

**A BUSCA DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS NO  
CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES**

*THE SEARCH FOR EXCELLENCE IN PEOPLE MANAGEMENT AND ITS IMPACTS ON  
THE GROWTH OF ORGANIZATIONS*

**CAROLINE MICHEL HAGE MOUSSA**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**VIRGINIA DO SOCORRO MOTTA AGUIAR**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

## **A BUSCA DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS NO CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES**

### **Objetivo do estudo**

O presente estudo visa identificar os fatores de gestão e os impactos relevantes para o desenvolvimento de uma organização.

### **Relevância/originalidade**

Existe uma relação direta entre engajamento dos colaboradores e o desempenho da organização, essa relação quando bem administrada pode trazer impactos positivos para ambas as partes, por outro lado quando não aproveitada pode ser prejudicial.

### **Metodologia/abordagem**

A presente pesquisa foi elaborada por meio de levantamentos de obras com autores, que detalham os temas: gestão de pessoas, tendências futuras e impactos para as organizações. Este estudo se classifica como uma pesquisa exploratória comparando a percepção de cada autor.

### **Principais resultados**

Os resultados obtidos trazem perspectivas novas sobre as tendências de gestão de pessoas na atualidade, na qual as empresas precisarão se adaptar. O trabalho remoto, a análise preditiva, diversidade e outras mudanças que estão ocorrendo no ambiente organizacional são exemplos destas tendências.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Com os resultados da pesquisa foi permitido observar a crescente necessidade de evolução da gestão de pessoas e da valorização dos colaboradores nas organizações para se manterem competitivas no mercado.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Como contribuição social do estudo, destaca-se a relevância do capital humano para o crescimento das organizações, o investimento neste colaborador pode trazer ganhos para ambas as partes. O RH estratégico tem um papel essencial junto aos gestores para apoiar a este processo.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, RH Estratégico, Equipe de Alto Desempenho, Capital Humano

## *THE SEARCH FOR EXCELLENCE IN PEOPLE MANAGEMENT AND ITS IMPACTS ON THE GROWTH OF ORGANIZATIONS*

### **Study purpose**

This study aims to identify management factors and relevant impacts for the development of an organization.

### **Relevance / originality**

There is a direct relationship between employee engagement and the performance of the organization. This relationship, when well managed, can bring positive impacts for both parties, on the other hand, when not taken advantage of, it can be harmful.

### **Methodology / approach**

The present research was elaborated through surveys of works with authors, which detail the subjects of: people management, future trends and impacts for organizations. This study is classified as exploratory research comparing the perception of each author.

### **Main results**

The results obtained bring new perspectives on current people management trends, in which companies will need to adapt. Remote work, predictive analytics, diversity and other changes taking place in the organizational environment are examples of these trends.

### **Theoretical / methodological contributions**

With the results of the research, it was possible to observe the growing need for the evolution of people management and for the appreciation of employees in organizations to remain competitive in the market.

### **Social / management contributions**

As a social contribution of the study, the relevance of human capital for the growth of organizations is highlighted, the investment in this collaborator can bring gains for both parties Strategic HR has an essential role with the managers to process support.

**Keywords:** People Management, Strategic HR, High Performance Team, Human Capital

## **A BUSCA DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS NO CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES**

### **1 Introdução**

A Gestão de pessoas é definida por Marcelo Treff (2016) como a dicção e o planejamento das tarefas que envolvem a tomada de decisão acerca da atração, captação, benefícios, carreira e do desenvolvimento do capital humano, firmados em diretrizes e políticas claras conectadas as estratégias de negócios, com o foco principal de interceder no comportamento das pessoas, confrontando aos objetivos corporativos. A gestão de pessoas é definida pelo dicionário de Cambridge (GESTÃO DE PESSOAS, 2023) como sendo uma atividade de gestão dos colaboradores de uma empresa, por meio de registros, treinamentos e ajudando-os com os problemas que surgirem. A história da gestão de pessoas está relacionada com a evolução da área de Recursos Humanos, que nos primórdios tinha uma função mais administrativa do que de gestão, como se observa atualmente. O mercado de recursos humanos e do trabalho passou por diversas transformações, na era do vapor, e o ser humano era visto como uma ferramenta da produção, uma máquina disponível em grande quantidade, porém de baixa eficiência (BARROS NETO, 2022).

