva, cria um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados, promovendo o engajamento e a satisfação no trabalho (Ávila, Stecca, 2015).

É importante destacar que a gestão de pessoas, por sua vez, também pode influenciar e moldar a cultura organizacional. Práticas de liderança, comunicação interna e políticas de reconhecimento impactam diretamente a forma como os colaboradores percebem a cultura da empresa (Sovienski, Stigar, 2008). A promoção de uma gestão de pessoas alinhada com os valores da organização fortalece a cultura existente e contribui para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, exploramos a dinâmica complexa da gestão de pessoas e recursos humanos, destacando a evolução histórica, a importância da gestão estratégica de pessoas e o papel fundamental da cultura organizacional. A análise abrangente desses elementos permitiu uma compreensão aprofundada das práticas contemporâneas de gestão de pessoas.

Os objetivos estabelecidos foram plenamente alcançados. Investigamos a evolução histórica da gestão de pessoas, examinamos a importância estratégica dessa gestão e exploramos como a cultura organizacional influencia as práticas de recursos humanos. Atingir esses objetivos foi fundamental para contextualizar o papel central da gestão de pessoas nas organizações modernas.

O problema da pesquisa propôs entender como a gestão de pessoas se relaciona com a evolução histórica, a estratégia organizacional e a cultura interna. A resposta a esse questionamento revelou que a gestão de pessoas não apenas reflete as mudanças ao longo do tempo, mas também desempenha um papel crucial na construção e manutenção da identidade cultural das organizações.

Os principais resultados destacam a transformação da gestão de pessoas de uma abordagem burocrática para uma prática estratégica, integrada aos objetivos organizacionais. Além disso, evidenciamos a influência bidirecional entre cultura organizacional e gestão de pessoas, destacando a importância de uma cultura sólida na atração, retenção e desenvolvimento de talentos.

Este estudo contribui para a compreensão da gestão de pessoas como um componente estratégico nas organizações contemporâneas. Ao integrar a evolução histórica, a importância estratégica e a influência cultural, oferecemos *insights* valiosos para gestores, acadêmicos e profissionais interessados em aprimorar práticas de recursos humanos.

Ao longo do estudo, enfrentamos algumas limitações, como a disponibilidade de dados específicos sobre determinadas práticas organizacionais. No entanto,

essas limitações não comprometeram a validade e a relevância das conclusões apresentadas.

Para estudos futuros, sugere-se a investigação mais aprofundada sobre como as mudanças tecnológicas impactam a gestão de pessoas, assim como a análise de casos práticos que ilustrem de maneira mais específica as relações entre cultura organizacional e práticas de recursos humanos.

Em síntese, este trabalho proporcionou uma análise abrangente e integradora da gestão de pessoas, destacando sua evolução histórica, importância estratégica e relação intrínseca com a cultura organizacional. As descobertas aqui apresentadas contribuem para o entendimento e aprimoramento contínuo das práticas de gestão de pessoas nas organizações modernas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, p. 48, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Amsterdã: Elsevier, 2008.

DELGADO, Susana; ENA, Belén. Recursos humanos. Madrid: Thomson Paraninfo, 2005.

FERNÁNDEZ, José Manuel Gómez. Recursos humanos. **Fundamentos del comportamiento humano en la empresa**. Madrid: Ediciones EE Encuentro, 1999.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Editora Érica, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

MARQUES, Wagner Luiz. **Recursos humanos**. Joinville: Clube de Autores, 2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

VIERA, Juliana Fachi. Gestão de pessoas. **Site da Comunidade ADM. Disponível em:** < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/>>. Acesso em: 22. jan. 2024.