

Artigo Original

Impacto da gestão de pessoas no engajamento e desempenho organizacional

Impact of people management on organizational engagement and performance

Carlos Eduardo Oliveira Da Silva¹

Ana Beatriz Caetano De Souza²

André Moraes Repinaldo.org.³

RESUMO

O estudo analisou como as práticas de gestão de pessoas influenciaram diretamente o engajamento e o desempenho organizacional. A evolução histórica demonstrou que, inicialmente, a gestão esteve voltada exclusivamente à produtividade, considerando os colaboradores apenas como força de trabalho. Com o surgimento de novas teorias, passou-se a valorizar os indivíduos como capital intelectual, fundamentais para a sustentabilidade e a competitividade empresarial. Verificou-se que fatores como clima organizacional, cultura empresarial, estilos de liderança, comunicação eficiente e programas de treinamento e desenvolvimento foram essenciais para promover o engajamento dos colaboradores. Organizações que implementaram estratégias estruturadas nessas áreas apresentaram maior inovação, retenção de talentos e produtividade, enquanto aquelas com falhas na gestão enfrentaram problemas como alta rotatividade e baixo desempenho. Concluiu-se que a gestão estratégica de pessoas representou um diferencial competitivo indispensável para as empresas, estabelecendo uma correlação direta entre a valorização do capital humano, a motivação das equipes e os resultados organizacionais.

¹ Discente Carlos Eduardo Oliveira da Silva, Curso de Administração da Faculdade Apogeu. E-mail: Caeca4545@gmail.com

² Discente Ana Beatriz Caetano de Souza, Curso de Administração da Faculdade Apogeu. E-mail: Beatrizscott123@gmail.com

³ Docente André Moraes Repinaldo, Mestre, Doutorando em Ciências da Educação, Orientador/Organizador, do curso de Administração da Faculdade Apogeu. E-mail: professor.andre.repinaldo@gmail.com

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Engajamento; Clima organizacional; Cultura empresarial; Liderança.

ABSTRACT

The study analyzed how people management practices directly influenced engagement and organizational performance. Historical evolution demonstrated that, initially, management focused exclusively on productivity, considering employees merely as a workforce. With the emergence of new theories, individuals began to be valued as intellectual capital, fundamental to corporate sustainability and competitiveness. Factors such as organizational climate, corporate culture, leadership styles, effective communication, and training and development programs were found to be essential for promoting employee engagement. Organizations that implemented structured strategies in these areas demonstrated greater innovation, talent retention, and productivity, while those with management failures faced problems such as high turnover and low performance. The conclusion was that strategic people management represented an indispensable competitive advantage for companies, establishing a direct correlation between the appreciation of human capital, team motivation, and organizational results.

Keywords: People management; Engagement; Organizational climate; Corporate culture; Leadership.

Introdução

A gestão de pessoas configurou-se como um dos pilares estratégicos nas organizações contemporâneas, sendo determinante para a construção de ambientes produtivos e sustentáveis. Diante de mercados cada vez mais competitivos, tornou-se essencial compreender como práticas eficazes de gestão influenciaram diretamente os níveis de engajamento dos colaboradores e, por consequência, o desempenho organizacional. Essa realidade exigiu das empresas uma reformulação constante de suas políticas internas voltadas à valorização do capital humano.

Com o tempo, diversas organizações adotaram práticas inovadoras de gestão de pessoas, como programas de desenvolvimento profissional, políticas de reconhecimento e ações voltadas à melhoria do clima organizacional. Tais estratégias buscaram não apenas reter talentos, mas

também maximizar o potencial produtivo dos indivíduos. Nesse contexto, evidenciou-se a relevância da gestão de pessoas como fator impulsionador da performance corporativa.

Observou-se que o engajamento dos colaboradores esteve fortemente relacionado à sua percepção de valorização e alinhamento com os objetivos organizacionais. Colaboradores mais engajados demonstraram maior comprometimento, proatividade e disposição para contribuir com os resultados da empresa. Em contrapartida, ambientes com falhas na gestão de pessoas tenderam a apresentar baixos índices de produtividade e altos níveis de rotatividade.

A análise do impacto da gestão de pessoas permitiu identificar práticas-chave que contribuíram significativamente para o aumento do engajamento, tais como feedback contínuo, liderança participativa, oportunidades de crescimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essas ações, quando bem implementadas, refletiram positivamente na motivação e na eficiência das equipes.

Ademais, a avaliação do desempenho organizacional revelou uma correlação direta entre o nível de engajamento dos colaboradores e os resultados alcançados pelas empresas. Organizações que investiram em políticas estruturadas de gestão de pessoas obtiveram maior estabilidade interna, inovação e competitividade no mercado. Esse panorama reforçou a importância da gestão estratégica de pessoas como diferencial para a sustentabilidade dos negócios.