O avanço das máquinas e fontes de energia proporcionaram uma maior eficiência, o que gerou uma nova preocupação na época, a de seleção dos melhores empregados para fazerem o trabalho e o pai da administração F. W. Taylor foi o responsável por conduzir pesquisas em busca do homem de primeira classe, que por meio de processos de planejamento substituiria a improvisação pela prática padronizada. Apesar do mercado de trabalho continuar em transformação, exigindo maior qualificação das pessoas, percebe-se que pela primeira vez as organizações estão se rendendo aos talentos, uma vez que profissionais qualificados são os que estão ditando o mercado, e a valorização destes por meio de benefícios e recompensas atrativas é uma forma de reter e atrair colaboradores qualificados para a organização (BARROS NETO, 2022).

Durante muitos anos foi dada muita importância aos maquinários, ao investimento de expandir empresas, a localização e outros pontos que consumiam bastante tempo dos administradores e proprietários. Contudo, pouca atenção foi dada ao principal fator de sucesso ou fracasso de um negócio, os funcionários (BICHUETTI e BICHUETTI, 2020).

Na atualidade, ainda existem empresas que não sabem quem são os responsáveis pela gestão dos seus colaboradores, e acabam os tratando como um custo e não como um ativo. O sucesso de organizações como estas acabam sendo incompleto e breve, e isso se dá principalmente uma vez que uma parte considerável dos executivos não estão preparados para uma gestão de pessoas eficaz. Existem diversos motivos que podem ser a causa disso, alguns deles seriam a falta de preparo dos executivos para gerir a equipe, a incapacidade de algumas lideranças para considerar o capital humano como ativo, a perda da influência estratégica da área de Recursos Humanos (RH), a carência da hierarquia, a falha da cultura organizacional em atrair e fidelizar pessoas (BICHUETTI e BICHUETTI, 2020).

Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH - em 2022 indicou que cerca de 40% das pessoas do estudo acreditam que o RH da sua empresa tem participação ativa na implementação da estratégia para a organização, esse valor segundo a ABRH indica que apesar da discussão atual sobre o RH estratégico, os resultados da pesquisa sinalizam que ainda se tem um caminho longo para se percorrer neste aspecto. Outro tema complementar perguntado nesta pesquisa foi em relação a liderança, 54% dos entrevistados responderam que consideram a liderança na empresa deles entre regular e ruim para os desafios com gestão de pessoas.

O RH estratégico tem uma função essencial para as empresas, uma vez que além de captar pessoas para os cargos necessitados, ele torna estas partes do capital intelectual da companhia a fim de se comprometerem para alcançar os objetivos da empresa, que saibam trabalhar em equipe e que sejam multiplicadores do conhecimento. Portanto, o RH estratégico tem o foco maior em sua atenção aos resultados empresariais e se torna uma vantagem competitiva. Uma vez que os gestores observem que os seus colaboradores podem ser os parceiros mais valiosos da organização, os gestores de RH passariam a ocupar um papel cada vez mais importante no planejamento estratégico empresarial (PEREIRA, 2020).

Com base nas premissas citadas anteriormente relacionadas a pessoas como capital humano, a percepção das empresas sobre os seus colaboradores e os resultados gerados pelos mesmos, o problema de pesquisa do atual estudo é: quais são os impactos gerados por uma gestão de pessoas de excelência para o crescimento das organizações?

Segundo uma pesquisa feita por um instituto de referência mundial Gallup (2023), 23% dos funcionários ao redor do mundo se sentiram engajados em seus empregos em 2022, e, apesar de ser considerado como baixo percentual, historicamente durante os treze anos em que a pesquisa foi aplicada este foi considerado o maior valor atingido.

O baixo engajamento pode gerar impactos significativos para as empresas e, de acordo com o instituto (GALLUP, 2023), estima-se que o custo econômico global para o baixo engajamento seja de US\$8.8 trilhões, o que representa 9% do PIB mundial.

De acordo com um estudo feito pela consultoria de talentos Robert Half (2023) em sua vigésima terceira edição, 75% dos recrutadores estão com dificuldades para contratar pessoas qualificadas e 20% destes acreditam que o cenário futuro será ainda mais difícil. A taxa de desemprego apresentou queda no quarto trimestre de 2022, atingindo o valor de 7,8%, de acordo com o IBGE (2023), o que indica na prática que a oferta de candidatos qualificados e disponíveis no mercado está escassa, pois a grande maioria já está empregada (ROBERT HALF, 2023).

