

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

**GESTÃO DE RH E GESTÃO DE PESSOAS: MAIS DO MESMO?  
COMPREENDENDO AS PERCEPÇÕES DE PROFISSIONAIS DE RH**

## RESUMO

Em um ambiente cada vez mais dinâmico e impactado pela transformação digital, as organizações dependem de pessoas engajadas para alcançar os melhores resultados. Sob pressão constante, as empresas tentam inovar, adotando novas configurações de trabalho, novos processos e novas abordagens de gestão. Os termos “gestão de pessoas” e “gestão de recursos humanos” são utilizados, muitas vezes, de maneira intercambiável e interpretados como um conjunto de práticas sobre responsabilidade de uma área específica da empresa, o RH. A área em si, vem sendo rebatizada com diferentes nomes ao longo dos anos e suas práticas e entregas, na maioria das vezes, são de responsabilidade dos gestores funcionais da linha de frente – os gestores de pessoas. Este estudo de caráter empírico baseou-se em uma pesquisa qualitativa interpretativa básica e teve como objetivo compreender as percepções de profissionais de RH sobre a gestão de pessoas e a gestão de recursos humanos, considerando os papéis envolvidos e suas aplicações para as práticas gerenciais. Os resultados indicam que a gestão de RH está mais relacionada aos aspectos legais, transacionais e de processos que envolvem a gestão formal da força de trabalho. Já a gestão de pessoas considera uma visão mais abrangente e integral do ser humano, incluindo a gestão das experiências das pessoas ao longo de suas jornadas na organização. Temas emergentes indicam também novas perspectivas de gestão, como relações mais flexíveis e igualitárias entre gestores e trabalhadores, considerando as novas demandas do ambiente, das pessoas e das organizações.

**Palavras-Chave:** Gestão de RH, Gestão de Pessoas, Novas Perspectivas de Gestão

## ABSTRACT

Organizations depend on engaged employees to achieve the best results in an increasingly dynamic environment impacted by digital transformation. Under constant pressure, companies try to innovate, adopting new work configurations, new processes, and new management approaches. The terms “people management” and “human resource management” are often used interchangeably and interpreted as a set of practices under the responsibility of a specific area of the company, the HR. The area itself has been renamed with different names over the years and its practices and deliverables are, in most cases, the responsibility of frontline functional managers – the people managers. This empirical study was based on basic interpretative qualitative research and aimed to understand the perceptions of HR professionals about people management and human resource management, considering the roles involved and their applications to management practices. The results indicate that HR management is more related to the legal, transactional, and procedural aspects of formal management of the workforce. On the other hand, people management considers a more comprehensive and integral view of human beings, including the management of employee experiences throughout their journeys within the organization. Emerging themes also indicate new management perspectives, such as more flexible and egalitarian relationships between managers and workers, considering the new demands of the environment, people and organizations.

**Keywords:** HR Management, People Management, New Management Perspectives

## 1. INTRODUÇÃO

É comum se escutar que “as pessoas representam o principal ativo ou patrimônio de uma organização”, porque as organizações dependem de pessoas. Elas precisam contratar e desenvolver trabalhadores capazes, qualificados e engajados, além de gerenciar seu desempenho, recompensá-los de acordo com sua contribuição, criar e manter relacionamentos de trabalho positivos, preocupando-se também com seu bem-estar. Em essência, é disso que se trata a gestão de recursos humanos (Armstrong; Taylor, 2023). No entanto, os termos “gestão de recursos humanos” e “gestão de pessoas”, na maioria das vezes, são utilizados de maneira intercambiável, referindo-se a um conjunto de práticas sob a responsabilidade de uma área ou departamento da empresa, o RH.

Ao longo dos anos, os nomes utilizados para se designar as áreas de RH nas organizações vem mudando, muitas vezes com base no argumento de que pessoas não são “recursos” a serem explorados. Além disso, as organizações estão sob pressão constante para melhorar a eficiência e eficácia da função de RH, repensando as abordagens de como os trabalhadores devem ser gerenciados (Bainbridge, 2015). Porém, como são entendidas as práticas de gestão, sejam elas de recursos humanos ou de pessoas? Se referem à mesma coisa? Como os próprios profissionais de RH compreendem as diferenças entre a gestão de recursos humanos e gestão de pessoas?

Como reflexão inicial, o termo “recurso” pode remeter a algo que se esgota, que deve ser planejado, controlado e administrado. É difícil de se imaginar que as práticas de gestão de recursos, com uma visão apenas utilitária, possam ser eficazes para o engajamento, desenvolvimento e valorização do potencial humano nas organizações. Sob outra perspectiva, o termo “recursos humanos” pode se referir ao conjunto de recursos – conhecimentos, habilidades ou energias – utilizados pelas pessoas em suas funções (O’Riordan, 2017). Para Boxall e Purcell (2016), pessoas são agentes independentes que possuem recursos humanos, que são os talentos que podem empregar e desenvolver no trabalho e que levam consigo quando deixam a organização.

Como reflexão adicional, o papel de gestão de pessoas não é exclusividade de um departamento específico. No contexto atual das organizações, que demanda maior agilidade e flexibilidade, todo gestor, independentemente de sua especialização funcional, está na linha de frente da gestão de pessoas (Perry; Kulik, 2008). Os gestores diretos são os principais responsáveis pelas interações com os trabalhadores, e, em última análise, todos os trabalhadores precisam trabalhar em um ambiente de apoio e envolvimento, que acolha as perspectivas individuais. (CIPD, 2020).

