



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO FINANCEIRA

FRANCISCO ANDRÉ TAVARES FERNANDES

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA DE HUMANIZAÇÃO
DO TRABALHO**

JUAZEIRO DO NORTE

2026

FRANCISCO ANDRÉ TAVARES FERNANDES

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA DE HUMANIZAÇÃO
DO TRABALHO**

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso a Graduação Tecnológica em Gestão Financeira da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Financeira.

Orientadora: Profa. Dra. Waleska James Sousa Félix

JUAZEIRO DO NORTE

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

- F363G Fernandes, Francisco André Tavares.
 A gestão de pessoas como ferramenta de humanização do trabalho /
 Francisco André Tavares Fernandes. – 2026.
 22 f. : il. color
- Artigo (Graduação em Gestão Financeira) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Curso de Tecnologia em Gestão Financeira, Universidade Federal do Cariri, Juazeiro
do Norte, CE, 2026.
- Orientadora: Prof^ª. Dra. Waleska James Sousa Félix.
1. Gestão de pessoas. 2. Humanização do trabalho. 3. Revolução Industrial. 4. Relações de
trabalho. 5. Dignidade humana nas organizações. I. Félix, Waleska James Sousa (Orient.).
II. Universidade Federal do Cariri. III. Título.

CDD 658.3

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a gestão de pessoas como instrumento de humanização do trabalho, a partir de uma abordagem teórico-reflexiva baseada em pesquisa bibliográfica de caráter analítico. O estudo mobiliza contribuições da sociologia do trabalho e da teoria administrativa para compreender a evolução das relações laborais, desde a lógica produtivista da Revolução Industrial até as abordagens contemporâneas centradas no sujeito. A análise evidencia uma tensão persistente entre práticas orientadas à eficiência e iniciativas voltadas à valorização humana, destacando elementos como qualidade de vida no trabalho, reconhecimento e desenvolvimento profissional. Os resultados indicam que a humanização do trabalho não decorre automaticamente das políticas de gestão de pessoas, mas depende de uma orientação ética e de mudanças nas concepções organizacionais sobre o papel do trabalhador. Conclui-se que a gestão de pessoas pode atuar como mediadora desse processo, desde que ultrapasse uma visão instrumental e incorpore dimensões sociais e humanas de forma consistente.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Humanização do Trabalho; Revolução Industrial; Relações de Trabalho.

ABSTRACT

This article aims to analyze human resource management as an instrument for the humanization of work, based on a theoretical-reflective approach supported by analytical bibliographic research. The study draws on contributions from the sociology of work and management theory to understand the evolution of labor relations, from the productivist logic of the Industrial Revolution to contemporary approaches centered on the individual. The analysis reveals a persistent tension between efficiency-oriented practices and initiatives focused on human valorization, highlighting elements such as quality of work life, recognition, and professional development. The results indicate that the humanization of work does not automatically result from human resource policies, but depends on an ethical orientation and changes in organizational conceptions regarding the role of workers. It is concluded that human resource management can act as a mediator in this process, provided it goes beyond an instrumental perspective and consistently incorporates social and human dimensions.

Keywords: Human Resource Management; Humanization of Work; Industrial Revolution; Labor Relations.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos, sem dúvida, em um mundo globalizado, onde o modo de trabalho se insere no contexto de uma sociedade sob o julgo do sistema econômico denominado capitalismo. Trata-se de um sistema econômico e social baseado na propriedade privada dos meios de produção, no livre mercado e em atividades voltadas para o lucro. Nesse contexto, o trabalho passa a ser controlado pela elite produtora, detentora dos meios de produção, que compra a força de trabalho do proletariado.

O controle dos meios de produção nas mãos de poucos e a venda do tempo e da força de trabalho constituem características centrais do capitalismo. Além disso, as condições de trabalho, muitas vezes, mostram-se precárias, com vínculos empregatícios informais, temporários ou parciais, bem como com processos de estratificação e discriminação por idade, cor, sexo, etnia e qualificação. Nesse cenário, o trabalhador vivencia situações de sofrimento e fragilidade no que se refere aos seus direitos laborais.

A partir da década de 1970, o sistema capitalista enfrenta um agravamento de suas crises, impactando diretamente o trabalhador, que passa a sofrer de forma mais intensa as consequências dessas transformações. Nesse contexto, a competitividade é incentivada como forma de seleção dos “melhores” para o mercado de trabalho, embora essa disputa ocorra, muitas vezes, de forma desigual, considerando as diferentes condições de acesso a oportunidades. Como resultado, muitos trabalhadores tornam-se mão de obra barata, em função da necessidade de sobrevivência.

Ao longo do tempo, o ser humano desenvolveu técnicas para superar adversidades e garantir sua sobrevivência. Contudo, à medida que essas técnicas evoluíam, surgiam também novas necessidades e demandas. O modelo de trabalho atual é resultado de transformações históricas, especialmente da Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra por volta de 1760, que modificou profundamente as relações de trabalho.