A contribuição do presente estudo no âmbito social está relacionada a fatores da gestão de pessoas que podem ser importantes para retenção e qualificação das pessoas, que podem trazer maiores resultados e retornos para as empresas, com o maior engajamento dos seus colaboradores.

O objetivo geral do estudo é identificar os fatores de gestão e seus impactos relevantes para o desenvolvimento de uma organização. Os objetivos específicos são: Analisar os sucessos e fracassos da gestão de pessoas e seus impactos para a organização e propor ações estratégicas voltadas para a excelência na gestão de pessoas para as organizações do século XXI.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

A gestão de recursos humanos evoluiu ao longo dos anos, passando por algumas fases influenciadas pelas mudanças de ambiente interno e externo no qual as organizações estavam inseridas. Abaixo serão descritos os 5 períodos da evolução de recursos humanos (MARQUES, 2015):

- a) Período anterior ao ano de 1930: Fase conhecida como “contábil” da gestão de RH. O propósito principal da área era manter a quantidade da força de trabalho. Não existiam leis para regulamentar as relações da empresa com as pessoas. Os conflitos entre a organização e o funcionário eram resolvidos pela polícia.

- b) Período entre 1930 e 1950: Nesta fase surgiram as primeiras leis a fim de regular a relação das empresas com os colaboradores. Foi promulgada em 1943 a Consolidação das Leis de Trabalho - CLT. A economia brasileira já apresentava o início da industrialização, porém mantinha a agricultura como principal atividade. As relações de trabalho se tornaram reguladas e criou-se o Departamento Pessoal nas organizações, cuja preocupação principal continuava a ser apenas a quantidade de funcionários.
- c) Período entre 1950 e 1965: Esta fase ocorreu em grande parte durante o governo de Juscelino Kubitschek que foi o responsável por introduzir a indústria automobilística no Brasil. O nome do Departamento Pessoal foi substituído por Gerência de Relações Industriais. Essa mudança foi importante por 2 motivos principais, o primeiro foi o nível organizacional ter sido elevado para gerência, cujo objetivo passou a ser sobre o relacionamento com o chão de fábrica, trazendo melhorias para a qualidade da relação entre empregados e empregador, o segundo foi o início da preocupação com a qualidade dos recursos humanos e não mais a quantidade apenas. Neste período novas funções foram incorporadas, como seleção de pessoas, remuneração, segurança do trabalho e treinamento.
- d) Período entre 1965 e 1985: Este período foi caracterizado por três principais acontecimentos históricos e seus impactos - governos militares assumiram o poder, e os sindicatos foram reduzidos para órgãos burocráticos. Em um breve período houve um crescimento econômico que gerou a abertura de postos de trabalho. Ao final deste período houve a eleição indireta para Presidente da República, com isso movimentos sindicais voltaram a ocorrer e a principal mudança foi em relação a denominação de gerência de recursos humanos, cuja ênfase passou a ser mais humanística, intervindo nas relações entre empregados e empregadores, ampliando essa busca de melhorias para os sindicatos e outros representantes sociais.
- e) Período após 1985: As empresas se tornaram mais competitivas a partir de 1990 o que gerou mudanças em processos e modelos de gestão para se manterem no mercado. As empresas passaram a ter uma visão mais estratégica, as pessoas passaram a ser vistas como uma vantagem competitiva. A gestão de recursos humanos mudou do nível hierárquico de gerência para diretoria.

Observa-se que o momento histórico teve grande influência para a mudança e evolução da visão do setor de Recursos Humanos nas empresas que passa a ser visto na atualidade como uma vantagem competitiva e estratégica para a organização.

