

AS PESSOAS NA GESTÃO DE NEGÓCIOS: A EMERGÊNCIA DE UM NOVO PARADIGMA

Nailton Santos de Matos ¹
Viviane Minati Panzeri ²

Resumo

Este artigo reflete sobre a transformação contemporânea no campo da gestão de negócios, destacando a crescente importância das pessoas como atores centrais no ambiente empresarial. Tradicionalmente, a gestão de negócios focava predominantemente em estratégias financeiras e operacionais. No entanto, um novo paradigma emergiu, enfatizando a valorização das pessoas como catalisadoras da inovação, produtividade e sucesso organizacional. Neste contexto, discutimos as razões por trás dessa mudança de paradigma, suas implicações e como as empresas estão se adaptando para abraçar essa abordagem centrada nas pessoas. Trata-se de uma pesquisa exploratória com foco em uma revisão bibliográfica. Os resultados desta pesquisa evidenciaram a emergência de um novo paradigma fundamental para a adaptação das organizações às novas dinâmicas do mercado, que não apenas promova o desenvolvimento de novas competências, mas também reforce o senso de pertencimento e acrescente valor ao negócio.

Palavras-chave: Gestão de negócios. Paradigmas organizacionais. Pessoas e negócios. Vantagem competitiva. Gestão estratégica.

Abstract. People in business management: the emergence of a new paradigm.

This article reflects on the contemporary transformation in the field of business management, highlighting the growing importance of people as central actors in the business environment. Traditionally, business management focused predominantly on financial and operational strategies. However, a new paradigm has emerged, emphasizing the value of people as catalysts for innovation, productivity, and organizational success. In this context, we discuss the reasons behind this paradigm shift, its implications and how companies are adapting to embrace this people-centric approach. This is exploratory research focusing on a bibliographic review. The results of this research highlighted the emergence of a new fundamental paradigm for adapting organizations to new market dynamics, which not only promotes the development of new skills, but also reinforces the sense of belonging and adds value to the business.

Keywords: Business management. Organizational paradigms. People and business. Competitive advantage. Strategic management.

¹ Professor de Ensino Superior e Coordenador do Curso Superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (*E-mail*: nailton.matos@fatec.sp.gov.br).

² Professora de Ensino Superior e Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Eventos da FATEC Barueri (*E-mail*: viviane.panzeri@fatec.sp.gov.br).

1 Introdução

A gestão de negócios tem passado por uma transformação significativa nas últimas décadas. Antigamente, o foco estava predominantemente na eficiência operacional e na maximização dos lucros. No entanto, a crescente complexidade do mercado e a evolução das expectativas dos consumidores têm impulsionado a necessidade de uma abordagem mais holística e adaptativa. Nesse contexto, a emergência de um novo paradigma enfatizando o papel das pessoas na gestão de negócios tem ganhado destaque.

Ao longo das últimas décadas, testemunhou-se uma transformação significativa na maneira como as pessoas estão envolvidas na gestão de negócios. O tradicional modelo hierárquico e centrado na figura do líder está dando lugar a um novo paradigma, no qual as pessoas estão ocupando um papel central e ativo nas decisões e direcionamento das organizações. Essa mudança reflete não apenas uma evolução das práticas de gestão, mas também uma compreensão mais profunda do potencial humano e de como ele pode ser aproveitado para impulsionar o sucesso empresarial.

Um dos principais impulsionadores desse novo paradigma é a crescente valorização das habilidades interpessoais e da diversidade de perspectivas. As empresas estão percebendo que a força de trabalho é composta por indivíduos únicos, cada um trazendo uma bagagem de conhecimento, de experiências e de ideias. Ao permitir que as vozes de todos sejam ouvidas, as organizações podem tomar decisões mais informadas e criativas. Isso resulta não apenas em soluções mais inovadoras, mas também em um ambiente de trabalho mais inclusivo e empoderador.