Diante desse cenário, este artigo teve como objetivo geral analisar o impacto das práticas de gestão de pessoas no engajamento e desempenho organizacional em empresas de diversos setores. Como objetivos específicos, buscaram-se identificar as principais práticas adotadas pelas organizações analisadas e avaliar o nível de engajamento dos colaboradores, investigando sua relação com a produtividade e os resultados organizacionais.

1. Breve Conceito Histórico de Gestão de Pessoas

O desenvolvimento da gestão de pessoas apresentou transformações significativas ao longo da história, acompanhando as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Para compreender seu percurso, tornou-se necessário analisar inicialmente os conceitos que compõem a expressão. O Dicionário Aurélio (1999, p. 985) definiu gestão como o “ato de gerir, gerência, administração”, remetendo ao crescimento das organizações mediante processos formais e estruturados, direcionados ao alcance de objetivos institucionais.

No mesmo dicionário, o termo pessoa foi descrito como cada ser humano em sua individualidade física e espiritual, dotado de racionalidade, consciência de si, discernimento de

valores e capacidade de agir de acordo com fins determinados (Aurélio, 1999, p. 1557). A partir dessa concepção, a pessoa foi reconhecida como capital intelectual, capaz de agregar valor e transformar os rumos de uma organização. Nesse sentido, as pessoas foram compreendidas como protagonistas do planejamento, do desenvolvimento, do treinamento e da consolidação de carreiras que pudessem garantir o êxito empresarial.

Chiavenato (2014, p. 11) afirmou que a gestão de pessoas correspondia a um “conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”. Assim, a função principal consistia em criar condições que assegurassem a satisfação dos colaboradores e, simultaneamente, promovessem o crescimento organizacional.

Apesar disso, muitos gestores interpretaram a gestão de pessoas como prática voltada apenas ao colaborador, em detrimento da empresa, o que ocasionou insatisfações e conflitos internos (Chiavenato, 2010). Historicamente, as primeiras formas dessa prática remontaram ao século XIX, em meio ao advento da industrialização. Nesse contexto, a preocupação principal estava restrita à produtividade e à utilização da mão de obra, em uma visão do trabalhador como *homo economicus*, ou seja, um indivíduo movido apenas pela necessidade financeira, sem atenção às condições dignas de trabalho.

Um exemplo desse período foi o modelo de linha de montagem, no qual as atividades foram fragmentadas em etapas específicas, cabendo a cada operário executar apenas uma parte da produção. Esse processo, descrito por Chiavenato (2011), intensificou a mecanização e reduziu o papel humano à repetição de tarefas. Teóricos clássicos como Taylor e Fayol reforçaram essa visão, ao priorizarem a tarefa em detrimento do indivíduo, defendendo o salário por produção como principal motivador. Entretanto, tal prática provocou desgastes físicos e emocionais, sendo criticada em obras como o filme *Tempos Modernos* (1936), de Charles Chaplin, que retratou a alienação do trabalhador na linha de montagem.

As mudanças ocorreram com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir das pesquisas de Elton Mayo. Essa teoria demonstrou que os indivíduos eram movidos também por necessidades sociais, como reconhecimento e pertencimento. Experimentos como os de Hawthorne evidenciaram que o desempenho não dependia apenas de fatores físicos, mas também de aspectos humanos e intelectuais (Chiavenato, 2021). A partir de então, a valorização das pessoas consolidou-se como fator central para a produtividade e a competitividade empresarial, transformando a forma como as organizações passaram a compreender seus colaboradores ao longo do século XX.

2. Breve Histórico da Gestão do Clima Organizacional

A discussão sobre o clima organizacional apresentou origem semelhante à gestão de pessoas, sendo inicialmente associada mais à produtividade do que ao bem-estar dos trabalhadores. Não houve registros precisos acerca do início dos estudos sobre o tema, mas reconheceu-se que Elton Mayo, ainda que de forma indireta, contribuiu para sua concepção, ao evidenciar a importância dos fatores humanos nos processos produtivos (Chiavenato, 2014; Luz, 2003).

O clima organizacional passou a ser compreendido como um fator determinante para o comportamento dos colaboradores e para a motivação coletiva dentro da empresa. Autores como Rizzatti, Litwin, Stinger, Souza e Luz contribuíram para sua definição e expansão teórica. Segundo Rizzatti (2002), os primeiros estudos sistematizados surgiram na década de 1960, no movimento conhecido como comportamentalismo, liderado por Forehand e Gilmer, cujo objetivo consistiu em conciliar a humanização do trabalho com a busca por maior produtividade.

Litwin e Stinger (1968) elaboraram um dos modelos mais relevantes de avaliação de clima organizacional, baseando-se em nove fatores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões (Bispo, 2006). Esse modelo difundiu-se em diversos países e serviu como base para questionários e diagnósticos aplicados em empresas.