Existem duas formas de gestão de RH: o tradicional e o estratégico. Na visão do RH Tradicional o foco maior é em processos e tarefas, enquanto no RH Estratégico o foco está direcionado em resultados e incorpora estratégias dentro desta visão. A seguir estão relacionadas as principais diferenças entre cada uma das gestões:

**Tabela 1 - RH tradicional vs RH Estratégico**

<b>RH Tradicional</b>	<b>RH Estratégico</b>
<p><b>Foco em processos e tarefas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recrutamento e seleção voltados para o cargo</li> <li>● Treinamento na função</li> <li>● Gestão de cargos</li> </ul>	<p><b>Foco em resultados e estratégias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Captação de capital intelectual no mercado para dinamização do negócio</li> <li>● Aprendizado e educação continuada Gestão de competências</li> </ul>

- Salário
- Relações trabalhistas estagnadas
- Manutenção de processos e tarefa
- Remuneração ligada a resultados Parcerias e negociações
- Cultura de mudança e inovação

Fonte: Adaptado de PEREIRA, 2020.

A fim de se ter um RH consistente é necessário integrar o RH Estratégico ao processo, para se atingir os resultados esperados pela empresa e se torna importante que a gestão de RH não esteja atrelada a nenhum estilo ou filosofia do gestor, o que pode gerar impactos drásticos na gestão de RH (PEREIRA, 2020).

## 2.2 Satisfação e Motivação no trabalho

A motivação tem sua origem do latim *motivus* que significa aquilo que movimenta ou o que faz andar, o conceito da palavra pode ser definido como um estado mental ou predisposição para o comportamento. No trabalho, a motivação é um tema fundamental de estudo do comportamento além de ser o principal componente de análise das soft skills. A relevância a este tema surge uma vez que a motivação é um fator crucial do desempenho no ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2019).

Existem algumas teorias que explicam a motivação e a sua relação com o indivíduo e seu comportamento e a seguir estão elencadas algumas destas teorias, segundo Maximiano (2019):

- a) Teoria da Expectativa: Relaciona a questão de uma ideia da intuição no qual o esforço depende do resultado a ser atingido. Exemplificando, um profissional cujo objetivo é alavancar a carreira (forma de recompensa) e para atingir tal propósito ele precisa mostrar resultados (forma de desempenho). Os gestores para poderem aplicar essa teoria devem ter conhecimento sobre quais recompensas as pessoas esperam com o esforço que estão decididas a fazer. Em linhas gerais, a motivação seria uma questão de gestão da relação entre esforços e recompensas.
- b) Teoria da Equidade: Conhecida também como a teoria do equilíbrio, é a convicção de que as recompensas devem estar na mesma proporção dos esforços e idênticos para todos. Por exemplo, duas pessoas que aplicam o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual para ambas, para isso se deve ter equilíbrio. A falta de equidade pode gerar insatisfação, frustração, prejuízos de desempenho e além de causar um sentimento de desprezo pelos colegas. O gestor a fim de aplicar esta teoria, deve cuidar para que as recompensas sejam partilhadas de forma igualitária para todos.
- c) Teoria das Necessidades - Maslow: É vista como a teoria moderna mais importante sobre motivação, vinculando esta as necessidades humanas, quanto mais fortalecida a necessidade, mais intensa a motivação. Quando a necessidade é suprida, a motivação acaba. A pirâmide de Maslow é dividida em 5 níveis hierárquicos, demonstrados na figura a seguir:



**Figura 1** - Pirâmide de Maslow  
Fonte: Maximiano (2019).

Pode-se observar que na figura 1 as necessidades representadas pelos níveis da pirâmide indicam cada etapa que uma pessoa deve satisfazer para poder avançar para níveis mais elevados da pirâmide.

Segundo a teoria de Maslow, as pessoas buscam suprir inicialmente os primeiros níveis para poder avançar para os níveis mais altos, quanto mais elevado o nível de necessidades mais saudável a pessoa seria. Essa pirâmide demonstra o processo de desenvolvimento contínuo, no qual as pessoas vão avançando através das necessidades, a fim de atendê-las com a busca pela autorrealização (MAXIMIANO, 2019).

- d) Teoria dos dois fatores: Esta teoria foi desenvolvida por Frederick Herzberg, segundo ele a motivação do trabalho é distinta da satisfação do ambiente laboral, sendo assim o trabalho propriamente dito atenderia as necessidades e causaria satisfação distinta daquelas vinculadas ao ambiente ou condições de trabalho.