Além disso, a tecnologia desempenha um papel fundamental na emergência desse novo paradigma. As ferramentas digitais e plataformas colaborativas estão facilitando a comunicação e a colaboração entre equipes dispersas geograficamente. Isso permite que pessoas de diferentes partes do mundo trabalhem juntas em projetos complexos, compartilhando conhecimentos e habilidades de maneiras que eram impensáveis no modelo de negócios do passado. A tecnologia também está fornecendo dados valiosos sobre o desempenho e as preferências dos clientes, capacitando as equipes a tomarem decisões mais orientadas por dados.

Outro aspecto crucial é a mudança nas expectativas dos funcionários. As novas gerações de profissionais valorizam mais do que nunca a realização pessoal, o desenvolvimento contínuo e o senso de propósito em seu trabalho. As empresas estão respondendo à essas expectativas, adotando abordagens mais flexíveis, permitindo que os empregados equilibrem suas vidas profissionais e pessoais e oferecendo oportunidades tangíveis de crescimento e aprendizado.

No entanto, apesar dos benefícios claros desse novo paradigma, sua implementação não está isenta de desafios. A gestão baseada em colaboração e empoderamento requer uma mudança cultural profunda e uma liderança que saiba incentivar e extrair o melhor das equipes. Além disso, a transição para um modelo mais horizontal exige uma redefinição das estruturas organizacionais e processos de tomada de decisão.

Esta pesquisa tem como objetivo examinar a evolução atual no âmbito da administração empresarial, sublinhando o crescente reconhecimento do papel fundamental das pessoas no ambiente corporativo. Tradicionalmente, a gestão empresarial era predominantemente voltada para estratégias financeiras e operacionais. No entanto, um novo modelo surgiu, enfatizando a importância das pessoas como impulsionadoras da inovação, da eficiência e do êxito organizacional. Neste contexto, o artigo buscar refletir sobre as motivações por trás dessa mudança de paradigma, suas consequências

e como as empresas estão se ajustando para adotar essa abordagem centrada nas pessoas.

Deste modo, a emergência de um novo paradigma na gestão de negócios, centrado nas pessoas, está revolucionando a forma como as empresas operam e prosperam. Esse modelo reconhece a importância das habilidades interpessoais, da diversidade, da tecnologia e do desenvolvimento pessoal, criando ambientes de trabalho mais produtivos, inovadores e gratificantes. À medida que as organizações abraçam essa mudança e adaptam suas práticas, elas estão pavimentando o caminho para um futuro empresarial mais dinâmico e humano.

2 A mudança de paradigma na gestão de pessoas e negócios

O novo paradigma na gestão de negócios coloca as pessoas no centro das estratégias organizacionais. Reconhece-se que são as pessoas, desde os funcionários até os clientes, que impulsionam a inovação, a criatividade e a excelência operacional. O bem-estar dos funcionários não é mais apenas uma preocupação periférica, mas sim um elemento fundamental para o sucesso sustentável das empresas. Esse deslocamento de foco é resultado de várias razões, incluindo a ascensão das redes sociais, a conscientização sobre a importância da diversidade e a inclusão e a mudança nas expectativas dos empregados em relação ao ambiente de trabalho.

A compreensão dos procedimentos laborais e de produção está intrinsecamente ligada à nossa interpretação da dinâmica entre mão de obra e investimento financeiro, juntamente com as implicações decorrentes desse entendimento para a administração de recursos humanos dentro das entidades. Dada que essas interações são mantidas através da exploração do esforço humano pelo capital, seguindo uma lógica predominantemente capitalista e orientada para a produtividade, a condução dos assuntos relacionados aos funcionários nas corporações resulta em privações de direitos e falta de dignidade para os trabalhadores (MEDEIROS & TEIXEIRA, 2014).

O novo paradigma está emergindo como resposta à uma série de mudanças sociais e econômicas. Globalização, avanços tecnológicos e uma força de trabalho mais diversificada têm impactado a maneira como as empresas operam. A valorização das pessoas na gestão de negócios não é apenas um imperativo ético, mas também uma estratégia inteligente para se adaptar às demandas de um mundo em constante evolução.