Este estudo de caráter empírico baseou-se em uma pesquisa qualitativa interpretativa básica (Merriam, 1998) e teve como objetivo compreender as percepções de profissionais de RH sobre a gestão de pessoas e a gestão de recursos humanos, considerando os papéis envolvidos, além de suas aplicações para as práticas gerenciais.

Como principais implicações deste trabalho, espera-se contribuir com novas reflexões sobre a gestão de recursos humanos e gestão de pessoas, e de maneira especial, sobre as aplicações práticas, considerando-se também uma nova perspectiva de gestão, em função das novas demandas do ambiente, das pessoas e das organizações.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Gestão de recursos humanos**

A gestão de recursos humanos (GRH) desempenha um papel central nas organizações, integrando políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos trabalhadores, além de estruturar o ambiente em que operam executivos e especialistas da área (Legge, 2005). O conceito de "recursos humanos" surgiu como uma combinação de conhecimentos da psicologia, sociologia e administração, com o objetivo de aumentar a produtividade da força de trabalho. Historicamente, as práticas de RH evoluíram de atividades tradicionais de departamento pessoal para incluir aspectos estratégicos e de desenvolvimento organizacional.

Nos últimos anos, a GRH tem enfrentado desafios que exigem dos profissionais a capacidade de desempenhar múltiplos papéis, sendo vistos não apenas como administradores, mas também como parceiros estratégicos, agentes de mudança e guardiões dos valores organizacionais (O'Riordan, 2017). Essa multifuncionalidade reflete a crescente complexidade da GRH em ambientes empresariais dinâmicos. A descentralização das funções de GRH, com a transferência de responsabilidade para os líderes de cada área, tem sido uma estratégia para permitir que a área de RH se concentre em questões estratégicas que impactam o desempenho organizacional (Bainbridge, 2015).

O futuro da GRH está profundamente ligado à capacidade dos gestores de acompanhar as transformações culturais e de contribuir para o desenvolvimento dos talentos necessários para sustentar as estratégias de negócio. A habilidade de gerenciar essas transformações de forma eficaz será fundamental para o sucesso organizacional, especialmente em um cenário de crescente complexidade e incerteza (Troilo, 2023).

### **2.2. Gestão de pessoas**

A gestão de pessoas envolve todos os aspectos da gestão dos trabalhadores na organização e deve ser baseada em dois princípios inter-relacionados: o primeiro é o uso de uma abordagem multissetorial; o segundo é que os trabalhadores devem ser vistos como pessoas e não como recursos exploráveis (Armstrong; Taylor, 2023). Nesse sentido, não é uma exclusividade de um departamento ou área especialista, mas de todos os que podem exercer a gestão dos trabalhadores. De maneira particular, os gerentes de linha desempenham um papel crucial na formação das percepções dos trabalhadores sobre a gestão de RH, por meio da implementação de práticas de RH e de suas atividades de liderança (Knies; Leisink; Van de Schoot, 2020).

Segundo Purcell e Hutchinson (2007), os gerentes de linha precisam de práticas de RH bem desenhadas para usar em suas atividades de gestão de pessoas, a fim de ajudar a motivar e recompensar os trabalhadores e lidar com problemas de desempenho. Na mesma linha, uma característica fundamental da gestão de pessoas é que as políticas e práticas devem ser analisadas e desenvolvidas de acordo com os interesses das pessoas afetadas por elas, não apenas considerando as necessidades econômicas do negócio. Nesse sentido, a gestão de pessoas visa alcançar um equilíbrio entre as necessidades dos trabalhadores e as das outras partes interessadas (Armstrong; Taylor, 2023).

As organizações precisam levar em conta como as pessoas se sentem sobre sua experiência no trabalho ao decidir sobre a abordagem que desejam adotar para

a gestão de pessoas. Essa perspectiva mais recente, chamada de “experiência do colaborador” (*employee experience*) normalmente contempla os seis estágios do ciclo de vida do colaborador na organização: atração, recrutamento, integração, desenvolvimento, retenção e desligamento (Armstrong; Taylor, 2023).

### **2.3. Novas perspectivas de gestão**

O imperativo da transformação digital, com maior intensidade nas últimas duas décadas, enfatizou a urgência de investigar como as novas formas de trabalho, caracterizadas pela flexibilidade e um aumento constante da autonomia, podem acelerar processos e mudar a forma tradicional de trabalho (Galanti et al, 2023). Modelos emergentes de trabalho, tais como o remoto e o híbrido entre presencial e à distância implicam, concomitantemente, novas formas de os trabalhadores vivenciarem o trabalho e as organizações de gerenciar um trabalho mais flexível, automatizado e interconectado (Molino et al, 2020). Modelos tradicionais nas organizações e nas áreas de gestão de pessoas, tais como o planejamento de cima para baixo estão dando lugar a métodos oriundos do mundo digital, conhecido como ágeis, os quais são orientados para o usuário, possuem maior adaptação no curto prazo, prototipagem rápida, *feedback* iterativo, além de decisões baseadas em equipes e centralizadas em tarefas.

Estas organizações dependem cada vez mais de trabalhadores do conhecimento para sua sobrevivência e, assim, apresentam um forte interesse em viabilizar percursos profissionais alternativos que permitam aos indivíduos desenvolverem suas competências e perseguirem novas oportunidades (Mollet; Kaudela-Baum, 2022). Neste sentido, planos de carreira engessados e predefinidos dão lugar, em organizações ágeis, a carreiras baseadas em pontos fortes e em interesses, além de autodirigidas e em constante mudança.