**Tabela 2** - Teoria dos dois fatores

<b>Categorias de Fatores</b>	<b>Fatores Específicos</b>	<b>Efeito de Fatores</b>
<b>Fatores Motivacionais relacionados ao conteúdo do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conteúdo do trabalho, natureza das tarefas</li> <li>• Sentido de realização</li> <li>• Exercício de responsabilidade</li> <li>• Possibilidade de crescimento</li> <li>• Reconhecimento pelo trabalho bem feito</li> </ul>	Apenas o trabalho em si e seu conteúdo podem produzir motivação. Para haver a motivação, a condição é a sintonia entre a natureza das tarefas (conteúdo do trabalho) e os interesses e qualificações das pessoas



**Fatores Higiênicos relacionados com as condições ou com o ambiente de trabalho**

- Comportamento do chefe
- Relações com os colegas
- Salário
- Políticas de administração de pessoas
- Condições físicas do ambiente e segurança do trabalho

O ambiente de trabalho produz a satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho

Fonte: Adaptado de Maximiano (2019).

Segundo a teoria de dois fatores detalhada na tabela acima, existe uma distinção clara entre os fatores que estão conectados às condições de trabalho e que produzem satisfação e aqueles que são fatores motivacionais conectados apenas ao conteúdo do trabalho.

### 2.3 Desafios enfrentados pelos Gestores

De acordo com Ribeiro (2018), existem alguns desafios que os gestores enfrentam durante o processo de avaliar o desempenho de algum colaborador, dentre estes desafios estão: pré-julgar o funcionário, equilibrar opiniões, ter uma tendência central na avaliação, evitar o julgamento de outros, apresentar preferências pessoais, focar apenas na parte do trabalho e no último incidente e não conhecer bem a equipe.

Alguns dos desafios que os gestores enfrentam podem ser beneficiados por meio de capacitação e treinamento tanto para o liderado quanto para o líder, as vantagens do investimento em treinamentos para empresas são em melhoria de desempenho, redução de custos e reclamações, assim como o aumento da satisfação e o prestígio para os gestores que devem se preocupar com o desenvolvimento dos seus colaboradores.

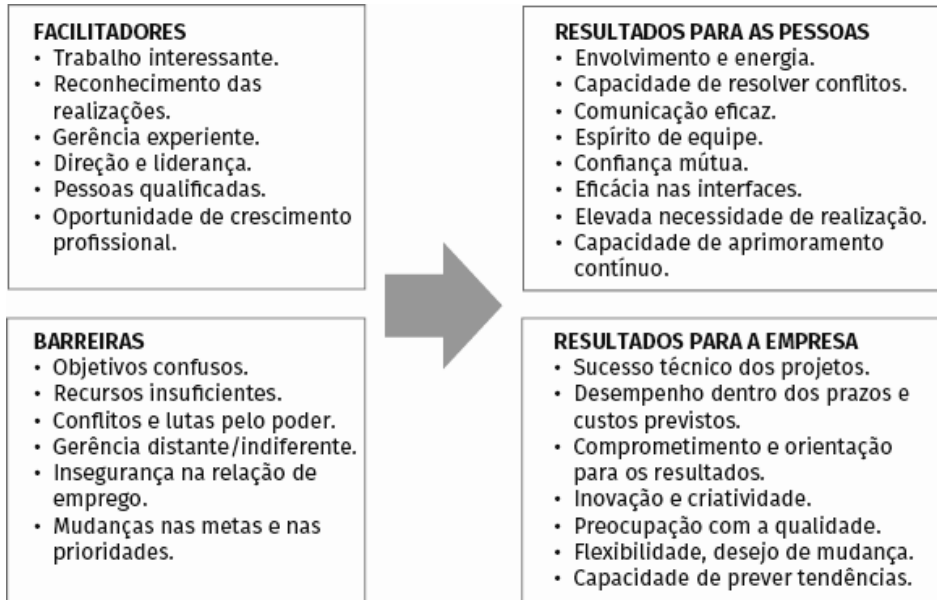
### 2.4 Equipe de Alto Desempenho

A palavra equipe é definida como um grupo de pessoas dedicadas a um objetivo ou tarefa em comum, os membros da equipe atuam com independência individual, porém com alto grau de interdependência, os integrantes são encarregados do desempenho coletivo.