Se antes predominava a relação entre mestre e aprendiz, com a Revolução Industrial intensificou-se a concentração de trabalhadores em um mesmo espaço produtivo, com forte foco na produção e pouca preocupação com as condições humanas de trabalho:

a jornada de trabalho durava de catorze a dezesseis horas (não incluídos os horários de refeição); os fabricantes permitiam que os vigilantes maltratassem, inclusive espancando, as crianças e, muitas vezes, eles mesmos o faziam...aquela jornada tão longa de trabalho, porém, não bastava à avarícia dos capitalistas; era preciso obter, por quaisquer meios, o máximo retorno sobre o capital investido em máquinas e edifícios: por isso, os fabricantes introduziram o infame sistema do trabalho noturno. Em algumas fábricas, havia dois grupos de operários para operá-las continuamente: um grupo trabalhava doze horas ao dia e outro, doze horas à noite. (Engels, 2010, p. 189).

Observa-se, portanto, uma mudança significativa no modo de vida e de trabalho ao longo do tempo. O trabalho passa a ocupar posição central na vida social, sendo, para alguns, referência de status e, para muitos, condição de sobrevivência. A Revolução Industrial influenciou profundamente as formas de organização do trabalho e suas consequências ainda se fazem presentes na contemporaneidade.

O trabalho, como fenômeno social, tem sido amplamente estudado, o que contribuiu para avanços nas condições de trabalho. Chiavenato (2014) ressalta que “cada vez mais os colaboradores são vistos como seres humanos e não como números”. Nesse sentido, observa-se uma mudança gradual nas organizações, especialmente naquelas que reconhecem a importância de uma gestão humanizada.

Essa perspectiva é reforçada por Correa (2023), ao apontar que práticas humanizadas promovem o bem-estar emocional, físico e psicológico dos trabalhadores, sobretudo em contextos de pressão. Contudo, ainda persistem práticas organizacionais que limitam a condição humana dos trabalhadores, por meio de pressões excessivas e, em alguns casos, assédio psicológico.

O papel da liderança também se insere nesse debate. A gestão de pessoas envolve o relacionamento humano e a condução de indivíduos em direção a objetivos organizacionais. Ao longo do tempo, essa área evoluiu de uma abordagem mecanicista para uma perspectiva mais integrada, que reconhece o trabalhador como sujeito.

Apesar dos avanços, ainda são identificadas práticas que se aproximam de condições degradantes de trabalho. A interdependência entre organização e trabalhador evidencia a necessidade de modelos de gestão que conciliem resultados e respeito à dignidade humana. Conforme destacam Dias, Costa e Martinez (2020), a humanização amplia as possibilidades de relações mais saudáveis e satisfatórias no ambiente de trabalho.

Assim, a gestão de pessoas deve buscar não apenas o desempenho, mas também o reconhecimento das necessidades, expectativas e contextos dos trabalhadores, promovendo relações baseadas em empatia e transparência.

O presente artigo tem como objetivo discutir a gestão de pessoas como instrumento de humanização do trabalho, a partir de pesquisa bibliográfica. Ao longo da história, especialmente após a Revolução Industrial, a centralidade do lucro em detrimento do fator humano trouxe diversas consequências negativas ao trabalhador, como a exploração da mão de obra e a redução da qualidade de vida.

Nesse sentido, a gestão de pessoas, historicamente orientada para a maximização da produtividade, passa a ser repensada, incorporando a valorização do ser humano. A

humanização do trabalho surge como resposta a essa lógica, propondo um equilíbrio entre resultados organizacionais e bem-estar dos trabalhadores.

Ao longo dos anos, diversos estudos contribuíram para essa discussão. No entanto, observa-se que, em muitos casos, as melhorias nas condições de trabalho foram motivadas por interesses organizacionais. Esta pesquisa busca, portanto, compreender a gestão de pessoas como ferramenta de humanização, não apenas como meio de aumentar a produtividade, mas como forma de reconhecer o trabalhador em sua dimensão humana.

Nesse sentido, a reflexão atribuída a Érico Veríssimo reforça a crítica à lógica produtivista que tende a desumanizar o trabalho: “Nós somos homens, e vivemos quase como máquinas. Essa ânsia de progredir, de acumular dinheiro, de construir, faz a gente esquecer o que tem de humano.”

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Trabalho, capitalismo e condições históricas.

O trabalho é uma condição social a qual todos nós temos de enfrentá-lo nas nossas vidas. Vivemos no sistema econômico globalizado denominado de capitalismo. Complexo e polissêmico. Duas palavras que podem dizer muito sobre o que é esse fenômeno social chamado trabalho. Esta palavra que designa aquilo que uma pessoa desenvolve em determinado emprego.