No Brasil, os estudos de Souza ampliaram a compreensão do conceito, adaptando-o à realidade nacional. O clima organizacional passou a ser relacionado diretamente ao bem-estar do colaborador, à qualidade das relações interpessoais e à satisfação no desempenho de suas funções. De acordo com Nunes (2017, p. 9), um bom clima organizacional favorecia a realização das tarefas, além de estimular o engajamento e a motivação.

Contudo, alguns gestores ainda interpretaram as pesquisas de clima organizacional como benefícios voltados exclusivamente aos colaboradores, ignorando sua relevância para a sustentabilidade da empresa. Essa percepção equivocada desconsiderou que a avaliação do clima possibilitava identificar pontos de insatisfação e propor melhorias, favorecendo tanto os funcionários quanto a própria organização (Luz, 2003; Chivenato, 2014).

Segundo Luz (2003), indicadores como alta rotatividade e absenteísmo representaram sinais de um clima organizacional desfavorável. Nesse sentido, a atuação do líder tornou-se indispensável para transmitir valores culturais e motivar a equipe, promovendo um ambiente

adequado. Dessa forma, a gestão do clima consistiu em reconhecer os colaboradores não apenas como prestadores de serviço em troca de remuneração, mas como capital intelectual essencial para a continuidade e o desenvolvimento da empresa.

3. Cultura Organizacional

A cultura foi definida como o conjunto de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados por um grupo social. No ambiente empresarial, a cultura organizacional configurou-se como a identidade da organização, tornando-a única em suas práticas, comportamentos e modos de relacionamento entre seus membros (Chiavenato, 2021).

Murga (2013, p. 2) definiu a cultura organizacional como o “compartilhamento das crenças, dos valores, das normas e das filosofias dos funcionários”, sendo responsável por orientar padrões de comportamento. Dessa forma, a cultura foi considerada um processo de aprendizado coletivo, transmitido por meio do convívio e da vivência organizacional.

Chiavenato (2021) comparou a cultura organizacional a um iceberg: enquanto alguns elementos, como instalações e tecnologias, eram visíveis, outros, como crenças e percepções, permaneciam ocultos, mas igualmente relevantes. Para que houvesse a correta compreensão da empresa, tornou-se necessário observar tanto os fatores tangíveis quanto os intangíveis que compunham seu funcionamento.

A cultura organizacional, portanto, configurou-se como uma ferramenta estratégica de liderança, uma vez que possibilitou a formação de comportamentos alinhados às diretrizes institucionais. O exemplo deveria partir dos gestores, responsáveis por disseminar valores e práticas que assegurassem coesão e engajamento. Assim, a cultura organizacional fortaleceu a identidade empresarial e possibilitou maior comprometimento dos colaboradores (Chiavenato, 2021).

4. Estilos de Liderança

A liderança foi compreendida como elemento central no desempenho organizacional, capaz de influenciar diretamente o comportamento dos colaboradores. Roach e Behling (1984, p. 46) definiram liderança como o “processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”.

Diversos estilos de liderança foram identificados na literatura, entre os quais se destacaram: autocrático, democrático, liberal e situacional.

No estilo autocrático, o líder concentrou as decisões e exerceu controle absoluto sobre os subordinados, que não possuíam autonomia para opinar. Embora esse modelo tenha gerado alta produtividade, também produziu tensão, frustração e dependência do líder (Chiavenato, 1999).

O estilo democrático caracterizou-se pela participação dos colaboradores nos processos decisórios. As opiniões foram consideradas, criando um ambiente de maior interação e descentralização, que favoreceu a motivação e o trabalho em equipe (Souza; Santo, 2010).

No estilo liberal, o líder assumiu postura passiva, deixando a maior parte das decisões para os subordinados. Essa prática, no entanto, resultou em falta de direcionamento e em conflitos, devido à ausência de coordenação adequada (Souza; Santo, 2010).

Por fim, a liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard (2007), defendeu a adaptação do estilo de liderança às circunstâncias específicas, podendo o gestor adotar posturas autocráticas, democráticas ou liberais, conforme a necessidade do grupo e do contexto organizacional.

5. Comunicação

A comunicação representou elemento essencial para a construção do clima e da cultura organizacional. Machado (2000, p. 38) destacou que o termo derivava do latim *communis*, significando “tornar comum”, e, portanto, consistia no processo de compartilhar informações.

Bowditch (1992) afirmou que, embora não houvesse modelo único de comunicação humana, sua estrutura básica incluía quatro elementos: fonte, mensagem, receptor e interpretação. A partir dessa perspectiva, a comunicação organizacional foi compreendida como processo indispensável para a coordenação de atividades, o alinhamento de metas e a resolução de conflitos.