As etapas de desenvolvimento da equipe são: formação, tempestade, normatização, desempenho e encerramento. A primeira fase, formação, é caracterizada pelo início do grupo no qual inicia-se a familiaridade com as pessoas do grupo. A fase seguinte, tempestade, é descrita como uma etapa de conflito, no qual os membros do grupo percebem as diferenças de opiniões e manifestam desacordos e divergências de pontos de vista que podem ser desdobrados em novas ideias como algo positivo ou conflitos de fundo emocional que podem ser negativos para o grupo. A terceira fase normatização é o estágio onde se criam normas de convivência e estabelecem regras, o grupo tem identidade. Na quarta fase de desempenho, já apresenta a equipe madura, e a qualidade do desempenho demanda um gerente de projetos para detectar os fatores críticos de desempenho e executar princípios de desenvolvimento de equipes. Na última etapa, encerramento, a equipe é dissolvida pois o problema foi solucionado ou o projeto foi finalizado (MAXIMIANO, 2019).

Segundo o autor citado anteriormente (2019), algumas equipes apresentam alto desempenho, ou seja, apresentam sucesso em dois aspectos, sendo estes positivos para os projetos e para a equipe. Foi desenvolvido um modelo sistemático para equipes de projetos criado por Cleland (1999) no qual o desempenho é avaliado pelos resultados do projeto na dimensão técnica (escopo, custo, tempo, qualidade) e na dimensão humana (eficácia na

comunicação, confiança mútua, etc), esse modelo pode ser aplicado em qualquer equipe. No modelo de Cleland (1999) existem duas categorias de determinantes de desempenho, facilitadores e barreiras, cujo fator mais significativo é a qualidade do ambiente de trabalho medido de algumas formas, como pelo desafio e interesse no trabalho, reconhecimento, qualidade da liderança e potencial crescimento. A qualidade da liderança é fundamental para a organização e para o projeto, uma vez que esta é o que impulsiona todo o sistema.



**Figura 2** - Modelo sistêmico do desempenho da equipe, segundo Cleland 1999  
 Fonte: Maximiano (2019).

Na figura 2 é possível observar alguns exemplos de situações que são facilitadores para o desempenho da equipe como o trabalho ser interessante ou ter pessoas qualificadas para fazê-lo e que podem trazer resultados interessantes tanto para as pessoas como para a empresa. Entretanto, podem existir algumas barreiras que dificultam o desempenho da equipe, como o caso de objetivos confusos, recursos insuficientes, deixando a equipe aquém do seu real potencial. As barreiras são pontos de melhoria e devem ser consideradas na gestão de riscos a fim de minimizar o seu impacto na equipe.

### 3 Metodologia

O presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, com principal finalidade de desenvolver e esclarecer ideias e conceitos considerando a formulação do problema. A pesquisa exploratória tem como objetivo criar uma visão geral sobre determinado tópico. Esta pesquisa é classificada quanto aos meios como um estudo bibliográfico (GIL, 2019).

A pesquisa foi elaborada por meio de levantamentos de obras com autores, da literatura estudada que detalham e elaboram sobre o tema gestão de pessoas, suas tendências futuras e seus impactos para as organizações. Foi realizado ainda um comparativo em relação a percepção de cada autor estudado sobre o tema para futuras análises e interpretações.

O método de pesquisa foi segmentado em:

- a) Pesquisa Bibliográfica: Realizada em livros, sites, dicionários e estudos realizados por grandes corporações.

- b) Referencial Teórico: Com macro temas interligados com o objetivo do estudo para embasamento da revisão de literatura.
- c) Comparação das tendências: Geração de uma tabela comparativa entre diferentes autores e suas percepções sobre o tema estudado.
- d) Análise: Interpretação dos principais aspectos abordados pelos autores.
- e) Considerações finais: Conclusões das análises realizadas no estudo.

#### 4 Análise dos resultados e Discussões

O mundo na atualidade deve ser pensado de forma complexa, incluindo diversos temas diferentes para se conciliar, como fenômenos da inovação, motivação, empreendedorismo, sinergia de trabalho entre funcionários, envolvimento dos stakeholders, são pontos que ficam muito aquém do que a sociedade e as pessoas demandam. Observada essa complexidade, exige-se espera-se uma capacidade de integrar melhor os conhecimentos dentro de uma organização a nível global, o que também requer informações de como é realizada uma gestão e como é planejada uma estratégia mundial (COSTA e ANTÓNIO, 2019).