As diversas temáticas ligadas à gestão de pessoas passam a ser alteradas no contexto de transformação digital: utilização de técnicas de coaching por gestores, gestão por equipes, feedback multidirecional, empoderamento dos gestores de linha, flexibilização dos modelos de remuneração, recrutamento baseado em ciclo e rastreamento de candidatos por meio de tecnologia, além de treinamento e desenvolvimento baseado em dados e treinamento para empregos futuros (Cappeli; Tavis, 2018). Para dar suporte a esta transformação, as estruturas de parceria emergem como espaços de co-design e entrega conjunta, permitindo que profissionais de RH e atores empresariais troquem conhecimentos, perspectivas e insights sobre atividades de ligadas à gestão de pessoas (Lungren; Poell, 2023).

## **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1. Contexto de pesquisa**

A pesquisa foi realizada com seis profissionais de Recursos Humanos que atuam ou atuaram na área, por pelo menos 5 anos consecutivos ou mais, nos últimos 10 anos. Esse critério foi considerado para que eventuais mudanças nos modelos, estruturas e práticas de RH ao longo dos últimos anos pudessem ser observadas nas experiências dos participantes e capturadas durante as entrevistas. Os profissionais foram selecionados por meio da rede de relacionamentos dos autores

### 3.2. Perfil dos participantes

O perfil dos participantes é detalhado no quadro 1. É importante salientar que todos os participantes têm pelo menos 15 anos de experiência em RH, em empresas nacionais e multinacionais de diferentes tamanhos e segmentos.

Quadro 1 – Perfil dos participantes

Item	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Tipo da empresa	Consultoria privada	Grupo de comunicação e entretenimento	Consultoria multinacional	Tecnologia da Informação	Indústria Multinacional	Fiação – Indústria têxtil
Cargo atual	Gestora de desenvolvimento	Líder de gestão de mudanças	CEO	Gerente RH (BPs)	<i>Business Partner</i>	Gerente de Gestão de Pessoas
Formação	Graduação em Psicologia	Adm. Hoteleira	Administração de Empresas	Psicologia	Psicologia	Direito e Serviço Social
Idade do participante	44 anos	Preferiu não informar	61 anos	44 anos	40 anos	47 anos
Tempo na empresa:	2 anos e 06 meses	6 meses	7 anos	7 anos	8 anos	6 anos
Tempo de experiência na área de RH	22 anos	20 anos	30 anos	20 anos	15 anos	15 anos (ger. adm geral) + 06 anos (exclusivo em RH)

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.3. Estratégia de investigação

A estratégia de investigação representa a forma como o pesquisador intervém no campo para coletar dados e informações necessárias à sua pesquisa (Creswell, 2007). Para este trabalho, foi utilizada uma metodologia de natureza qualitativa. Para Merriam (2002), a pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva” que contempla várias formas de pesquisa, e que possibilita ao pesquisador compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural. Na mesma linha, Flick (2004) argumenta que a pesquisa qualitativa vem se colocando nas ciências sociais como uma enorme variedade de métodos específicos, partindo de diferentes premissas com objetivos distintos.

Como estratégia de investigação, foi utilizada a pesquisa qualitativa interpretativa básica, apontada por Merriam (1998) como uma forma de identificar padrões recorrentes em temas e categorias que delinham um processo, bem como descrevê-lo, interpretá-lo e entendê-lo. Está alinhado à uma abordagem paradigmática interpretativista, procurando entender definições sociais de uma determinada situação e caracteriza-se pelo entendimento de diferenças e padrões de significados, não se atendo apenas à medição e comprovação de variáveis e hipóteses previamente estabelecidas (Gephart, 1999). Para Greener (2008), o

interpretativismo permite ao pesquisador ter múltiplas visões para um problema de pesquisa, pois pode enxergar o mundo por meio dos olhos dos participantes. O processo de condução da pesquisa foi totalmente indutivo e os dados foram coletados e organizados de forma a construir conceitos e pressuposições (Merriam, 2002).

### **3.4. Construção de dados**

Os dados foram obtidos e construídos por meio de entrevistas semiestruturadas, que podem ser consideradas como um canal aberto em que o entrevistado responde às perguntas dentro de sua compreensão, mas sem perda de foco e atuação livre (May, 2004). Neste contexto as perguntas e respostas são parametrizadas por questões e objetivos pré-estabelecidos. As entrevistas foram realizadas de forma virtual, por meio da plataforma MS Teams, no período de 14 de novembro a 15 de dezembro de 2023, seguindo um roteiro de perguntas pré-estabelecido, composto por 11 itens (incluindo questões de follow-up). No início de cada entrevista utilizou-se um protocolo definido pelos autores, (incluindo agradecimento, informações sobre o contexto da pesquisa, garantia de confidencialidade e do uso dos dados para fins acadêmicos e solicitação de autorização para gravação da entrevista).

As entrevistas foram realizadas em duas etapas: a) etapa 1, com três entrevistas iniciais para verificação e validação do roteiro de entrevistas; b) etapa 2, com mais três entrevistas após pequenos ajustes no roteiro. As entrevistas tiveram duração de 30 a 45 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas e revisadas para análise.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