Em nosso atual sistema econômico, o capitalismo, ele tanto se serve para sobrevivência, ou seja, trabalhar para adquirir aquilo que se necessita para subsistência como alimento, vestuário, moradia etc. Ou também para buscar luxo, ostentação e status social. Nisto já não se tem a ideia de subsistência, mas sim a de extrapolação dela. Logicamente todos devem viver com dignidade, a ideia de subsistência também é um modo de exploração, trocar a sua força de trabalho apenas pelo mínimo para sobreviver.

O trabalho impõe condições ao homem que o coloca em pé de guerra consigo mesmo. “Na perspectiva marxista o trabalho pode ser compreendido, de forma genérica, como uma capacidade de transformar a natureza para atender necessidades humanas” (Marx, 1993). Mas o advento do capitalismo ampliou essa visão. E esse sistema econômico colocou frente a frente o homem e sua ambição de modo a se confrontarem. Assim pela ganância do lucro e do acúmulo e para viver uma vida ostentação, o capitalista impôs a exploração aos seus trabalhadores:

“Historicamente, o modelo de produção oriundo da Revolução Industrial, entre os séculos XVIII e XIX, impunha jornadas exaustivas, ambientes insalubres e pouca ou nenhuma consideração à dignidade humana, o que resultava em sérios prejuízos físicos e emocionais aos trabalhadores” (Bomfim, 2019, p. 45).

Com o desenvolvimento do capitalismo, na era industrial, o trabalho continua como uma mercadoria vendida para uma empresa em troca de um salário específico. Em geral, isso permite certas desigualdades dentro da sociedade: com exceções, os trabalhadores são pagos por uma empresa que retém a maior parte monetária, enquanto esses empregados recebem valores que não condizem com o trabalho efetuado.

Vemos assim que o trabalhador é visto pelo empregador como uma máquina, sendo tratado como um elemento do processo produtivo.

As condições de trabalho, que já eram degradantes à época da Revolução Industrial, contrastavam com a situação de moradia e higiene das pessoas, agravando ainda mais sua realidade, pois até o básico faltava.

Mas isso não é tudo. É verdadeiramente revoltante o modo como a sociedade moderna trata a imensa massa dos pobres. Ela os atrai para as grandes cidades, onde respiram uma atmosfera muito pior que em sua terra natal. Põe-nos em bairros cuja construção torna a circulação do ar muito mais difícil que em qualquer outro local. Impede-os de usar os meios adequados para se manterem limpos: a água corrente só é instalada contra pagamento e os cursos de água poluídos não podem ser utilizados para a higiene; compele-os a jogar na rua todos os detritos e as imundícies, toda a água servida e até mesmo os excrementos mais nauseabundos, para os quais não há outra forma de escoamento – enfim, obriga-os a empestear seus próprios locais de moradia. (Engels, 2010, p.137).

Também podemos ver na etimologia da palavra trabalho um traço meio complicado de se entender. Ela deriva de *tripalium*, que era um instrumento usado para tortura na Antiga Roma. As corporações ao longo da história parecem ter usado a palavra como expressão de conduta, a que se diga da triste história de escravidão, que assolou o mundo, inclusive o Brasil, onde tínhamos a figura do feitor. Ele que tinha a responsabilidade de gerenciar a fazenda e o trabalho dos escravizados para obter eficiência nos trabalhos e para evitar fugas.

Fazendo uma analogia com escravização no Brasil, por exemplo vemos que o escravizado tinha seu dia a dia não suas escolhas, pois vivia uma realidade contraditória a de ser humano, era apenas um “objeto” para que servia para obedecer às ordens do seu senhor, o senhor de escravos. Que detinha a posse, ou seja, era dono dele. Assim também o era nas fábricas na revolução industrial, porque o trabalhador tinha de acatar todas as ordens do seu patrão que o tratava como um objeto que servia apenas para lhe dar lucro.

2.2. Significado do trabalho e dimensão humana

A gestão de pessoas como cerne fundamental na humanização do trabalho, converge ao outro plano, pois se se pretende falar disso temos que falar amalgamado ao trabalho, pois um caminha junto ao outro. Podemos inferir que a gestão de pessoas pode ser considerada, nesse

espectro, como a base para transformar equipes em motores de sucesso, sendo a inspiração com foco de desenvolvimento e um ambiente de trabalho saudável. É comum nos referirmos ao nosso trabalho como a nossa segunda casa ou família, pois lá também nos desenvolvemos como seres humanos. “O trabalho é um daqueles conceitos básicos em torno dos quais as narrativas ortodoxas da condição humana tendem a se desenvolver” (Bauman, 2001, p. 15).