Segundo Ribeiro (2018), agora é momento do RH atuar com os gerentes de linha e criar uma parceria para que a organização ganhe vantagens competitivas e atinja os objetivos de negócios traçados. Nesta nova abordagem, o RH deve procurar avaliar de forma antecipada as tendências e adiantar as principais mudanças no ambiente organizacional.

Alguns autores apresentam pontos de vistas semelhantes ou distintos em relação às tendências da Gestão de Pessoas e a seguir estão elencadas algumas das principais abordagens dos autores estudados:

<b>Autor</b>	<b>Gatilho</b>	<b>Tendências</b>	<b>Desafios</b>
Dutra <i>et al</i> (2017)	Necessidade de novas formas de gestão de pessoas devido às pressões de ambientes internos e externos.	Empresas praticando mais a gestão de pessoas por meio do uso de conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. Os principais benefícios serão a vantagem competitiva que a empresa ganha e o desenvolvimento e investimento no colaborador.	Nem todas as empresas sabem aplicar esse conceito, sendo possível que a maior parte empregue de modo a retirar mais resultados das pessoas sem patrocinar o desenvolvimento delas.
Mações (2018)	Várias áreas das empresas vêm sofrendo mudanças, dentre estas a gestão de recursos humanos, que é	Os gestores terão que lidar e encontrar respostas para estas novas tendências: recrutamento de trabalhadores do	Empresas que não se preocupam em melhorar o conhecimento de seus colaboradores perdem



	impactada pelos desafios tradicionais e os novos desafios que envolvem a mudança do meio ambiente que afeta o desempenho da empresa.	conhecimento, diversidade da força de trabalho, recurso a trabalho contingente e temporário e assédio moral e sexual.	competitividade.
Madruça (2021)	Novas mudanças da atualidade podem afetar os negócios das empresas, compreendendo estas é possível traçar estratégias para aproveitar essas mudanças.	Algumas das mudanças das quais as empresas precisam se adaptar são: transformação digital (trabalhos remotos), times autogerenciáveis, aprendizagem não linear, cultura da diversidade, cultura do acolhimento e do desempenho	Existem alguns profissionais que possuem a competência teórica de gestão mas não a aplicam na prática, sendo necessário acompanhar e investir na prática e o resultado dos conceitos teóricos.
Bes e Capaverde (2020)	A Era digital e a grande quantidade de informações a serem analisadas sobre o desempenho dos colaboradores estão gerando a necessidade de análise mais precisa e aprofundada destes pontos.	A gestão de pessoas está adquirindo uma maturidade que a dirige para a análise preditiva de métricas e resultados, que é uma prática que envolve padrões de dados para prever tendências e resultados, usando inteligência artificial.	As vantagens são a ampliação da inteligência competitiva a fim de melhorar a tomada de decisão. Essa análise pode sinalizar quais áreas são as mais sensíveis para que a empresa elabore um plano de ação antecipado, identificar riscos e oportunidades no futuro

**Quadro 1** - Comparação das novas tendências de gestão de pessoas  
Fonte: Elaboração dos Autores (2023).

Pode-se observar no quadro 1 a percepção dos diferentes autores sobre as tendências da gestão de pessoas, seus gatilhos e desafios. De forma geral, nota-se que os autores sinalizam como gatilho a necessidade de mudança, a pressão do ambiente interno e externo e as questões da atualidade como a era digital. É nítido a visão destes autores sobre a importância da mudança e evolução da gestão de pessoas para o ganho de competitividade para as organizações.

Em relação às tendências, observa-se que os autores apresentam alguns pontos convergentes e outros pontos distintos e exclusivos na percepção de cada autor. Tendências

comuns são vistas principalmente quando se descreve a necessidade de competências das pessoas e principalmente da gestão. No ponto de vista único dos autores, observa-se que cada um deles se direciona para necessidades mais específicas, como por exemplo no caso do autor Madruga que comenta sobre a cultura de acolhimento e de desempenho, enquanto os autores Bes e Capaverde sinalizam a importância da inteligência artificial para a análise preditiva de resultados da gestão de pessoas.