A gestão de negócios e pessoas têm evoluído ao longo das décadas, passando por diferentes paradigmas que refletem a dinâmica social, econômica e cultural de cada época. No contexto brasileiro, esse percurso histórico revela uma trajetória marcada por transformações significativas nas abordagens de gestão adotadas pelas organizações. As principais fases desse percurso revelam uma crescente mudança nos processos de gestão de pessoas nas organizações e sua importância para o sucesso dos negócios. Tais mudanças apontam para modelos focados em hierarquia e controle, na participação e na inclusão diversidade como vantagem competitiva, conforme será apresentado a seguir.

Modelo tradicional de hierarquia e controle

Até meados do século XX, predominava nas organizações brasileiras o modelo tradicional de gestão, caracterizado por estruturas hierárquicas rígidas e ênfase no controle dos processos. Nesse

contexto, destaca-se o trabalho de Idalberto Chiavenato (2003), autor brasileiro renomado na área de administração, que discutiu a importância de estruturas organizacionais eficientes e da definição clara de responsabilidades.

Fischer (2002) estabelece uma conexão entre a função de recursos humanos e essa etapa da gestão, ressaltando a emergência do setor de pessoal. Isso decorre do momento em que as organizações passaram a reconhecer o elemento humano como um componente produtivo, requerendo gestão semelhante às outras facetas empresariais.

O modelo tradicional de gestão, marcado pela hierarquia e controle, foi dominante nas organizações por muitas décadas, moldando suas práticas e abordagens em relação tanto aos negócios quanto às pessoas. Neste contexto, autores brasileiros desempenharam um papel significativo ao analisar e discutir as características desse modelo, suas implicações e desafios.

A administração de recursos humanos, quando examinada através da ótica do modelo funcionalista e especialmente sob a perspectiva da racionalidade instrumental, leva à uma abordagem prejudicial nas empresas. Como consequência, ao implementarem uma estratégia de enriquecimento do trabalho, se realiza um método para alcançar objetivos particulares que não coincide necessariamente com os interesses dos funcionários (ALVESSON & DEETZ, 2007).

O modelo tradicional de gestão enfatiza a estrutura hierárquica rígida, na qual as decisões são tomadas no topo e disseminadas para as camadas inferiores. Esse enfoque em hierarquia e controle foi discutido por autores brasileiros como Idalberto Chiavenato. A hierarquia estabelece a autoridade de comando e o controle estabelece a responsabilidade pelo resultado (CHIAVENATO, 2003).

A ênfase na hierarquia e controle frequentemente resultam em desafios de comunicação e motivação. Além disso, a motivação dos colaboradores muitas vezes é comprometida pela falta de participação nas decisões.

A centralização da tomada de decisão é uma característica marcante do modelo tradicional. A concentração de decisões no topo limita o desenvolvimento de lideranças em níveis inferiores e reduz a capacidade de adaptação da organização às mudanças do ambiente.

A falta de autonomia e empoderamento dos colaboradores caracteriza este modelo de gestão. A centralização excessiva limita a capacidade dos funcionários de tomarem decisões e contribuir com suas habilidades e conhecimentos, o que pode impactar negativamente a inovação e a eficiência (Id., 2002).

Os desafios inerentes a esse modelo incluem problemas de comunicação, motivação, centralização e falta de autonomia. As organizações no século XXI necessitam reavaliar suas práticas e buscar abordagens mais flexíveis e participativas, alinhadas com as necessidades e expectativas dos funcionários e do ambiente de negócios em constante transformação.

Abordagem humanista e as relações humanas

Com o advento das teorias humanistas na década de 1950, houve uma mudança de foco para as relações humanas no ambiente de trabalho. Autores brasileiros como Paulo Freire, entre outros, contribuíram para essa abordagem, ressaltando a importância da participação, diálogo e autonomia dos indivíduos nas organizações.

A partir da década de 1950, observou-se um deslocamento nas teorias de gestão de negócios e pessoas, com a emergência da abordagem humanista e das relações humanas como reação à visão mecanicista e centrada na tarefa predominante até então. Nesse contexto, autores brasileiros desempenharam um papel significativo ao contribuir com ideias que valorizavam o papel dos indivíduos nas organizações e enfatizavam a importância das relações interpessoais e do desenvolvimento humano.

