



Da Administração Científica ao RH Estratégico: Trajetória e impactos na gestão de pessoas

Pâmela Nascimento Magalhães ¹

Professora Coautora Dra. Raissa Pedrosa Gomes ²

Prof. MSc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda³

RESUMO

O presente artigo analisa a evolução da gestão de pessoas desde a Administração Científica até o modelo contemporâneo de Recursos Humanos Estratégico. O estudo busca compreender como essa trajetória influenciou as práticas organizacionais e o desempenho das empresas ao longo do tempo. A pesquisa apresenta abordagem qualitativa e caráter exploratório, fundamentada em levantamento bibliográfico e análise documental de obras clássicas e contemporâneas da área. Pelo trabalho pode-se evidenciar que a gestão de pessoas passou de uma lógica mecanicista, centrada na eficiência e no controle, para um modelo orientado ao desenvolvimento humano, à motivação e à participação dos colaboradores. A consolidação do RH Estratégico, a partir da década de 1980, reforçou o papel das pessoas como fonte de vantagem competitiva, alinhando práticas de gestão aos objetivos organizacionais. Além disso, identificou-se que o cenário atual, marcado pela transformação digital e pela diversidade geracional, demanda novas formas de gestão capazes de equilibrar tecnologia, engajamento e bem-estar. Conclui-se que a evolução histórica da gestão de pessoas gerou impactos significativos no clima organizacional, na inovação e na produtividade, destacando a importância do capital humano para o desempenho sustentável das organizações. O estudo também aponta a necessidade de revisões contínuas nas práticas de gestão, a fim de acompanhar as mudanças do mercado e fortalecer estratégias alinhadas ao desenvolvimento de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Recursos Humanos Estratégico. Evolução administrativa. Desenvolvimento organizacional. Transformação digital.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história das organizações, a gestão de pessoas passou por transformações profundas, refletindo as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas de cada época. Em seus primórdios, os trabalhadores eram vistos como extensões das máquinas, com foco na execução

¹ Graduando do curso de Administração de AFYA Centro Universitário São João Del Rei - pamelamagalhaes023@gmail.com

² Professor do curso de Administração de AFYA Centro Universitário São João Del Rei - raissa.tette@afya.com.br

³ Professor dos cursos de Administração de AFYA Centro Universitário São João Del Rei - Email – clodoaldo.lacerda@afya.com.br

disciplinada de tarefas padronizadas. Essa visão era compatível com os princípios da Administração Científica, desenvolvida por Frederick Taylor no início do século XX, que priorizava a eficiência, a especialização e o controle rigoroso dos processos organizacionais

Com o tempo, essa concepção mecanicista deu lugar a abordagens mais humanas e integradoras. Um dos marcos dessa transição foi a Teoria das Relações Humanas, surgida na década de 1930, a partir das experiências conduzidas por Elton Mayo em Hawthorne. Essa teoria evidenciou a importância dos fatores emocionais, sociais e motivacionais nas dinâmicas de trabalho, destacando que o desempenho dos colaboradores é influenciado por aspectos como pertencimento, reconhecimento e relações interpessoais (Bergamini, 1997; Chiavenato, 2014).

Na sequência, a Teoria Comportamental, a partir dos anos 1950, incorporou aportes das ciências sociais e da psicologia organizacional para aprofundar a compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho. Elementos como motivação, liderança, comunicação e participação passaram a ser centrais na análise da eficácia organizacional. Autores como Maslow, McGregor e Herzberg contribuíram significativamente para consolidar uma visão mais complexa e dinâmica sobre o papel das pessoas nas organizações (Chiavenato, 2014).

Na década de 1960, surge o Desenvolvimento Organizacional (DO) como uma abordagem voltada à mudança planejada e à melhoria contínua, enfatizando valores como confiança, cooperação e aprendizagem organizacional. O DO representou um avanço importante ao reconhecer o papel dos colaboradores como agentes ativos de transformação e ao valorizar a cultura organizacional como dimensão estratégica (Wood JR., 2010).