Dentre os principais desafios, estão a necessidade das empresas saberem implementar corretamente os novos conceitos de gestão que estão por vir a fim de serem benéficos para ambas as partes, empresa e colaborador. Outro desafio importante é capacitar os colaboradores, gestores ou liderados e gerar oportunidades para que estes possam colocar na prática os conhecimentos aprendidos. O planejamento antecipado de possíveis cenários que podem ocorrer em certas áreas da organização por meio de análises de dados podem ser bem importantes para gerar planos de ações e priorizar certas áreas para trazer maior vantagem competitiva para a empresa.

## 5 Conclusões/Considerações finais

Com base nas abordagens dos autores citados, pode-se concluir que existe uma necessidade de mudança e evolução da parte de gestão de pessoas devido a fatores internos e externos às organizações e a um cenário dinâmico, competitivo e globalizado no contexto atual. Essa evolução pode significar uma vantagem competitiva e um diferencial para a empresa que a implementar. É fundamental considerar alguns quesitos para uma gestão de pessoas eficaz, ter a equipe de RH atuante nos planejamentos estratégicos desde a captação até o acompanhamento do colaborador, uma participação ativa com os gestores e a área de RH, entender a necessidade do colaborador e se esta é atendida, proporcionar um ambiente adequado e seguro para o funcionário, entre outros fatores.

É importante ainda enfatizar a importância do capital intelectual para o crescimento de uma empresa e os colaboradores devem ser reconhecidos e valorizados pelo seu desempenho pelo resultado produzido, e a satisfação e motivação do colaborador no ambiente de trabalho impactam diretamente no seu desempenho laboral.

## 6 Referências

- Associação Brasileira de Recursos Humanos. (2022). *O cenário do RH no Brasil*. ABRH. <https://www.abrhbrasil.org.br/cms/wp-content/uploads/2022/11/Pesquisa-Umanni-ABRH-2022.pdf>
- Barros Neto, J. P. d. (2022). *Gestão de Pessoas 4.0*. Freitas Barros Editora. <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/203022/pdf/29>
- Bastos Capaverde, C., & Bes, P. (2022). *Planejamento em Gestão de Pessoas*. SAGAH. <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492946/>
- Bichuetti, L. B., & Bichuetti, J. L. (2020). *Gestão de pessoas não é com o RH*. Saint Paul Publishing. <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586407105/pageid/4>

Cambridge Dictionary. (n.d.). *PERSONNEL MANAGEMENT* definition | *Cambridge English Dictionary*. Cambridge Dictionary.  
<https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/personnel-management>

Costa, R.L. D., & António, N.D. S. (2019). *Os Modelos de Gestão Global - Meios e Técnicas de Controlo nas PME*. Grupo Almedina (Portugal).  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9789896941444>

Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de Pessoas*. Grupo GEN.  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>

GALLUP. (2023, 13 de Junho). State of the Global Workplace Report. Gallup.  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (7<sup>a</sup> edição ed.). Grupo GEN.  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2023, 28 de fevereiro). *Taxa média de desemprego cai a 9,3% em 2022, menor patamar desde 2015*. Agencia IBGE notícias.  
<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/36351-taxa-media-de-desemprego-cai-a-9-3-em-2022-menor-patamar-desde-2015>

Madruga, R. (2021). *Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional*. Grupo GEN. <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770120/>

Marques, J. C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos*. Cengage Learning Brasil.  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788522123599>.

Maximiano, A. C. A. (2019). *ADM por Competências - Você Gestor*. Grupo GEN.  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788597022148>

Mações, M. A. R. (2018). *Pessoas e Gestão de Equipas - Vol. X*. Actual Editora.  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942373/>

Pereira, M.C. B. (2020). *RH Essencial* (2nd ed.). Editora Saraiva.  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788571440944>

Ribeiro, A.D. L. (2018). *Gestão de Treinamento de pessoas*. Editora Saraiva.  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788547230449>

ROBERT HALF. (2023, 01 de julho). *Índice de Confiança ROBERT HALF Sondagem de profissionais qualificados*. Robert Half.  
[https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/documents/roberthalf-ICR-H-ed23\\_0.pdf](https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/documents/roberthalf-ICR-H-ed23_0.pdf)

Treff, M. (2016). Gestão de Pessoas - Olhar Estratégico com Foco em Competências. Grupo GEN. <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788595155701>