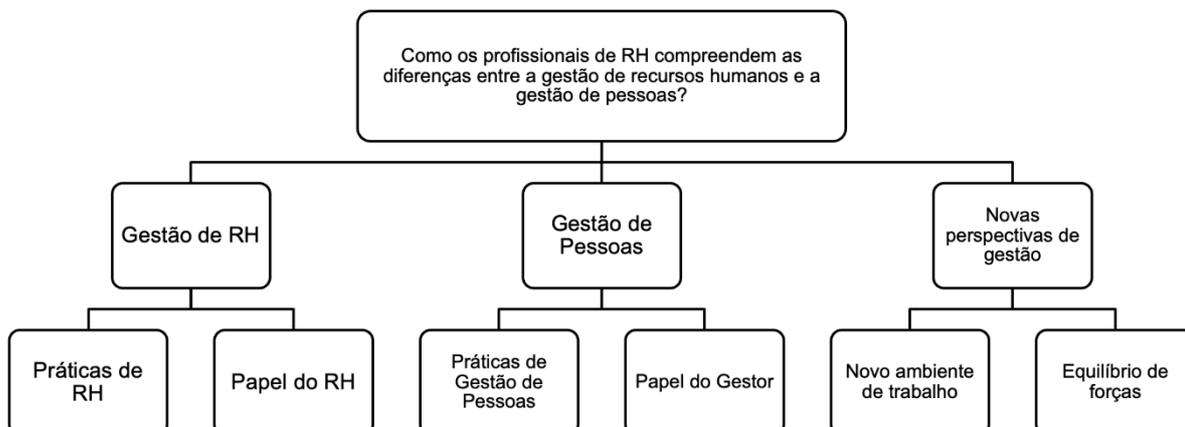
### **4.1. Análise de Dados**

Para a análise de dados, adotou-se a abordagem proposta por Flores (1994), que define esse processo como um conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizadas a partir dos dados com o objetivo de extrair significado relevante em relação a um problema de pesquisa. Flores (1994) destaca que um dado adquire sentido a partir da realidade, exigindo, assim, uma construção e expressão adequadas. Nesse sentido, os dados naturalmente apresentam limitações, tornando crucial desvendar seu verdadeiro significado para que tenham utilidade efetiva. A interpretação do conteúdo textual abrange a identificação das unidades de significado nos dados coletados, a análise de suas inter-relações, bem como a consideração de sua relação com o contexto mais abrangente.

Para facilitar o processo de análise, os dados transcritos das entrevistas foram previamente consolidados com a ajuda de uma planilha MS Excel. A análise foi dividida em um processo organizado em várias etapas: a) para cada questão, foram extraídos os excertos correspondentes das entrevistas; b) os excertos foram reduzidos; c) nova redução em palavras ou elementos-chave; d) análise de similaridade dos termos e agrupamento em categorias, e) as categorias foram analisadas para identificação de similaridades e posterior agrupamento em meta categorias.

Esse processo resultou na formação de 6 categorias agrupadas em 3 meta categorias representadas na figura 1, chamada por Flores (1994) de sistema de categorias.

Figura 1 – Sistema de categorias organizado a partir dos dados  
 Fonte: Elaborado pelos autores



O entendimento deste sistema com as categorias, meta categorias e elementos correspondentes servirá de base para as análises dos dados nos itens seguintes. O quadro 2 apresenta a definição das categorias estruturadas a partir do agrupamento dos dados obtidos nas entrevistas.

Quadro 2 – Categorias e meta categorias

Meta Categorias	Categorias	Definição
Gestão de RH	Práticas de RH	Práticas da área de RH, incluindo as funções, processos, rotinas ou subsistemas, como R&S, adm. RH, remuneração, treinamento etc.
	Papel do RH	Papéis atribuídos à área de RH (estratégico ou operacional / transacional), contemplando os diferentes modelos e estruturas (parceiro do negócio, serviços compartilhados, centros de excelência), clientes (organização e trabalhadores), bem como a evolução da área ao longo dos anos.
Gestão de Pessoas	Práticas de gestão de pessoas	Práticas de gestão de pessoas, relacionadas ao ciclo de vida do funcionário na empresa, que não são exclusividade de RH (seleção, desenvolvimento, feedback, coaching, bem-estar, etc.), incluindo a gestão da experiência do funcionário.
	Papel do gestor	Papéis atribuídos aos gestores de pessoas, em todos os níveis da organização, contemplando as práticas de gestão de pessoas (seleção, engajamento, desenvolvimento, reconhecimento, bem-estar etc.) e a gestão da experiência do funcionário na empresa.
Novas perspectivas de gestão	Novo ambiente de trabalho	Elementos emergentes ligados ao ambiente geral e organizacional que influenciam a gestão de pessoas, como volatilidade, modelos flexíveis de trabalho (híbrido / remoto), diversidade de gerações, complexidade etc.
	Equilíbrio de forças	Elementos relacionados ao equilíbrio de forças na organização, incluindo o poder (do RH, organização, gestores, das pessoas), hierarquia, autonomia, protagonismo e formas de liderança compartilhada e gestão com pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.1.1. Gestão de Recursos Humanos

Na metacategoria gestão de recursos humanos são apresentados os aspectos relacionados às práticas da área e os papéis atribuídos aos profissionais de RH,

contemplando os diferentes modelos e estruturas, bem como a evolução da área ao longo do tempo. Na visão dos entrevistados, o termo Gestão de Recursos Humanos parece ser uma expressão mais tradicional, utilizada por empresas que ainda consideram as pessoas como recursos da organização. O entrevistado E1 comenta:

Nos anos em que trabalhei na função, chamava-se gestão de Recursos Humanos, mas as empresas de tecnologia como Google e Apple passaram a chamar de gestão de pessoas. Então é uma espécie de modernização da palavra recursos humanos, certo? Os recursos humanos parecem abstratos, certo? Parece que não... não parece humano. Você sabe, não queremos considerar os humanos como recursos para uma organização, mas apenas queremos considerar os recursos humanos como pessoas. Por isso as empresas de tecnologia passaram a chamar a função de gestão de pessoas.

O entrevistado E3 também reforça que a expressão gestão de recursos humanos está sendo modernizada e substituída pela gestão de pessoas: “Essa palavra - recursos humanos - hoje muitas pessoas não estão usando mais. Mas as empresas ainda precisam amadurecer um pouco melhor essa questão das pessoas, do humano.”