O trabalho tem papel central para a compreensão do homem como ser social, por meio da atividade que desempenha a fim de produzir os meios para sua sobrevivência. A relação do homem com o trabalho, entre tantas outras, influi até mesmo no seu instinto de sobrevivência. Constrói as diversas modalidades de laço social, historicamente concebidas. Assim, o produto do trabalho não se resume àquilo que tem valor monetário. O próprio homem e sua subjetividade também derivam em grande medida da atividade à qual se dedica.

O estudo dos significados do trabalho compõe uma discussão interessante no mundo contemporâneo onde as transformações e revoluções na área organizacional estabelecem grandes reflexões por parte dos trabalhadores e consequentemente na maneira de assistir o fenômeno trabalho partindo da subjetividade de cada colaborador. O estudo dos significados e dos sentidos que os trabalhadores atribuem aos seus trabalhos pode ser estudado por diferentes disciplinas e com múltiplas perspectivas teóricas. No entanto, a compreensão do que constitui trabalho é um ponto de partida fundamental. (Fernandes, Gedrat, Vieira, 2023, p. 101).

Ser humano, sentindo de enxergar isso no outro é a base do que temos por empatia, nos colocar no lugar do outro em todos os sentidos. No ambiente de trabalho temos muitas nuances que envolvem todos os que ali estão e isso acaba por influenciá-los. O ser humano não deve ser visto apenas com um objeto para ser usado e depois descartado. E isso é muito comum nas empresas. Uma pessoa sobre pressão, sem apoio, desestimulado, sem perspectiva de mudança, enfrentando aquelas jornadas, apenas por necessidade de sua sobrevivência e, talvez, de sua família.

Em síntese, as transformações ocorridas no mundo do trabalho, envolvem toda a sociedade, mas principalmente aqueles que estão na ponta. Que todo dia estão lá desenvolvendo seu trabalho. Convivendo com outros trabalhadores, com rotinas cansativas, estressantes e tendo que atender a regras ou normas sob supervisão de um funcionário. Este atendendo a uma esfera acima que tem como obrigação fazer com que seus supervisionados desenvolvam da melhor forma suas atribuições, contudo, isso se refere apenas à visão da organização, que busca chegar aos seus objetivos a todo custo e, isso, quase sempre, sem se preocupar com a parte humana que está lá

A vida é uma necessidade do trabalho, pois precisamos disso para viver. O sentido do trabalho é a sobrevivência. Mas não é simples. As complexidades que envolvem o mundo do trabalho estão justamente no principal motivo de se estudar o ser humano, pois ele ainda é a principal ferramenta de pesquisa. “as relações de trabalho são determinadas pela interação dos seres humanos no local de trabalho e na sua relação com a sociedade como um todo...” (Gomes, 1994, p. 20). No estudo onde o fenômeno social trabalho, garante a profunda imaginação do controle do homem sobre ele devemos levar em consideração como isso afeta o trabalhador e não as máquinas. Visto que uma máquina pode ser recuperada, mas o ser humano, nem sempre. Não temos como pensar a vida, hoje em dia, sem colocar como um fator preponderante o trabalho.

A vida de muitas pessoas são condicionadas ao trabalho. Mesmo porque ele consome boa parte das horas do seu dia. A programação de sua vida é feita colocando na dianteira o trabalho, depois vêm as outras coisas como lazer, quando se pode ter por falta de tempo ou recursos. Família, que em muitos casos, quando os pais chegam do trabalho, ela já está dormindo. Por isso, é necessário essa visão à prática de humanização do trabalho, pois o ser humano deve ser respeitado como tal e ser tratado assim em seu trabalho, que é um dos lugares onde ele constrói os seus sonhos, com certeza vai fazer com que ele seja mais rentável na sua atividade.

Cada ser humano é único. Isto quer dizer que não somos iguais em nossas particularidades. O ser biológico, como tal precisa de descanso para repor as energias. Lazer para aliviar as tensões e os estresses dos dias. Tempo para ter com sua família, seus amigos e fazer suas coisas particulares e cuidar de si. Nas condições de trabalho nem sempre isso cabe. A rotina de um trabalhador já consome quase metade do seu dia e o restante já está compromissada com os outros afazeres. Então isso vai se criando um tipo de bomba relógio que em algum momento vai explodir, principalmente com doenças. Então se temos que afirmar que não há mais escravidão. Também podemos dizer que o trabalho aprisiona a pessoa.

2.3. Evolução da gestão de pessoas e o papel do gestor.

O autoritário faz obedecer. A autoridade faz respeitar. Há tempos que se é discutido o papel do líder na sociedade de um modo geral. A gestão de pessoas tem como foco o relacionamento humano, gerir um grupo de pessoas em prol de um determinado fim. A gestão de pessoas apesar disso, não deve só servir para conseguir alcançar metas, mas também para ser um ponto de segurança, onde os trabalhadores possam ter ali, um apoio, pois como seres

humanos, estão suscetíveis a mudanças internas, externas e de cunho pessoal e que essas condições podem afetar a todos e a qualquer momento.