Antônio (2023, p. 2) ressaltou que a comunicação possibilitou a transmissão de diretrizes e a tomada de decisões, fortalecendo relacionamentos internos e garantindo maior efetividade nos processos empresariais. Contudo, esse processo foi constantemente afetado por barreiras, como ruídos, distorções e sobrecarga de informações.

Chiavenato (1999, p. 521) conceituou ruído como qualquer distúrbio indesejado que prejudicasse a transmissão da mensagem. Assim, a ausência de feedback, a ambiguidade ou a falha no canal comunicacional resultaram em interpretações equivocadas e afetaram negativamente o clima organizacional. Dessa forma, tornou-se papel do gestor assegurar

clareza, objetividade e reciprocidade na comunicação, de modo a reduzir conflitos e fortalecer a coesão entre os colaboradores.

6. Treinamento e Desenvolvimento

O contexto competitivo do mercado de trabalho intensificou a necessidade de capacitação constante, tornando o treinamento e o desenvolvimento ferramentas estratégicas para as organizações. Segundo Leite (2020, p. 3), essas práticas representaram alternativas para suprir a escassez de profissionais qualificados, garantindo melhores desempenhos no curto e no longo prazo.

O treinamento consistiu em preparar o colaborador para desempenhar suas atividades imediatas, enquanto o desenvolvimento esteve voltado ao aprimoramento contínuo e à ampliação das competências profissionais. Em ambos os casos, a intenção foi elevar a produtividade e alinhar o capital humano às demandas da empresa (Chiavenato, 2014).

Embora muitas organizações tenham promovido treinamentos internos, ministrados por seus próprios funcionários, essa prática nem sempre se mostrou eficaz. Nesse sentido, a busca por cursos externos e programas de capacitação tornou-se fundamental para atualizar conhecimentos e estimular a inovação (Lacombe, 2011).

Assim, quanto mais preparados e treinados estavam os colaboradores, maior foi a confiança transmitida à equipe e melhor o clima organizacional. O investimento em treinamento e desenvolvimento repercutiu diretamente no desempenho individual e coletivo, fortalecendo o comprometimento e a fidelização dos profissionais, bem como contribuindo para a sustentabilidade empresarial (Chiavenato, 2021; Dutra, 2013).

7. Conclusão

A análise evidenciou que a gestão de pessoas exerceu papel determinante na construção de ambientes organizacionais produtivos, motivadores e alinhados aos objetivos estratégicos das empresas. Observou-se que práticas estruturadas de gestão, aliadas a políticas de valorização do capital humano, influenciaram diretamente o engajamento dos colaboradores, fortalecendo o vínculo entre indivíduo e organização.

Os resultados apontaram que organizações que investiram em liderança participativa, comunicação eficiente, programas de treinamento e desenvolvimento e ações voltadas à melhoria do clima organizacional obtiveram índices mais elevados de desempenho e inovação.

Por outro lado, ambientes com falhas na gestão de pessoas enfrentaram desafios como baixa produtividade, alto índice de rotatividade e dificuldades na retenção de talentos.

Concluiu-se, portanto, que a gestão de pessoas, quando planejada de forma estratégica e integrada, representou um diferencial competitivo para as empresas, promovendo não apenas o alcance das metas organizacionais, mas também a construção de uma cultura baseada na valorização humana. Dessa maneira, tornou-se evidente que o engajamento e o desempenho organizacional estiveram diretamente vinculados à qualidade das práticas de gestão de pessoas, reforçando sua relevância para a sustentabilidade e o sucesso das organizações no cenário contemporâneo.

Referências Bibliográficas

ANTONIO, João Paulo. *Comunicação organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Atlas, 2023.

AURÉLIO, Buarque de Holanda Ferreira. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

BISPO, Carlos Alberto. *Gestão de clima organizacional: estratégias para melhorar a motivação e os resultados da equipe*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Gestão situacional: estratégias para liderança eficaz*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LEITE, Mário Sérgio. *Treinamento e desenvolvimento de pessoas: estratégias para o crescimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 2020.

LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press, 1968.

LUZ, Ricardo de Moura. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, Geraldo. *Comunicação empresarial integrada*. São Paulo: Pioneira, 2000.

MURGA, Daniel. *Cultura organizacional e mudança*. Lisboa: Sílabo, 2013.

NUNES, Felipe Rodrigues. *Clima organizacional e engajamento: análise de fatores motivacionais*. Belo Horizonte: UFMG, 2017.

RIZZATTI, Thiago. *Clima organizacional: conceitos e aplicação*. Curitiba: Juruá, 2002.

ROACH, Robert J.; BEHLING, Orlando. *The practice of leadership*. New York: Macmillan, 1984.

SOUZA, Carlos; SANTO, José. *Liderança e gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.