A partir dos anos 1980, com o fortalecimento da competitividade global e das exigências do mercado, consolida-se o modelo de Recursos Humanos Estratégico, que posiciona a gestão de pessoas como parceira da estratégia organizacional. O RH passa a atuar de forma integrada às metas do negócio, com foco em resultados, inovação e desenvolvimento de competências essenciais (Barney & Wright, 1998).

No cenário contemporâneo a gestão de pessoas enfrenta novos desafios em um cenário marcado por aceleração tecnológica, diversidade geracional, transformação digital e mudanças nas expectativas dos colaboradores. Como destaca Rodrigues (2014), é fundamental que as organizações saibam conciliar a digitalização dos processos com o desenvolvimento humano, valorizando o protagonismo dos trabalhadores e promovendo ambientes mais inclusivos, flexíveis e orientados para o propósito.

Nesse contexto, temas como retenção de talentos, engajamento da Geração Z, que corresponde às pessoas nascidas, em geral, entre meados da década de 1990 e o início da década

de 2010. Geração que é marcada pelo maior contato com a tecnologia digital, aparelhos eletrônicos portáteis desde a infância. O que influencia seu modo de comunicação, consumo e inserção no mercado de trabalho. experiência do colaborador e liderança humanizada ganham relevância, exigindo das empresas uma revisão constante de suas práticas de gestão. A valorização do capital humano, portanto, continua a ser um dos pilares para o desempenho sustentável e inovador das organizações contemporâneas.

Diante desse panorama de transformações, surge a seguinte questão norteadora: como a gestão de pessoas pode se adaptar às demandas atuais, mantendo o equilíbrio entre eficiência organizacional e valorização humana?

O presente estudo tem como objetivo geral: Analisar a evolução da gestão de pessoas, desde a Administração Científica até o modelo de Recursos Humanos Estratégico, identificando seus impactos nas práticas organizacionais e no desempenho das empresas.

Como objetivos específicos, busca-se: Identificar os principais desafios enfrentados pelas organizações na era digital; mapear práticas de gestão de pessoas alinhadas às tendências atuais; e propor recomendações para promover ambientes de trabalho mais engajadores, inclusivos e orientados para o propósito.

A justificativa social está relacionada à necessidade de compreender como as empresas podem contribuir para o bem-estar dos colaboradores e para o desenvolvimento sustentável da sociedade. A justificativa acadêmica se apoia na ampliação do debate sobre gestão de pessoas no contexto da transformação digital, fornecendo subsídios teóricos e práticos para pesquisadores e gestores. Já a justificativa pessoal decorre do interesse profissional da autora em aprofundar conhecimentos na área de gestão estratégica de pessoas, com foco na integração entre tecnologia e humanização.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, baseada em levantamento bibliográfico e análise documental de estudos publicados entre o início do século XX, com a Administração Científica de Frederick Taylor, até a atualidade, contemplando as tendências contemporâneas da gestão de pessoas. A seleção do material bibliográfico seguiu critérios de relevância e atualidade, contemplando autores nacionais e internacionais reconhecidos na área de administração e gestão de pessoas.

Espera-se, com este trabalho, contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas no contexto contemporâneo, oferecendo reflexões e recomendações aplicáveis tanto ao meio corporativo quanto acadêmico .

Este trabalho está organizado em partes que seguem uma sequência lógica. Após esta introdução, inicia-se o referencial teórico, que abrange as principais teorias e transformações

relacionadas à evolução da gestão de pessoas. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa, indicando os procedimentos utilizados. Posteriormente, são apresentadas as análises e discussões dos resultados obtidos, e, por fim, são expostas as conclusões e propostas, destacando as contribuições do estudo para o campo da Administração e para as práticas organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse contexto, temas como retenção de talentos, engajamento da Geração Z, experiência do colaborador e liderança humanizada ganham relevância, exigindo das empresas uma revisão constante de suas práticas de gestão. A valorização do capital humano, portanto, continua a ser um dos pilares para o desempenho sustentável e inovador das organizações contemporâneas.