Já a estrutura da área de recursos humanos depende de uma série de fatores que envolvem desde o tipo de organização até a divisão de tarefas e funções dentro de área, o que impacta diretamente no papel da área e do profissional de recursos humanos dentro de uma determinada empresa. O entrevistado E2 comenta a diferença de atuação da área de Recursos Humanos em organizações com estruturas hierárquicas mais rígidas, como empresas de economia mista (com capital público e privado) das de empresas voltadas para a prestação de serviços, onde há uma maior demanda por contratação de mão de obra:

A primeira delas era uma estrutura muito rígida e clássica, dentro de uma estrutura meio que de governo. Era uma empresa de economia mista, então tinha receitas do próprio governo, mas também tinha transporte. É, mas ela era muito rígida em termos de estrutura, então a própria nomenclatura era, por exemplo, o departamento de tecnologia educacional, né? Departamento de capacitação de mão-de-obra. Era muito regulamentar e separada de forma bastante estanque, dentro dos subsistemas de recursos humanos. Num segundo momento, eu trabalhei com área de serviços. Call center é mão de obra intensiva e aí eu entendi uma grande diferença nas estruturas de RH e talvez até no poder que o RH é tem em realizar seu próprio trabalho. Então, é evidente que a área de recursos humanos ela entende a cultura da organização, as demandas futuras, os perfis necessários e vai tentar buscar isso, mas ela não está olhando para o indivíduo, está olhando para organização. A área de remuneração, ela vai buscar salários competitivos, criando gente que queira crescer, seja mais ambiciosa ou pensa em carreira.

O entrevistado reforça que a orientação da área de Recursos Humanos está vinculada ao atendimento das necessidades principais da organização como, por exemplo, garantir a contratação da mão de obra necessária para cumprir as tarefas. Enquanto o entrevistado E2 enfatiza a diferença de perfil da área de Recursos Humanos de acordo com a área de atuação da empresa, o entrevistado E1 ressalta o agrupamento de atividades da área de recursos humanos em formato mais centralizados ou descentralizados:

Modelos operacionais de RH são centralizados ou descentralizados. Processos seriam movidos para uma área central e alguns processos ainda seriam mantidos localmente, mas muitas das partes de processamento de RH, como folha de pagamento e outros processos, seriam centralizadas e, em combinação, também implementaram um novo sistema que também padroniza processos. Muitas organizações começaram a olhar para quais especializações poderiam ser centralizadas e as chamaram de centros de excelência. E aí quando você fala em funções especializadas, como por exemplo gestão de desempenho ou T&D, elas também poderiam ser descentralizadas, certo? A ideia era concentrar o conhecimento, concentrar a expertise e depois também padronizar as abordagens em toda a organização, porque sempre houve muita duplicação, certo? Sempre houve pessoas que iniciavam um novo programa várias vezes em vários países e esse tipo de coisa, você sabe, também poderia se tornar mais eficiente com a criação desses centros de excelência.

Em ambas as citações podemos observar que a atuação da área de Recursos Humanos procura responder a uma necessidade da organização, envolvendo subsistemas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, entre outros, que podem atuar de forma centralizada com objetivo de otimizar recursos ou descentralizada, mais voltada para a necessidade local da organização.

Uma outra dimensão que impacta diretamente na definição do papel da área de recursos humanos dentro de uma organização é a divisão de atividades operacionais e estratégicas. Conforme relatado pelos entrevistados, existem diferenças substanciais entre uma área de recursos humanos com atuação voltada para atender às questões mais burocráticas como legislação e cumprimento de protocolos, de uma estrutura que valoriza uma atuação mais estratégica e conectada diretamente com o resultado da empresa. A entrevistada E3 comenta a importância da estrutura de *business partner* com um exemplo de organizações que estão buscando se reestruturar, aproximando a atuação da área de Recursos Humanos aos objetivos estratégicos do negócio:

Essa estrutura de *business partner* veio para facilitar justamente esta parceria e esse olhar mais a longo prazo, um olhar de visão sistêmica, para poder entender o que ela pode colaborar para o resultado do negócio através das pessoas. Porque hoje ainda tem o mito do RH ficar cumprindo protocolo, fazer vários programas que não são impactantes para as pessoas que são o centro do negócio. Então o que a gente tem visto muito na consultoria, o lado de cá apoiando o lado de lá, é fazer com que elas comecem a trabalhar focada no cliente. Então a partir deste olhar o RH começa realmente a ser mais estratégico, o *business partner* começa a ter este lugar, de se posicionar de forma a contribuir com os resultados.

#### **4.1.2. Gestão de pessoas**

Na metacategoria “gestão de pessoas”, foram agrupados os temas relacionados às práticas de gestão de pessoas e papel do gestor. As práticas de gestão de pessoas incluem práticas relacionadas ao ciclo de vida do funcionário na empresa, que não são de exclusividade da área de RH (como seleção, desenvolvimento, bem-estar etc.), incluindo também a gestão da experiência dos

trabalhadores, ao longo de sua jornada na organização. Com relação às práticas de gestão de pessoas, o entrevistado E1 comenta:

[...] a gestão de desempenho é uma prática da gestão de pessoas, a gestão em geral, a liderança. Então, como uma empresa deseja gerenciar seu pessoal, qual é a filosofia de liderança... todo tipo de bem-estar é uma prática de gestão de pessoas que oferece benefícios aos trabalhadores. A cultura é uma função de gestão de pessoas, então que cultura você gostaria de criar para que as pessoas prosperem? [...] a aprendizagem e desenvolvimento, gestão de talentos [...] como podemos envolver as pessoas em uma organização e como podemos torná-las produtivas e fazê-las prosperar? [...]