Freire (1970) introduziu a concepção de educação libertadora, que encontra paralelos na gestão de negócios. Em sua obra "Pedagogia do Oprimido" enfatiza o diálogo e a participação ativa como pilares para a aprendizagem e transformação social. Seu enfoque na conscientização e empoderamento dos indivíduos ecoa na gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho em que a colaboração, a voz e a contribuição de cada membro são valorizadas.

[...] esses estudos contribuíram para o início da fase das relações humanas, uma vez que estudiosos começam a defender e demonstrar preocupação com a posição do homem social e psicológico. O próprio homem toma destaque considerável nos estudos e deixa de ser visto como mais um processo a ser adequado à organização, e sim como o principal processo (PACHECO, SHINYASHIKY & AMOSTI, 2010, p. 3).

A abordagem humanista e das relações humanas na gestão de negócios coloca as pessoas no centro das reflexões, uma vez que destaca a importância de compreender os indivíduos como seres complexos e dotados de necessidades psicológicas e sociais. As organizações são constituídas por pessoas e, por isso, devem reconhecer e valorizar as dimensões humanas presentes em suas estruturas (CHIAVENATO, 2003). Desta forma, a perspectiva mecanicista que dominava as práticas de gestão começou a ceder espaço à valorização do trabalhador como um ativo valioso e não apenas como um elemento da linha de produção.

A abordagem humanista e das relações humanas na gestão de negócios e pessoas, que emergiu a partir da década de 1950, trouxeram uma perspectiva mais humana e inclusiva para as organizações.

Gestão participativa e empowerment

A década de 1980 marcou a transição para um modelo de gestão mais participativa e voltado para o *empowerment* dos colaboradores. Assim, vem à tona a ideia de gestão baseada em valores, confiança e compartilhamento de informações (CUNHA & REGO, 2009).

A gestão participativa e o *empowerment* emergiram como abordagens fundamentais nas práticas de administração de empresas a partir da década de 80, marcando uma mudança significativa no paradigma de gestão hierárquica e autoritária. Este modelo de gestão é muito interessante, pois reconhece os benefícios de envolver os funcionários nas decisões e empoderá-los para contribuir de maneira mais significativa para o sucesso organizacional.

A gestão participativa é um modelo que busca a descentralização do poder e a integração dos empregados no processo decisório. A gestão participativa valoriza a expertise dos funcionários, permitindo que se tornem corresponsáveis pela organização e contribuam com suas perspectivas únicas. Enfatiza-se a importância da comunicação aberta e do diálogo constante entre os níveis hierárquicos, criando um ambiente em que as vozes dos colaboradores são ouvidas e consideradas (CHIAVENATO, 2003).

O *empowerment*, como destacado por Bergamaschi & Beraldo (2006), vai além da delegação de tarefas, envolvendo o fornecimento de autoridade e autonomia para os colaboradores tomarem decisões. Esse conceito enfatiza a confiança mútua entre gestores e colaboradores e reconhece que indivíduos capacitados têm mais motivação para contribuir com inovações e melhorias contínuas. O *empowerment* incentiva a responsabilidade pessoal e o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores.

A gestão participativa e o *empowerment* não apenas melhoram o engajamento e a satisfação dos colaboradores, mas também influenciam positivamente a produtividade e a qualidade do trabalho. A abertura às ideias e criação de um ambiente colaborativo estimulam a inovação e a criatividade, aspectos cruciais para a competitividade organizacional (Id., 2006). Além disso, a descentralização do poder contribui para a agilidade nas tomadas de decisões, possibilitando respostas mais rápidas às mudanças do ambiente de negócios.

A gestão participativa e o *empowerment*, introduzidos no cenário empresarial brasileiro a partir da década de 80, tiveram um impacto profundo nas práticas organizacionais. Ao valorizar o conhecimento interno e incentivar a responsabilidade, as empresas que adotaram essas práticas demonstraram maior capacidade de adaptação e inovação em um ambiente de negócios em constante transformação.