A gestão de pessoas passou por transformações profundas ao longo da história da administração, evoluindo de um modelo mecanicista para uma abordagem estratégica e centrada no ser humano. Essa evolução acompanhou mudanças sociais, culturais, tecnológicas e organizacionais, exigindo das empresas a constante adaptação de suas práticas à realidade contemporânea — sobretudo diante de desafios como a retenção da Geração Z no mercado de trabalho.

2.1 Origens da Gestão de Pessoas

As primeiras abordagens da administração — como a Teoria Clássica (Taylor, 1911; Fayol, 1916) — tinham foco na eficiência produtiva e na estrutura organizacional. O trabalhador era visto como uma peça dentro de um sistema, e as relações humanas recebiam pouca atenção. Esse cenário começou a mudar com a Teoria das Relações Humanas, a partir das experiências conduzidas por Elton Mayo e sua equipe na fábrica da Western Electric, em Hawthorne, entre 1927 e 1932. Os resultados mostraram que aspectos como motivação, reconhecimento e sentimento de pertencimento impactavam diretamente a produtividade (Mayo, 1933; Bergamini, 1997). A principal contribuição dessa escola foi introduzir uma visão mais humana nas relações de trabalho.

Segundo Chiavenato (2014), essa teoria foi construída a partir de três pilares importantes. O primeiro está ligado ao desenvolvimento das ciências humanas, especialmente da psicologia e da sociologia, que passaram a oferecer novas formas de compreender o comportamento nas organizações. O segundo refere-se à valorização da comunicação e da liderança como elementos fundamentais para a interação entre gestores e equipes. Por fim, destaca-se a percepção da existência dos grupos informais e das dinâmicas sociais dentro das

empresas, que exercem influência significativa no ambiente de trabalho e no desempenho coletivo.

Com a Teoria Comportamental da Administração, que ganhou força a partir da década de 1950, surge uma ênfase maior nos processos decisórios, na motivação e no comportamento organizacional. Autores como Herbert Simon (1947), Maslow (1954) e McGregor (1960) passaram a destacar fatores intrínsecos ao indivíduo — como necessidades, percepções e valores — como determinantes do desempenho e do comprometimento no trabalho.

No campo da motivação, a Pirâmide de Maslow é um marco ao propor que os indivíduos são movidos por necessidades hierarquizadas — desde as básicas até as de autorrealização. Já McGregor, com sua Teoria X e Teoria Y, destacou dois modelos opostos de visão do ser humano no trabalho: um baseado no controle e na punição (X) e outro na autonomia e no desenvolvimento (Y). Esses modelos influenciam diretamente a forma como líderes gerenciam suas equipes, especialmente diante de perfis como os da Geração Z, que valorizam autonomia, propósito e escuta ativa (Oliveira; Tamayo, 2022).

As teorias citadas sobre motivação e comportamento mostram um avanço significativo no entendimento da função das pessoas dentro das organizações. A partir delas, gestores e estudiosos demonstraram reconhecer que o desempenho empresarial não depende somente de técnicas e processos, mas também do desenvolvimento humano e criação de ambientes de trabalho mais colaborativos e significativos. Esse pensamento sobre o funcionários e suas necessidades deixou tudo preparado para o nascimento de abordagens voltadas às mudanças organizacionais e à valorização da cultura corporativa, como o Desenvolvimento Organizacional (DO), que ganhou força a partir da década de 1960.

2.2 Desenvolvimento Organizacional: Cultura, Mudança e Aprendizagem

Na década de 1960, o campo da gestão de pessoas passou a incorporar o conceito de desenvolvimento organizacional (DO), como resposta à necessidade de adaptação das organizações diante das constantes mudanças do ambiente externo e interno. Segundo Chiavenato (2004), o DO caracteriza-se como um processo de mudança planejada, com foco na melhoria da eficácia organizacional por meio da participação ativa dos colaboradores, do fortalecimento da cultura organizacional e da melhoria contínua das relações interpessoais e dos processos internos.