O entrevistado E3 também destaca aspectos importantes relacionados à gestão de pessoas:

Gestão de pessoas eu acho que é um olhar realmente mais integral, é você de fato olhar para as pessoas, para o funcionamento deste ser humano de forma muito mais integral [...] seu bem-estar físico, emocional e tudo mais [...]

Os exemplos trazidos pelos entrevistados, sugerem que a abrangência das práticas de gestão de pessoas vai além dos processos formais, transacionais e burocráticos, típicos das funções de RH e voltados principalmente aos interesses da organização. As práticas de gestão de pessoas parecem revelar uma preocupação mais voltada ao ser humano, seu bem-estar, seu crescimento profissional e pessoal. Estão mais alinhadas à cultura e filosofia de gestão da organização, e na preparação dos gestores para que sejam tão orientados às pessoas quanto aos resultados (pois é por meio delas que estes ocorrerão).

Essas reflexões também se aplicam à categoria “o papel do gestor”, que considera o papel atribuído aos gestores de pessoas em todos os níveis da organização, com a responsabilidade de gestão das experiências das pessoas em suas jornadas na organização. O entrevistado E2 comenta:

A gestão de pessoas, se você olhar o termo, ela significa que isso é um papel da liderança. Não é um papel do RH, então isso não é novo não, tá... A gente diz há muitos anos, eu diria mais de 30, talvez 25 anos, de que o verdadeiro gestor de RH é o gerente, é o líder, é o supervisor, é o coordenador [...] você pode gerir pessoas mesmo sem ocupar o papel da liderança, então eu diria que não está dentro do RH. O RH deveria ser um meio facilitador. O gerador de processos, ferramentas e competências para que todo indivíduo da organização fizesse gestão de pessoas, seja dele, seja dos colegas, seja para cima ou para baixo [...]

Para o entrevistado E1, os trabalhadores passam por inúmeras experiências na organização e os gestores têm um papel crítico na gestão dessas experiências, com o suporte de RH:

Gestão de pessoas significa olhar para a "experiência do funcionário" na organização do início ao fim, para criar uma experiência que permita que esse funcionário seja engajado e produtivo; como gerenciar a experiência do funcionário [...] é uma combinação de ações dos gestores e RH ao longo do ciclo de vida dos trabalhadores na empresa.

### 4.1.3. Novas perspectivas de gestão

Na metacategoria “novas perspectivas de gestão” são apresentados elementos emergentes que afetam a gestão de pessoas. Alguns aspectos ligados ao ambiente geral e organizacional como volatilidade, modelos flexíveis de trabalho (híbrido / remoto) e diversidade de gerações foram agrupados na categoria “novo ambiente de trabalho”.

Com relação aos modelos flexíveis de trabalho, os entrevistados destacaram que as organizações precisam se adaptar a demandas surgidas com avanços tecnológicos que permitam às pessoas, em alguns casos, trabalharem de qualquer lugar. O entrevistado E1 comenta

Talvez eu não conheça ninguém que estará lá porque todo mundo chega em dias diferentes, então acho que as estruturas que criamos quando estávamos todos no escritório e não tínhamos a tecnologia para trabalhar remotamente de qualquer lugar do mundo, não funcionam mais. Então, eu analisaria isso como modelos organizacionais que são mais flexíveis e mais propícios ao trabalho que está sendo feito. Então, é quase como redesenhar sua organização. E então preciso de um gestor para fazer meu trabalho? Preciso que alguém me diga como me saí depois de um ano sem me ver? Posso ser autossuficiente no que faço? Posso definir meus próprios objetivos? Posso mudar meus objetivos? Posso escolher trabalhar em projetos que gosto? Por que alguém está decidindo por mim que preciso trabalhar nisso? Então essa é uma área que acho que você pode olhar para sua organização e ver se ela ainda funciona, como o trabalho está organizado e como sua hierarquia está funcionando.

Os exemplos trazidos sugerem que as organizações e, portanto, a área de gestão de pessoas, precisam se adaptar a demandas tanto de modelos de trabalho, mais flexíveis, quanto de práticas que reflitam o atendimento de anseios de novas gerações. As exigências de trabalho presencial, quando não estritamente necessário, por exemplo, passam a ser motivo de contestação. Do mesmo modo, práticas que desrespeitem os direitos humanos ou que gerem uma imagem negativa para a organização podem afastar ou reduzir o interesse de pessoas em assumir posições em empresas envolvidas com esses acontecimentos.

Outros elementos mencionados pelos entrevistados foram agrupados na categoria “equilíbrio de forças”. São aspectos das principais características relacionadas a formas de lidar com a distribuição do poder e hierarquia, autonomia e protagonismo. A concentração de poder ou falta de sua distribuição foi comentada pelo entrevistado E2, ao afirmar que “as organizações ainda têm um excesso de poder, de autoridade, não dá para negar que tem”. O entrevistado E2, também tratando deste tema, menciona que:

[...] então a natureza humana é muito... talvez eu esteja simplificando demais, mas para mim, a natureza humana é muito movida pelo poder, movida pela segurança e pela insegurança, e, portanto, discussões ricas com perspectivas divergentes RARAMENTE acontecem, em minha experiência.

Os desafios que a hierarquia tradicional representa para a gestão foram mencionados pelo entrevistado E2, “por que alguém está decidindo por mim que preciso trabalhar nisso? Então essa é uma área que acho que você pode olhar para sua organização e ver [...] como o trabalho está organizado e como sua hierarquia está

funcionando”. Em outro momento, o mesmo entrevistado faz uma analogia com uma *jam session*, na qual as pessoas se reúnem, e sem se conhecerem, tocam seu próprio instrumento, praticam um pouco e depois de 15 minutos estão tocando juntas, sem a necessidade de um líder.