A gestão participativa, caracterizada pela inclusão dos colaboradores em processos decisórios e pela valorização das contribuições individuais, ganhou destaque na literatura brasileira. A gestão participativa visa a criar um ambiente organizacional que incentive a criatividade e o comprometimento dos colaboradores, fortalecendo o senso de pertencimento e aumentando a eficácia das decisões (Id., 1993).

O *empowerment*, por sua vez, é uma abordagem que busca conceder poder e autonomia aos empregados, permitindo que assumam responsabilidades e tomem decisões pertinentes ao seu campo de atuação. O *empowerment* nas empresas brasileiras tornou-se uma estratégia para promover a agilidade organizacional e incentivar a inovação, uma vez que se delega a autoridade para os níveis mais baixos da hierarquia (Ibid., 2006).

A gestão participativa e o *empowerment* emergiram como resposta à necessidade de tornar as empresas mais flexíveis e adaptáveis em um ambiente de mudanças constantes. Essas abordagens com foco na confiança, autonomia e desenvolvimento contínuo não apenas transformaram a dinâmica organizacional, mas também contribuíram para o fortalecimento do capital humano e a conquista de vantagens competitivas.

Paradigma da sustentabilidade e diversidade

No século XXI, a gestão de negócios e pessoas passou a incorporar a preocupação com a sustentabilidade e a diversidade. Autores brasileiros como Denise Delboni (2015) abordaram a importância de práticas organizacionais alinhadas aos valores éticos, sociais e ambientais.

No século XXI, as organizações têm enfrentado uma crescente demanda por práticas de gestão que considerem não apenas os resultados econômicos, mas também os impactos sociais e ambientais. Nesse cenário, o paradigma da sustentabilidade e diversidade emergiu como um elemento fundamental na condução dos negócios e na gestão das pessoas.

Segundo Dias (2010, p. 45), "[...] a gestão sustentável deve ser orientada pela busca do equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais, considerando os interesses de todas as partes envolvidas".

A diversidade tem sido apontada como um catalisador de inovação nas organizações. O interesse das empresas em diversificar seus ambientes de trabalho aumentou devido à globalização e ao aumento das fusões e aquisições. Ainda mais, é crucial que as organizações desenvolvam programas socioeconômicos para mostrar que suas ações contribuem para o crescimento das habilidades individuais, promovendo um senso de pertencimento e agregando valor ao negócio (PEREIRA, 2011).

A gestão sustentável exige mudanças profundas na cultura e nos processos organizacionais, o que pode ser desafiador, porém, os ganhos em termos de reputação, engajamento e inovação são notáveis.

A gestão de negócios e pessoas no século XXI se depara com a necessidade premente de incorporar os princípios da sustentabilidade e diversidade. É importante alinhar os objetivos empresariais com a promoção do bem-estar social e a preservação ambiental. A abordagem sustentável e inclusiva não apenas fortalece a imagem das empresas, mas também as posiciona como agentes de transformação positiva na sociedade.

O percurso histórico dos modelos de gestão de negócios e pessoas nas organizações brasileiras reflete a evolução da sociedade e das mentalidades ao longo do tempo. Tais percursos evidenciam que as empresas precisam repensar seus modelos de negócios e, deste modo, analisar, questionar e propor novas formas de gerir pessoas alinhadas às transformações da sociedade, a fim de responder às demandas do século XXI.

3 Negócios e Pessoas na Era Digital e Gestão 4.0

Com a era digital, o paradigma da gestão de negócios e pessoas evoluiu para a chamada Gestão 4.0, caracterizada pelo uso de tecnologias avançadas e enfoque na flexibilidade. A Era Digital redefiniu a forma como os negócios são conduzidos, demandando uma adaptação ágil e estratégica das organizações.

A transformação digital não tem a ver com tecnologia – tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar. Transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI (ROGERS, 2017, p. 12).

Isso implica na exploração de tecnologias como Big Data, Inteligência Artificial (IA) e Internet das Coisas (IoT) para aprimorar a eficiência operacional e o relacionamento com os clientes e colaboradores. As empresas precisam adotar uma abordagem mais orientada para os relacionamentos e mais flexível levando em conta as expectativas e demandas das pessoas envolvidas nos negócios. Isso significa repensar processos, modelos de negócios e até mesmo a cultura organizacional.