Segundo Chiavenato (2004), o Desenvolvimento Organizacional busca promover um ambiente de trabalho flexível, colaborativo e voltado para o crescimento humano, utilizando ferramentas como treinamentos, dinâmicas de grupo, programas de desenvolvimento de liderança e intervenções em equipe. Além disso, o DO enfatiza a importância da comunicação

aberta, da confiança e da resolução de conflitos, elementos considerados essenciais para o alcance de objetivos organizacionais.

De acordo com Wood JR. (2010), o Desenvolvimento Organizacional representa uma abordagem estratégica de mudança, que exige um planejamento detalhado e a integração entre os níveis de liderança e os colaboradores.

Essa nova forma de pensar a mudança e o envolvimento das pessoas nas organizações abriu caminho para uma visão ainda mais abrangente da gestão de pessoas. Com o passar dos anos, as empresas notaram que não bastava apenas adquirir o desenvolvimento organizacional, mas também seria essencial o alinhamento do capital humano diretamente ligado a estratégias do negócio.

2.3 A Consolidação do RH como Função Estratégica

A partir da década de 1980, segundo Ulrich (1998), surgiu o conceito de Recursos Humanos Estratégico, resultado da necessidade das organizações de alinhar a gestão de pessoas aos seus objetivos corporativos. Essa nova perspectiva transformou o papel do RH, que deixou de atuar apenas em funções operacionais para tornar-se um parceiro estratégico da gestão, contribuindo diretamente para o alcance de metas e resultados organizacionais. Nessa abordagem, o capital humano passou a ser reconhecido como um dos principais diferenciais competitivos, fundamental para a sustentabilidade e o desempenho das empresas em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e desafiador.

De acordo com Ulrich (1998), o RH Estratégico tem como principais funções atrair, desenvolver, engajar e reter talentos, com o propósito de fortalecer a capacidade competitiva das organizações. Nessas perspectivas, o setor de Recursos Humanos passou a atuar de forma mais consultiva e estratégica, oferecendo suporte direto aos gestores na elaboração e execução das estratégias organizacionais.

Essa transformação ampliou a responsabilidade do setor de RH, que passou a ser visto não apenas como executor de rotinas administrativas, mas como um agente fundamental no processo de desenvolvimento organizacional, apoiando as lideranças na gestão eficaz das pessoas como diferencial competitivo.

Essa mudança de perspectiva estabeleceu o papel estratégico do RH dentre as organizações para as transformações que marcariam o século XXI. A valorização do capital humano e o alinhamento entre pessoas e estratégias organizacionais tornaram-se a base para o surgimento de novas práticas voltadas ao engajamento, à retenção de talentos e ao fortalecimento da cultura organizacional em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, o que redundará em uma Gestão de Pessoas como se verá na próxima seção.

2.4 Gestão de Pessoas no Século XXI: Engajamento e Retenção

Nas últimas décadas, a gestão de pessoas passou a ser compreendida como um diferencial estratégico. O capital humano deixou de ser apenas um recurso operacional e passou a ser considerado fonte de vantagem competitiva (Barney; Wright, 1998). Práticas como liderança participativa, planos de desenvolvimento individual, employer branding e employee experience tornaram-se essenciais para atrair e reter talentos.

Além disso, o contexto atual de trabalho — marcado pela globalização, digitalização, novas formas de contrato e diversidade geracional — exige das empresas uma abordagem flexível e personalizada de gestão. É nesse cenário que se insere o desafio de reter a Geração Z, cujos valores e comportamentos diferem significativamente dos modelos tradicionais de gestão.

Segundo Dobrowolski et al. (2024), a nova geração apresenta expectativas específicas em relação ao ambiente de trabalho. Esses jovens buscam encontrar propósito no que fazem, valorizam espaços inclusivos e colaborativos e dão grande importância à flexibilidade, de modo a manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Além disso, esperam contar com lideranças acessíveis, que ofereçam feedbacks constantes, e desejam oportunidades reais de desenvolvimento e crescimento dentro das organizações.