Essa figura que conhecemos hoje como gestor de pessoas, agora denominado fora do sentido genérico de gestão de pessoas e sim de um líder responsável por um grupo de pessoas, com o objetivo de cumprir uma tarefa, sendo que nas empresas a palavra mais utilizada é metas. Surgiu com a revolução industrial no século XVIII.

Mas as especificidades, desse profissional, outrora em nada lembra as da atualidade. Se naquela época ele servia mais como um vigia dos trabalhadores para evitar que eles fizessem “corpo mole” e continuassem trabalhando, até mesmo sobre castigo corporal. Atualmente ele é um profissional responsável por gerir um grupo de trabalhadores e conduzir eles a alcançar as metas da organização, mas com ética e respeito aos direitos humanos e trabalhistas e, sobretudo, tratando-os e vendo-os como seres humanos e parte importante do processo. Usando meios que os incentivem e não que menosprezem e humilhem.

Trabalhar em uma organização requer muita competência das pessoas: executar o trabalho, atender ao cliente, focar metas e resultados a alcançar e, sobretudo, aculturar-se e seguir as regras da organização. Isso significa uma considerável dose de adaptação e integração das pessoas ao contexto da organização, à arquitetura organizacional, cultural, ao estilo de gestão e ao tipo de trabalho. O que não costuma ser fácil. Se cada pessoa é única e singular, também cada organização o é. Cada organização tem um estilo próprio de gestão e pressuposições a respeito da natureza humana, o que pode ser favorável ou não à permanência e à satisfação das pessoas. (Chiavenato, 2014, p. 375).

Logicamente, quando se entre para o quadro de uma organização, temos normas e regras a se seguir e objetivos a cumprir. Mas a questão é que muitas vezes se passa da cobrança a um assédio. No início da revolução industrial os donos de fábricas tinham mãos livres para fazer o que queriam. Desmandos, agressões e até estupro contra as suas trabalhadoras que por medo e sabendo que seria ela quem iria ser a culpada, o que fazer, a não ser se sujeitar aos gostos de seus patrões.

O industrial é o senhor do corpo e dos encantos de suas operárias. A ameaça de demissão é uma razão suficiente em 90%, senão em 99%, dos casos para anular qualquer resistência das jovens que, ademais, não têm muitos motivos para preservar sua castidade. Se o industrial não tem escrúpulos (e o relatório da comissão de fábricas relata vários exemplos do gênero), sua fábrica é, ao mesmo tempo, seu harém. (Engels, 2010, p. 186-187)

Mesmo que numa escala menor, ainda temos exemplos desse tipo de abuso. Além disso, adoecimento, discriminação e preconceito causados por pessoas que ocupam esse cargo nas corporações. O assédio é um grave problema que ainda assola o ambiente de trabalho das empresas. Muitas formas existem só que infelizmente os empregados têm medo de denunciar,

por varias razões, mas as mais comuns ainda são medo de perder o emprego e a falta de apoio dentro da própria dentro do próprio trabalho. Por exemplo, como podemos ver nos nossos atuais tempos a mulher ser discriminada e não ser contratada pelo “risco” que o empregador tem dela engravidar. Ou também, muitas mulheres que sofrem assédio sexual dos seus chefes. Tudo isso entra na bolha da necessidade de se ver ali não um número ou um objeto, apenas para uso e lucro, mas sim um ser humano.

O gestor deve estar preparado, profissionalmente e humanamente para saber lidar com as necessidades de suas ações, para que não ultrapasse o limite da cobrança. A relação com os seus liderados deve ser formada na confiança, respeito, diplomacia e apoio. “Os subordinados requerem atenção e supervisão, pois enfrentam contingências internas e externas e problemas pessoais, familiares, financeiros e de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou atendimento a compromissos” (Chiavento, 2014).

Esta passagem representa o que o trabalhador é um ser humano. Pois ele não o deixa de ser quando coloca o uniforme ou entra nas dependências da empresa para trabalhar. Ele ainda está sujeito a todas as condições adversas que fazem parte da vida. E querer que ele apague todos os problemas ou que eles não sejam um condicionante de desempenho do trabalhador é não levar em consideração o lado humano do funcionário.

Neste ponto, temos o gestor como líder e, suas ações e decisões podem influenciar a sua equipe de modo positivo ou negativo. Contudo, seu papel é ser eficiente e eficaz na condução da equipe. De acordo com Chiavenato 2024, “as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários”. Podemos assim acrescentar o que diz Oliveira sobre as organizações e suas práticas:

De certa forma, em vez de “servos” da vontade humana, as organizações têm-se revelado em “senhores”, e até mesmo em “razão de ser” de pessoas manipuladas, condicionando e impondo aos seus membros normas, atitudes e personalidades como se este fosse o preço a ser pago pela sociedade para produzir organizações mais racionais e eficientes (Oliveira, 1999, p.80).