Além disso, a transformação digital envolve a capacidade de aproveitar os dados de maneira eficaz para tomar decisões e oferecer melhores experiências aos clientes. Isso requer uma mentalidade que valorize a análise de dados e a inovação contínua como componentes-chave da estratégia empresarial.

A transformação digital é muito mais do que uma atualização tecnológica; é uma mudança profunda na forma como as empresas pensam, planejam e operam no ambiente empresarial digital de hoje. Aqueles que adotam essa nova mentalidade estratégica têm a chance de se destacar e prosperar na era digital em constante evolução.

A Gestão 4.0 se destaca por sua abordagem flexível e colaborativa, demandando uma nova postura de liderança e a valorização das habilidades humanas. Nesse cenário, a tecnologia se torna uma aliada na gestão de pessoas, permitindo o desenvolvimento de soluções personalizadas e o acompanhamento contínuo do desempenho.

Os gestores serão profissionais bastante requeridos, mas dependerão de uma adaptação aos novos tempos de transformação digital, como a nova revolução industrial acerta em cheio os antigos modelos de gestão, é possível que impacte aqueles que não busquem uma atualização em relação aos próprios procedimentos (MARQUES, 2021, p. 12).

No contexto brasileiro, as mudanças impostas pela Era Digital e Gestão 4.0 são vivenciadas em um ambiente de complexidade econômica e desigualdades sociais. Torna-se crucial considerar as particularidades do país ao adotar práticas de gestão inovadoras, garantindo que elas contribuam para o desenvolvimento sustentável e inclusivo (COELHO & PEIXOTO, 2018). A acessibilidade digital e o investimento em capacitação se mostram como fatores cruciais para evitar a exclusão de parcelas da população.

A Era Digital e a Gestão 4.0 estão moldando a maneira como as empresas brasileiras operam e interagem com suas equipes e clientes. Cada vez mais se enfatiza a necessidade de integração entre tecnologia e gestão humana, reconhecendo que a eficácia desse novo paradigma requer liderança

visionária e a valorização das habilidades únicas dos colaboradores. À medida que as organizações no Brasil se adaptam a essa realidade em constante evolução, é imperativo considerar as especificidades locais para construir um futuro empresarial mais inclusivo e próspero.

4 Gestão de pessoas como estratégia em negócios: implicações para as organizações

A adoção do novo paradigma traz implicações profundas para as organizações. A gestão de recursos humanos passa a ser uma atividade estratégica, envolvendo recrutamento e seleção, desenvolvimento contínuo, avaliação de desempenho e criação de um ambiente de trabalho saudável. A liderança também evoluiu, deixando de ser apenas hierárquica para se tornar inspiradora e capacitadora. A colaboração e o compartilhamento de conhecimento são valorizados como motores de crescimento e inovação.

A gestão de pessoas como atividade estratégica requer o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as estratégias de desenvolvimento e motivação dos colaboradores, a fim de garantir a coerência entre os objetivos da empresa e as ações individuais (CHIAVENATO, 2003, p. 276).

A gestão de pessoas tem passado por uma significativa transformação nas últimas décadas, deixando de ser vista como uma função meramente operacional para se tornar uma atividade estratégica de vital importância para as organizações. Essa mudança reflete a crescente compreensão de que o capital humano é um dos principais ativos de uma empresa e que seu correto gerenciamento está intrinsecamente ligado ao sucesso organizacional. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo explorar as implicações da gestão de pessoas como atividade estratégica nas organizações contemporâneas.

O investimento no desenvolvimento do capital humano é uma estratégia que pode conferir vantagem competitiva às organizações, uma vez que o conhecimento, as habilidades e as competências individuais constituem ativos valiosos (FLEURY, 2002, p. 142).

A gestão de pessoas como atividade estratégica envolve a integração de práticas e políticas de recursos humanos com a visão, missão e objetivos da organização. Isso implica em reconhecer que as pessoas não são apenas recursos, mas sim agentes-chave na consecução dos objetivos organizacionais. Diversos autores têm destacado essa transformação como, por exemplo, Ulrich (1997) introduziu o conceito de Business Partner (Parceiro de Negócios ou um Consultor de RH especializado em determinada área funcional dentro da empresa), no qual o profissional de recursos humanos assume um papel estratégico, atuando diretamente na formulação e implementação de estratégias organizacionais.