Como destaca Siqueira e Gomide Jr. (2014), o engajamento organizacional é fortemente influenciado pela percepção de suporte, reconhecimento e sentido no trabalho. A falta desses elementos pode levar à desmotivação e à rotatividade. Quando os colaboradores percebem que a organização oferece suporte adequado — seja por meio de recursos, oportunidades de desenvolvimento ou de um ambiente psicologicamente seguro —, há uma tendência ao fortalecimento dos vínculos afetivos e normativos com a empresa. O reconhecimento, por sua vez, reforça comportamentos desejáveis e alimenta a percepção de justiça organizacional, enquanto a clareza de propósito e o sentido no trabalho ampliam o alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais. A ausência ou fragilidade desses fatores, entretanto, não apenas compromete o engajamento, mas também eleva o risco de desmotivação, e, em casos extremos, de rotatividade voluntária, configurando um desafio estratégico para a gestão de pessoas em contextos competitivos e dinâmicos.

Diante do percurso histórico apresentado, observa-se que a gestão de pessoas evoluiu de um enfoque mecanicista e operacional para uma abordagem estratégica, centrada no capital humano como elemento essencial de vantagem competitiva. As contribuições de autores como Mayo, Maslow, McGregor, Chiavenato, Ulrich, Barney e Wright demonstram que o sucesso organizacional, no século XXI, depende da capacidade de integrar fatores técnicos e humanos, conciliando inovação e bem-estar.

No contexto contemporâneo, caracterizado por diversidade geracional e aceleração tecnológica, práticas de engajamento e retenção — especialmente da Geração Z — assumem papel central, exigindo das organizações liderança humanizada, propósito claro e ambientes inclusivos. Assim, compreender essas transformações e alinhá-las à estratégia organizacional não é apenas uma tendência, mas uma necessidade para a sustentabilidade e competitividade das empresas na era digital. |

3. METODOLOGIA

| A presente pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar a evolução da gestão de pessoas, desde os princípios da Administração Científica até a consolidação do modelo de Recursos Humanos Estratégico, bem como identificar os impactos dessas transformações no desempenho organizacional.

Este estudo caracteriza-se como descritivo, pois busca apresentar as principais características, conceitos e marcos teóricos relacionados à gestão de pessoas, além de estabelecer relações entre as diferentes fases da sua evolução. De acordo com Gil (2008, p. 28), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O trabalho também possui caráter exploratório, na medida em que possibilita um aprofundamento teórico sobre as mudanças ocorridas ao longo do tempo e as tendências atuais da área.

A pesquisa adota a abordagem qualitativa, que segundo Minayo (2016, p. 21), “trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”. Essa abordagem foi escolhida porque o estudo não busca quantificar dados, mas sim interpretar e compreender a evolução da gestão de pessoas com base em análises de conceitos, práticas e documentos históricos.

Para a construção do referencial teórico deste trabalho, foram usados dois tipos de pesquisa: bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica foi feita com base em livros, artigos científicos, teses e dissertações de autores reconhecidos na área de Administração e Gestão de Pessoas, como Chiavenato (2004), Ulrich (1998) e Bergamini (1997). As fontes foram escolhidas por serem relevantes e por ajudarem a entender melhor como a gestão de pessoas evoluiu ao longo do tempo.

A pesquisa documental teve o objetivo de complementar as informações da parte teórica. Nessa etapa, foram analisados documentos oficiais, leis, relatórios de empresas e materiais disponíveis em sites e bases de dados acadêmicas. Entre as principais plataformas

consultadas estão o SciELO, o Google Scholar e o Portal de Periódicos da CAPES, que reúnem trabalhos científicos atualizados e confiáveis.

Os critérios de seleção usados para escolher as fontes consideraram a ligação direta com o tema do estudo, a confiabilidade dos autores e o período de publicação entre o início do século XX e o ano de 2025, abrangendo desde as primeiras teorias da Administração até as tendências mais recentes da gestão de pessoas.