Oliveira (1999) defende que as organizações estão sendo colocadas, ainda, acima do ser humano. De um modo a transformá-lo em objeto de uso da empresa. Daí a importância de um líder gestor com acuidade para perceber e resolver da melhor forma as dificuldades enfrentadas pelos seus comandados seja na esfera pessoal ou profissional. Pois assim como a empresa tem suas próprias características, e isso é importante para que ela alcance o sucesso, as pessoas que estão lá como colaboradores, também têm suas particularidades.

Por isso, o gestor deve constantemente observá-las e, principalmente, analisadas. Porque uma pessoa pode estar desenvolvendo uma função que não se encaixa no seu perfil e,

com isso, não rende aquilo que se espera dela e assim está causando algum tipo de problema ou empecilho à organização. Nestes casos é onde a visão apurada do gestor deve ser um diferencial para a resolução do fato.

As pressões do contexto externo e interno geraram a necessidade de uma profunda reflexão acerca da gestão de pessoas com um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento. Desse modo, a pessoa deixa de ser um paciente do processo de gestão para ser um agente do processo e passa, portanto, a assumir papel importante na gestão de seu próprio desenvolvimento e de sua competitividade profissional. Nesse quadro, cabe à organização estimular e dar suporte às pessoas em seus processos de desenvolvimento e definir com maior precisão as expectativas em relação a elas. (Dutra, 2017, p. 9).

A complexidade em ser um gestor está na mesma amplitude que é o ser humano. As dificuldades de efetivamente lidar com o outro não estão na hierarquia seja ela qual for. Mas sim, além do preparo, em reconhecer as demandas subjetivas e concretas de cada um. Sem dúvida umas das principais buscas de um gestor é ter colaboradores com motivação para alcançar as metas determinadas. O ser humano é real e precisa de apoio para crescer e enfrentar as dificuldades que encontra na vida. E é isso que deve nortear a visão de um gestor, oferecer ajuda, apoio e compreender que ninguém faz nada só e, por isso, o seu subordinado deve acreditar que não está sozinho.

2.4. Formação do Gestor e Humanização no Trabalho.

Saindo da função propriamente dita de um gestor, também é de suma importância o debate sobre as escolas de gestão em recursos humanos. Pois é de lá, que sairão os futuros gestores. Com isso é crucial ter na graduação e nas pós-graduações pedagogia voltada ao olhar humano desses futuros profissionais. Partindo dessa premissa a graduação deve ter parte fundamental nessa mudança de consciência, pois o gestor não pode ser um mero espectador, um mero meio de recado ou um objeto para se fazer pressão aos trabalhadores. Ele não pode ser uma figura para apenas dizer sim aos seus chefes e jogar cobranças aos seus liderados sem criticidade para fazer o que é certo e não o conveniente.

“Em condições adequadas de ensino das práticas organizativas e de gestão de pessoas, ele possa arbitrar criticamente sobre quando aplicar cada uma das propostas supracitadas em função da contingência que se mostra relevante à organização” (Cortese, 2005). Assim também ressalta, Menezes e Santiago, “os futuros gestores devem saber discernir” sobre o que fazem, por qual razão o fazem, e quais as consequências de suas práticas para os sujeitos inseridos no ambiente laboral” (Menezes e Santiago, 2014).

A educação como defendia Paulo Freire (1996), tem que ser libertadora. E levar em consideração o educando em todas as suas formas social, cultural, econômica e humana. A visão do educador remete ao todo que a educação deve abranger. Não apenas ser uma forma de transmissão de conhecimento, mas sim uma vivência despertadora. Então as escolas de recursos humanos devem ter a obrigação de dar aos seus educandos a visão de educação voltada ao combate das supressões à ação do gestor. Para que quando o gestor tiver que agir ele saiba desses preceitos para que possa ter análise da situação e ter essas considerações quando for agir. Saber que ali está um ser humano e que seu trabalho está interligado as suas questões de forma geral.

“No momento atual, a desumanização, além de abranger as organizações como espaço cultural e institucional, também se insere por meio de outros instrumentos que interseccionam o cotidiano dos trabalhadores” (Fleuri, 2008). Como vemos, sendo os colaboradores o alicerce de uma organização, a manutenção de suas ações de modo sustentável, se torna tão importante quanto os incentivos monetários.

Hoje defendemos o desenvolvimento, mas com a sustentabilidade do meio ambiente, porque temos consciência da importância dela, a humanização do trabalho é a busca pela sustentabilidade do ser humano como trabalhador, pois não é possível conseguirmos a sustentabilidade da organização sem olhar para o lado humano e reconhecer a importância do trabalhador, assim como é na visão de sustentabilidade do meio ambiente, a qual não conseguiremos sobreviver sem ela.