A adoção da gestão de pessoas como atividade estratégica traz consigo uma série de implicações que impactam tanto o desempenho quanto a cultura organizacional. Uma das principais implicações é a maior ênfase na seleção e desenvolvimento de talentos alinhados aos objetivos da organização. Isso leva à uma maior preocupação em identificar e reter indivíduos que possuam as competências necessárias para impulsionar a inovação e a competitividade.

Outra implicação diz respeito à construção de uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento contínuo, a participação e a comunicação transparente. A cultura organizacional é moldada pelas práticas de gestão de pessoas e uma abordagem estratégica pode contribuir para a criação de um ambiente que promova a colaboração e o engajamento dos colaboradores (SCHEIN, 2009).

Além disso, a gestão de pessoas estratégica envolve a análise de indicadores de desempenho relacionados aos recursos humanos, permitindo uma avaliação objetiva dos impactos das práticas adotadas. Isso possibilita a tomada de decisões embasadas em dados, contribuindo para a eficácia das estratégias organizacionais.

5 Pessoas como ativos nos negócios: vantagem competitiva e seus desafios

A transição para esse novo paradigma não é isenta de desafios. Muitas empresas estão acostumadas com abordagens mais tradicionais e podem encontrar resistência interna à mudança. Além disso, mensurar o impacto das iniciativas centradas nas pessoas pode ser complexo, uma vez que os resultados podem não ser imediatamente quantificáveis. No entanto, as organizações que abraçam essa abordagem tendem a colher benefícios em longo prazo, como maior satisfação do cliente, maior retenção de funcionários e maior inovação.

Nesse sentido, Huselid (1995) enfatiza a importância de se reconhecer o papel estratégico dos recursos humanos para o alcance dos resultados desejados. Empresas que adotam paradigma centrado na valorização e desenvolvimento de pessoas estão colhendo benefícios tangíveis. A retenção de talentos é fortalecida, reduzindo os custos associados à rotatividade. A produtividade aumenta à medida que os funcionários se sentem valorizados e apoiados para o sucesso da empresa. Além disso, uma cultura organizacional saudável atrai investidores e parceiros de negócios interessados em colaborar com empresas que têm uma visão holística.

Nas últimas décadas, uma transformação significativa ocorreu na maneira como as organizações percebem e gerenciam seus recursos humanos. O paradigma das pessoas como ativos nos negócios emergiu como uma abordagem que reconhece a importância estratégica dos colaboradores para o sucesso e a competitividade das empresas. Este texto discute a ascensão desse paradigma, explorando suas implicações em termos de vantagem competitiva e os desafios associados à sua implementação.

O paradigma das pessoas como ativos nos negócios parte do pressuposto de que os colaboradores não são apenas recursos, mas sim ativos intangíveis que agregam valor tangível à organização. Esse conceito é ancorado na ideia de que o conhecimento, as habilidades e as motivações dos funcionários desempenham um papel fundamental no alcance dos objetivos empresariais. Investir no desenvolvimento e no engajamento dos colaboradores resulta em um diferencial competitivo sustentável (ULRICH, 1998).

A abordagem das pessoas como ativos oferece várias vantagens competitivas às organizações. Primeiramente, a promoção do aprendizado contínuo e do desenvolvimento profissional criam equipes mais qualificadas e inovadoras, capazes de enfrentar desafios em um mercado em constante evolução (SENGE, 2006). Além disso, a motivação e o engajamento dos colaboradores, conforme apontado por Pink (2009), podem impulsionar a criatividade e a produtividade, resultando em produtos e serviços diferenciados

O paradigma das pessoas como ativos nos negócios representa uma mudança profunda na forma como as organizações percebem e gerenciam seus recursos humanos. Através do investimento no desenvolvimento, no engajamento e na motivação dos colaboradores, as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva sustentável em um cenário empresarial cada vez mais complexo. No entanto, os desafios associados à implementação dessa abordagem exigem uma reflexão profunda e o comprometimento tanto dos líderes quanto dos colaboradores.