Segundo Gil (2019, p. 51), a pesquisa documental se diferencia da bibliográfica porque trabalha com materiais que ainda não foram analisados em profundidade, o que permite uma nova interpretação de acordo com os objetivos da pesquisa. A união dessas duas formas de pesquisa ajudou a construir uma base teórica mais completa e atual, servindo de apoio para as análises feitas neste trabalho.

O estudo foi delimitado à análise de materiais teóricos e documentais, não incluindo pesquisa de campo, entrevistas ou aplicação de questionários. Todo o conteúdo utilizado foi obtido a partir de fontes bibliográficas e documentais de acesso público, o que garantiu a viabilidade e consistência do trabalho.

Os dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, considerada adequada para organizar e interpretar informações de textos e documentos. Essa técnica permitiu identificar os principais temas e significados relacionados à evolução da gestão de pessoas e aos impactos no desempenho organizacional. As informações foram agrupadas em categorias ligadas às teorias administrativas, às práticas de gestão e às mudanças ocorridas ao longo do tempo, possibilitando a elaboração das discussões apresentadas nos capítulos seguintes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este estudo teve como problema de pesquisa compreender como a gestão de pessoas pode se adaptar às demandas atuais, mantendo o equilíbrio entre eficiência organizacional e valorização humana. A análise dos materiais bibliográficos e documentais permitiu identificar que a trajetória da gestão de pessoas foi marcada por transformações profundas, acompanhando as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas ao longo do tempo.

Em relação ao objetivo geral, observou-se que a gestão de pessoas evoluiu de um modelo voltado à eficiência e ao controle, característico da Administração Científica, para uma abordagem mais estratégica e participativa, voltada ao desenvolvimento humano. De acordo com Chiavenato (2004), essa evolução representou uma quebra de paradigma, ao reconhecer que o sucesso das organizações não depende apenas de processos e estruturas, mas

principalmente das pessoas que as compõem. Essa ideia se confirmou nas diferentes teorias analisadas, mostrando uma transição da lógica mecanicista para uma visão mais humanizada e integrada.

Ao tratar do primeiro objetivo específico, que buscou contextualizar historicamente a evolução das teorias de gestão de pessoas, verificou-se que as práticas administrativas sempre refletiram o momento histórico e cultural de cada época. Taylor (1911), por exemplo, via o trabalhador como uma extensão das máquinas, priorizando a produtividade e o controle. Décadas depois, Mayo (1949) trouxe uma visão mais voltada para os aspectos emocionais e sociais, destacando que o comportamento humano e as relações interpessoais influenciam diretamente o desempenho. Essas mudanças mostram como as organizações passaram a entender que o engajamento e o bem-estar dos colaboradores são fatores determinantes para o alcance dos objetivos.

Quanto ao segundo objetivo específico, que procurou comparar as abordagens tradicionais e modernas de gestão de pessoas, ficou evidente que as empresas que adotam práticas mais estratégicas e participativas conseguem melhores resultados. Ulrich (1998) afirma que o RH estratégico deve atuar como parceiro do negócio, apoiando a tomada de decisão e alinhando pessoas e estratégias. Essa visão é reforçada por Barney e Wright (1998), que apontam o capital humano como uma das principais fontes de vantagem competitiva. Em contrapartida, as abordagens tradicionais limitavam o papel do colaborador a funções operacionais, o que reduzia o potencial de inovação e comprometimento dentro das organizações.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, que buscou avaliar os impactos da evolução da gestão de pessoas no desempenho organizacional, os resultados mostraram que as empresas que valorizam o capital humano apresentam maior produtividade, inovação e satisfação entre os colaboradores. Bergamini (1997) destaca que a motivação e o reconhecimento são fatores fundamentais para o sucesso empresarial, o que se confirma nas práticas contemporâneas, que priorizam o desenvolvimento contínuo, a comunicação aberta e a liderança humanizada.