Ao longo dos séculos podemos notar uma disparidade das condições de trabalho, sobretudo na primeira revolução industrial iniciada na segunda metade do século XVIII (1760-1840) com mais força na Inglaterra. A qual o único objetivo era o resultado da produção, sem se preocupar com as condições de trabalho. Essa realidade causou a perda de gerações e gerações, pois a perspectiva de vida era baixa muito por conta das péssimas condições de trabalho exaustiva e ambiente insalubre, o que acarretava em mortes no local de trabalho e em várias doenças, inclusive de crianças. A interdependência entre a organização e capital humano faz com que não possamos apenas supor, mas saber que um depende do outro.

Se analisarmos a história veremos que a parte da organização, que é a mais forte sempre refutou essa realidade em troca de um fato capitalista, o lucro. Assim, a investigação histórica serve para dar alicerce ao necessário salto de termos especificamente à gestão de pessoas, além de conduzir os seus esforços para alcançar a meta da organização, também servir como uma ferramenta de humanização do trabalho.

A gestão de pessoas como uma ferramenta de humanização do trabalho é ponto a ser considerado de suma importância para uma virada nos moldes que tradicionalmente temos nas organizações. Ela deve ver o trabalhador como sujeito na busca por metas e não como objeto. Assim teremos uma virada na chave da nossa realidade que ainda insiste em usar a superioridade hierárquica para humilhar, destratar, exigir aquilo que é impossível de se cumprir. Assim, enquanto tivermos na gestão de pessoas, profissionais que não tenham uma visão e, sobretudo, atitudes humanizadas, continuaremos com mais do mesmo. As organizações têm de saberem suas responsabilidades, para além da lei. Buscar fazer mais do que apenas a burocracia lhe obriga. Assim como faz Oliveira em seu relato sobre os desafios das organizações:

O principal desafio das organizações reside não apenas em diminuir o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, mas também, na compatibilização entre os objetivos da organização, os objetivos da sociedade onde a organização se encontra inserida e os objetivos dos indivíduos que integram a organização. (Oliveira, 1999, p.81).

Oliveira (1999) destaca bem o compromisso de uma empresa em se integrar de modo geral nas perspectivas sociais. Tanto do trabalhador, quanto da sociedade em que está fincada. E não ignorar os valores individuais.

O trabalho é uma necessidade da vida, pois precisamos disso para viver. O sentido do trabalho é a sobrevivência. Mas não é simples. As complexidades que envolvem o mundo do trabalho estão justamente no principal motivo de se estudar o ser humano, pois ele ainda é a principal ferramenta de pesquisa. No estudo onde o fenômeno social trabalho, garante a profunda imaginação do controle do homem sobre ele.

O modelo econômico ao qual estamos inseridos nos obriga a uma coerção social de termos que trabalhar. Mesmo sabendo que não somos de fato obrigados, mas a nossa subsistência nos força a isso ou então teremos as punições como não ter um lugar digno para morar, alimentação, vestimentas e todas as outras necessidades básicas. Isso foi o que o capitalismo emergiu. Uma sociedade de consumo que historicamente não comporta a todos, pois sabemos que uma grande parte da população não tem nem o básico da alimentação.

Dentro desse enredo colocamos o trabalhador, ponto crucial para o sistema capitalista, porém na história do trabalho sabemos como foram péssimas e mesmo com muitos avanços ainda temos condições ruins para os trabalhadores. Devemos levar em consideração como isso afeta o trabalhador e não as máquinas. Visto que uma máquina pode ser recuperada, mas o ser humano, nem sempre. Não temos como pensar a vida, hoje em dia, sem colocar como um fator preponderante o trabalho. A vida de muitas pessoas é condicionadas ao trabalho. Mesmo porque ele consome boa parte das horas do seu dia. A programação de sua vida é feita colocando na dianteira o trabalho, depois as outras coisas como lazer, quando se pode ter por falta de tempo

ou recursos. Família, que em muitos casos, quando os pais chegam do trabalho, ela já está dormindo. Temos muitas vertentes trabalhistas, mas sempre está lá o ser humano. E é com ele e dele que deve partir a mudança desse cenário.

Por isso é necessária essa visão à prática de humanização do trabalho. Fazer com que de fato o trabalhador tenha sua dignidade, respeito e humanidade reconhecidos. E essa mudança passa pelo mais íntimo do trabalhador, seu local de trabalho. Com a conscientização de que o trabalhador é um ser humano e o trabalho tem de ser humanizado. Pois o ser humano jubiloso, tratado como um ser humano e contente por assim ser e sentir esse tratamento em seu trabalho, que é um dos lugares onde ele constrói os seus sonhos, com certeza além de mais rentável na sua atividade, poderá ser um exemplo de que a gestão de pessoas é realmente uma ferramenta de humanização do trabalho.