Apesar das vantagens evidentes, a adoção do paradigma das pessoas como ativos nos negócios não está isenta de desafios. Um dos principais é a mudança cultural necessária para passar de uma mentalidade de gestão tradicional para uma que valorize o capital humano (DRUCKER, 1993). Além disso, a medição do retorno do investimento em pessoas pode ser complexa, exigindo a criação de métricas adequadas (BECKER *et al.*, 2001). Questões de equidade, diversidade e inclusão também emergem como desafios críticos (COX & BLAKE, 1991), demandando a criação de ambientes de trabalho igualitários e respeitosos.

6 Considerações finais

A gestão de pessoas como atividade estratégica representa uma mudança profunda na abordagem das organizações em relação aos seus colaboradores. A valorização do capital humano e sua integração com os objetivos organizacionais são fundamentais para a busca de vantagens competitivas sustentáveis.

A inserção estratégica da gestão de pessoas contribui para a maximização da eficiência, a obtenção de diferenciais competitivos, o alinhamento entre as estratégias organizacionais e de pessoas, além do desenvolvimento de líderes capazes de impulsionar o desempenho coletivo. Nesse sentido, compreende-se que a gestão de pessoas não é apenas uma função operacional, mas sim uma disciplina que molda e direciona o sucesso das organizações no cenário competitivo contemporâneo.

A emergência do novo paradigma na gestão de negócios, enfocando as pessoas como ativos cruciais, reflete uma compreensão mais profunda das dinâmicas organizacionais e das demandas do mercado contemporâneo. À medida que as empresas continuam a evoluir nessa direção, é imperativo reconhecer que o sucesso não é mais determinado apenas por números financeiros, mas também pela qualidade das interações humanas, pela capacidade de adaptação e pela criação de um ambiente que nutre a inovação e o crescimento sustentável.

Referências

- ALVESSON, M., DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**. Boston/MA: Harvard Business Press, 2001.
- BERGAMASCHI, S. M. M., BERALDO, D. H. **Empowerment: Uma abordagem em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.
- COELHO, F. F., PEIXOTO, L. A. Gestão do conhecimento na indústria 4.0 e a realidade brasileira. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 8(2), 112-124, 2018.
- COX, T., BLAKE, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, 5(3), 45-56, 1991.
- CUNHA, M. P, REGO, A. **Libertando a empresa: como a gestão baseada em valores redefine o papel das organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.
- DELBONI, D. L. **Gestão de Pessoas na Sustentabilidade: Teorias e Práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.
- DIAS, R. **Gestão ambiental: Responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DRUCKER, P. F. **Post-Capitalist Society**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.
- HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.
- MARQUES, A. P. **Gestão da indústria 4.0 e automação de processos**. 2021. 18f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Mecânica) - Centro Universitário Claretiano, Curitiba, 2021. Disponível em: <<https://www.institutodeengenharia.org.br/site/wp-content/uploads/2023/07/Artigo-428.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2023.
- MEDEIROS, A. L., TEIXEIRA, M. L. M. **Limites da dignidade dos docentes nas práticas de gestão em universidades brasileiras**. In: Encontro Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração, 38, 2014. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

PACHECO, M. S., SHINYASHIKI, G. T., ARNOSTI, A. A. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos e dos seus papéis: um estudo de 21 empresas**. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT – Rio de Janeiro. Anais... 2010. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/343_artigo%20verao%20final-seget-nomes.pdf>.

Acesso em: 5 set. 2023.

PEREIRA, J. B. C. Gestão das diferenças humanas nos espaços organizacionais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 01, n.02, p. 81-100, set./dez.2011.

PINK, D. H. **Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us**. New York: Riverhead Books, 2009.

ROGERS, D. L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. Crown Business, 2006.

ULRICH, D. **Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results**. Boston/MA: Harvard Business Press, 1997.

_____. A new mandate for human resources. **Harvard Business Review**, 76(1), 124-134, 1998.