Também foi possível perceber que, no cenário atual, a transformação digital e a diversidade geracional, especialmente com a chegada da Geração Z ao mercado de trabalho, trouxeram novos desafios para a gestão de pessoas. Como observa Rodrigues (2014), a tecnologia deve ser usada para aproximar e não distanciar as pessoas, mantendo o foco na humanização das relações de trabalho. Assim, a gestão moderna precisa equilibrar inovação e empatia, criando ambientes que estimulem o aprendizado, o pertencimento e o propósito.

De modo geral, os resultados desta pesquisa mostram que a gestão de pessoas deixou de ser apenas um setor de apoio para se tornar um pilar estratégico dentro das organizações. Essa trajetória histórica reforça que a valorização humana não é contrária à eficiência — pelo contrário, é um dos caminhos mais eficazes para alcançá-la. |

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

|A pesquisa evidenciou que a gestão de pessoas passou por uma transformação significativa ao longo do tempo, evoluindo de um modelo centrado na eficiência e no controle, característico da Administração Científica, para uma abordagem estratégica, que valoriza o desenvolvimento humano e o alinhamento entre as pessoas e os objetivos organizacionais. Essa trajetória demonstrou que as mudanças nas práticas de gestão de pessoas acompanharam as transformações sociais, tecnológicas e econômicas, tornando o capital humano um elemento essencial para a competitividade e sustentabilidade das empresas.

Constatou-se que essa evolução impactou diretamente as práticas organizacionais, promovendo maior valorização dos colaboradores, investimento em capacitação, melhoria da comunicação interna e incentivo à liderança participativa. As empresas que adotam uma gestão estratégica de pessoas tendem a apresentar maior engajamento, inovação e desempenho, pois compreendem que o sucesso organizacional depende do equilíbrio entre eficiência produtiva e valorização humana. Assim, observa-se que a trajetória histórica da gestão de pessoas contribuiu para consolidar uma visão mais integrada, onde o colaborador é reconhecido como agente ativo no alcance dos resultados corporativos.

Durante a elaboração do estudo, identificaram-se algumas limitações, especialmente por se tratar de uma pesquisa de caráter teórico e documental, baseada apenas em fontes secundárias. A ausência de dados empíricos ou de análises de campo restringe a aplicação prática imediata dos resultados, embora o trabalho tenha permitido uma compreensão ampla e fundamentada sobre a evolução do tema e seus impactos nas práticas organizacionais.

Como proposta para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas em empresas de diferentes segmentos, a fim de verificar como as práticas de gestão estratégica de pessoas são aplicadas na prática e quais resultados concretos têm gerado. Também se sugere aprofundar o debate sobre o papel da tecnologia e da diversidade geracional, especialmente com a inserção da Geração Z no mercado de trabalho, analisando como esses fatores influenciam as estratégias contemporâneas de gestão de pessoas. |

REFERÊNCIAS

[A BARNEY, Jay; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, v. 37, n. 1, p. 31–46, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DOBROWOLSKI, Zbigniew et al. Challenges of Z generation in human resource management. *Sustainability*, v. 16, n. 2, 2024.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HERZBERG, Frederick. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing, 1966.

MASLOW, Abraham. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1954.

MAYO, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan, 1933.

McGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2016.

MONEGO, Emilia et al. Teorias da administração e das relações humanas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, São Paulo, v. 7, n. 8, p. 254-

261, ago. 2021. ISSN 2675-3375.

OLIVEIRA, Aline; TAMAYO, Álvaro. A geração Z no mercado de trabalho: valores, expectativas e desafios. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 42, n. 1, 2022.

RODRIGUES, Carolina Maria. *Gestão de pessoas na era digital: desafios e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2014.

SIMON, Herbert A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. 4. ed. New York: The Free Press, 1997.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Engajamento no trabalho: uma revisão da literatura. *Psicologia em Estudo*, v. 19, n. 1, p. 17-26, 2014.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1990.

ULRICH, Dave. *Recursos humanos estratégicos: como transformar o RH em um fator de competitividade*. São Paulo: Futura, 1998.

WOOD JR., Thomaz. *Mudança organizacional: o papel da liderança na transformação organizacional*. São Paulo: Atlas, 2010..|