Em relação ao protagonismo, a área de gestão de pessoas deve se adaptar às novas exigências das pessoas, como mencionado pelo entrevistado E2 “ela deveria [...] promover o pensamento crítico, a análise, como eu falei, o protagonismo de carreira por indivíduo, não reportando ao RH porque ela pode com isso, [mas sim] colocar novas exigências para liderança”. Em outro excerto, a entrevistada E3 menciona que:

[...] é sempre um desafio muito grande, por mais que a empresa seja referência, o que a gente observa é que sempre as empresas caminham e caem no mesmo lugar. Ou seja, tem algumas empresas que são muito mais abertas a olhar para o desenvolvimento das pessoas, isso está cada vez mais forte e colocando as pessoas como protagonistas. E algumas empresas modernizando ainda mais essa questão das avaliações de desenvolvimento e desempenho para poder deixar isso muito mais flexível e muito mais na mão mesmo do profissional. Mas assim, hoje a gente não tem aqui uma empresa que eu possa te dizer que é referência, por quê? Sempre que a gente entra nas empresas é justamente para co-construir algo que não está funcionando e são muito parecidas as questões.

Quando provocados pelos entrevistadores sobre novas perspectivas de gestão, considerando ambientes mais inclusivos e relações mais horizontais e de parceria, alguns entrevistados se referem a uma maneira não convencional de lidar com o outro nas organizações. A entrevistada E3 menciona que “quando eu me permito fazer gestão com pessoas, eu estou muito mais aberta para ouvir o outro, para entender quais são as necessidades das pessoas e contribuir de forma diferente”. O líder possui grande importância em uma visão de gestão com as pessoas, como afirma a E3:

O RH tem uma corresponsabilidade, mas o gestor tem uma responsabilidade ali direta com o seu time, então cada vez mais essa gestão com pessoas é uma questão que é indiscutível. Que eles têm de fato trabalhar para as pessoas não adoecerem, para que eles não gerem esse clima tenso, esse ambiente totalmente estressante de se trabalhar, que as pessoas não queiram ir para o trabalho e ele é o grande responsável por isso. Então tem gestores que são adorados e tem gestores que realmente atormentam a vida de um profissional, então eles têm uma responsabilidade gigante na vida das pessoas que eles ou não percebem, ou fingem que não percebem.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com relação à metacategoria “Gestão de Recursos Humanos”, os resultados deste estudo indicam que o termo é predominantemente utilizado em empresas de perfil mais tradicional, onde há uma maior ênfase em atividades relacionadas à contratação e administração da força de trabalho. Em contrapartida, “Gestão de Pessoas” emerge como uma terminologia mais contemporânea, frequentemente adotada por organizações com foco em atividades voltadas para o desenvolvimento profissional. Esta diferenciação é perceptível também ao considerar variáveis como o

setor de atuação, a região geográfica e o porte da empresa. Esses achados corroboram as observações de Nyamubarwa e Chipunza (2019), que identificaram que as práticas de RH em pequenas e médias empresas (PMEs) tendem a ser mais informais e reativas às necessidades imediatas da empresa, em contraste com as práticas mais estruturadas e proativas típicas de grandes corporações.

Adicionalmente, a questão da centralização versus descentralização das práticas de RH merece destaque. Atividades operacionais da área, como processamento de folha de pagamento, admissão e desligamento de funcionários, controle de férias e gestão de benefícios, apresentam um maior potencial para centralização, o que pode resultar em otimização de recursos e redução de custos. Em contrapartida, as atividades que têm um impacto direto nos negócios mostram-se mais adequadas à descentralização, o que reforça o papel do Business Partner de RH e atribui maior responsabilidade aos gestores de linha, conforme argumentado por Bainbridge (2015).

O papel de gestão de pessoas nas organizações sempre esteve muito associado às atribuições da área de RH, tradicionalmente responsável pelos processos e práticas de seleção, contratação, integração, avaliação, promoção e demissão, que basicamente representam o ciclo de vida do funcionário na organização. As falas dos entrevistados já não enfatizam tais processos, que ainda podem estar sob de responsabilidade de RH, mas sim a gestão das experiências das pessoas ao longo de suas jornadas na organização. Além disso, o termo “Gestão de Pessoas” está sendo cada vez mais usado como uma alternativa à “Gestão de RH” (Armstrong, Taylor, 2023).

Nesse contexto, os gestores têm um papel fundamental em suas interações regulares com os trabalhadores diretos, conhecendo suas necessidades, suas capacidades e potencial, criando um ambiente inclusivo e favorável para que as pessoas possam prosperar na organização. Para isso, torna-se fundamental que os gerentes de linha desenvolvam as habilidades e comportamentos para engajar e proteger o bem-estar de suas equipes, e que as organizações forneçam as condições para que os gestores se desenvolvam (CIPD, 2017).

As novas perspectivas de gestão emergem da necessidade das organizações e das áreas ligadas à gestão de pessoas se adaptarem ao inescapável avanço da tecnologia, à integração do mundo físico com o digital, ao empoderamento dos trabalhadores bem como aos modelos flexíveis de trabalho. Como apontado por Capelli e Tavis (2018), esta transformação abrangente e de inovação tornou em imperativo estratégico novas práticas.

Os exemplos das falas dos entrevistados apontam para uma necessidade cada vez maior de repensar as organizações altamente hierarquizadas. Além disso, sinalizam que as pessoas tendem a demandar por mais autonomia, tema que está imbricado ao protagonismo sobre a própria carreira. Um modelo de parceria, no qual os profissionais de gestão de pessoas são vistos como facilitadores (Lundren; Poell, 2023) torna-se necessário. Nesse sentido, o equilíbrio de poder, que perpassa essa categoria, leva à inferência de que a liderança, em uma visão de gestão com pessoas, não deve seguir sendo praticada da maneira convencional, mas sim considerando novas práticas e os diversos elementos emergentes, a partir de uma nova perspectiva de gestão.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo compreender as percepções de profissionais de RH sobre a gestão de pessoas e a gestão de recursos humanos, considerando os papéis envolvidos, bem como suas aplicações para as práticas gerenciais. A experiência significativa dos participantes na área de RH favoreceu um processo robusto de construção de dados, que foram organizados em três meta categorias: gestão de RH, gestão de pessoas e novas perspectivas de gestão.

A gestão de recursos humanos está mais associada aos processos, rotinas e rituais sob responsabilidade da área de RH, com o objetivo de atender principalmente às demandas normativas e necessidades da organização. Há também convergência quanto ao entendimento de que gestão de pessoas não é algo restrito às responsabilidades de RH. Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas podem ser de responsabilidade de gestores ou quaisquer pessoas na organização, uma vez que podem favorecer o bem-estar, desenvolvimento, engajamento e crescimento profissional e pessoal dos trabalhadores. Para que a gestão de pessoas seja efetiva, é importante que as organizações ofereçam as condições necessárias ao desenvolvimento contínuo dos gestores de pessoas.

Muitas organizações passaram a adotar os termos da moda para designar as funções de RH, tentando passar a imagem de contemporaneidade (“Gente e Gestão”, “Talentos”, “Capital Humano”, “*People Experience*”, “*People & Culture*” etc.), embora, na essência, muitas de suas práticas possam ainda remeter aos primórdios das relações industriais. É possível também que para muitos profissionais e empresas, as práticas de RH/gestão de pessoas possam ser caracterizadas como “mais do mesmo”. Porém, as organizações estão inseridas em um contexto de rápidas transformações, no qual modelos de gestão desalinhados com as demandas atuais podem ser ineficazes para o engajamento das pessoas. Assim, novas perspectivas de gestão, mais em linha com as necessidades das pessoas nos novos ambientes de trabalho e com os desafios da pós-modernidade, relacionados à valorização das diferenças, relações mais igualitárias, inclusivas e de parcerias – a “gestão com pessoas”, devem ser consideradas para maior valorização do talento e potencial humano nas organizações.

Embora as experiências e diversidade dos perfis dos seis profissionais entrevistados tenham contribuído de forma satisfatória para a construção de dados deste estudo, não se utilizou uma técnica de saturação, o que pode ser entendido como uma possível limitação do trabalho. Isso também pode representar uma oportunidade para estudos futuros, no sentido de se ampliar o processo de construção de dados, com o envolvimento de novos participantes.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. **Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management**. Kogan Page Publishers, 2023.
- BAINBRIDGE, H. **Devolving people management to the line**. Vol. 44 No. 6, pp. 847-865. Emerald Group Publishing Limited, 2015.
- BOXALL, P; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**, London: Palgrave Macmillan, 2016.

CAPPELLI P.; TAVIS A. HR goes agile. **Harvard Business Review**, 96(2), 46-52, 2018. Disponível em: <http://www.hbr.org.libproxy.unl.edu>

CIPD – CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT **Developing Managers to Manage Sustainable Employee Engagement, Health and Wellbeing**, London, 2017.

\_\_\_\_\_ **People Profession 2030**, London, 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORES, J. G. **Análisis de Datos Cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

GEPHART, R. Paradigms and Research Methods. **Academy of Management**, RMD Forum, v.4, 1999.

GALANTI, T.; VINCENZI, C. D.; BUONOMO, I.; BENEVENE, P.. Digital Transformation: Inevitable Change or Sizable Opportunity? The Strategic Role of HR Management in Industry 4.0. **Administrative Sciences**, 13, 2023.

GREENER, Sue. **Business research methods**. BookBoon, 2008.

KNIES, Eva; LEISINK, Peter; VAN DE SCHOOT, Rens. People management: developing and testing a measurement scale. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 6, p. 705-737, 2020.

LEGGE, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**. Palgrave Macmillan, 2005

LUNDGREN, H.; POELL, R. F. How do HRD professionals and business managers interact in organizing HRD activities? **Human Resource Development Quarterly**, 34(2), 177–199, 2023.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. São Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice. Examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MOLLET, L.S.; KAUDELA-BAUM, S. Critical HR capabilities in agile organisations a cross-case analysis in swiss SMEs. **Rev Manag Sci** 17, 2055–2075, 2023.

MOLINO, Monica et al. Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. **Sustainability**, v. 12, n. 15, p. 5911, 2020.

NYAMUBARWA, W.; CHIPUNZA, C. Debunking the one-size-fits-all approach to human resource management: A review of human resource practices in small and medium-sized enterprise firms. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 1, p. 1-6, 2019.

O'RIORDAN, J. **The Practice of Human Resource Management**. Institute of Public Administration, 2017.

PERRY, Elissa L.; KULIK, Carol T. The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 2, p. 262-273, 2008.

PURCELL, John; HUTCHINSON, Sue. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. **Human Resource management journal**, v. 17, n. 1, p. 3-20, 2007.

**TROILO, F. The future of human resources role: a study with business and human resources leaders in positions of regional scope in South Latin America.** ESIC Market. Economics and Business Journal, 54(1), e295, 2023.