3. METODOLOGIA

Considerando como escopo da pesquisa a gestão de pessoas como ferramenta de humanização do trabalho, este estudo tem como objetivo compreender de que modo essa gestão pode atuar como mediadora nesse processo.

Para tanto, foi adotada a pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico. A revisão foi realizada com base em estudos precedentes, especialmente artigos científicos, periódicos e livros relacionados ao tema, considerando suas contribuições teóricas. A análise foi desenvolvida de forma reflexiva, buscando dialogar com a literatura pertinente e estabelecer relações entre os diferentes autores abordados.

Dessa forma, a pesquisa constitui-se como base para a compreensão dos aspectos centrais do problema investigado, permitindo a construção de uma análise fundamentada sobre o tema.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nosso dia vai chegar teremos nossa vez não é pedir demais quero justiça.
Quero trabalhar em paz não é muito o que lhe peço. Eu quero um trabalho
honesto em vez de escravidão. Deve haver algum lugar onde o mais forte não
consegue escravizar quem não tem chance....

Legião Urbana

4.1. Permanência de práticas desumanizadas.

O trecho da música da Legião Urbana expressa a busca por justiça e dignidade no trabalho, dialogando com a problemática discutida neste estudo.

Em se tratando das condições trabalhistas, observa-se que Engels já apontava as condições desumanas às quais eram submetidos os trabalhadores na Primeira Revolução Industrial. Da mesma forma, Bomfim (2019) destaca práticas marcadas por forte exploração e desmando nas organizações.

Nesse sentido, é possível identificar certa consonância entre práticas do passado e situações ainda presentes na atualidade. Embora tenha havido mudanças significativas ao longo do tempo, com maior preocupação das empresas com o capital humano e investimentos em bem-estar, ainda persistem situações problemáticas.

Observam-se, na realidade contemporânea, práticas que evidenciam relações de trabalho desumanizadas, nas quais trabalhadores são desrespeitados não apenas em sua condição profissional, mas também em sua condição humana.

Assim, ainda que haja uma tendência de redução dessas práticas, conforme apontam estudos como os de Chiavenato (2014), não é possível afirmar que elas tenham sido superadas, permanecendo como um desafio nas organizações atuais.

4.2 Gestão de pessoas como mediadora da humanização

Historicamente, a humanidade desenvolveu práticas voltadas à organização do trabalho. Com a Revolução Industrial, o sentido do trabalho sofreu mudanças significativas, passando a ser fortemente associado à produção e ao acúmulo de riqueza, muitas vezes à custa da exploração dos trabalhadores.

Com o aumento do número de trabalhadores nas fábricas, tornou-se necessária a presença de uma figura responsável pela organização das atividades, dando origem ao papel do gestor e à estrutura da gestão de recursos humanos, atualmente denominada gestão de pessoas.

Ao longo do tempo, essa área deixou de ser apenas um instrumento de controle e cobrança, passando a atuar como ponte entre organização e trabalhador. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel relevante na promoção de melhores condições de trabalho.

Assim, espera-se que essa área atue como mediadora na busca por práticas mais humanizadas nas organizações. No entanto, apesar dos avanços, ainda não foi possível eliminar completamente práticas desumanas, que continuam presentes, ainda que de forma mais sutil, no ambiente de trabalho contemporâneo.

4.3 Papel da formação do gestor

O avanço tecnológico tem proporcionado conforto e novas possibilidades à sociedade, mas também tem contribuído para transformações no modo de ser e agir do indivíduo. Nesse contexto, surgem questionamentos sobre os valores humanos no ambiente de trabalho.

As práticas sociais, especialmente a educação, desempenham papel importante nesse processo, sendo fundamentais para a formação de profissionais mais conscientes. A inserção de abordagens humanizadas nos cursos de graduação contribui não apenas para a formação técnica, mas também para o desenvolvimento da dimensão humana dos futuros gestores.

Nesse sentido, destaca-se a importância de perspectivas educacionais como a de Paulo Freire (1996), que compreende a educação como um processo de construção coletiva, indo além da simples transmissão de conhecimento.

Assim, a formação do gestor deve contemplar não apenas competências técnicas, mas também valores humanos, promovendo uma atuação mais sensível, ética e alinhada às necessidades dos trabalhadores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos, a gestão de pessoas se notabilizou como base crucial para o sucesso das organizações. A competitividade levou as empresas a buscarem inovação como meio de se destacar, o que contribuiu para o desenvolvimento de uma mentalidade mais voltada aos colaboradores.

Nesse contexto, torna-se necessário um líder humanizado, com capacidade de transformar comportamentos e a realidade de trabalho, por meio de ideias e estratégias que visem ao desenvolvimento de sua equipe e, conseqüentemente, ao desenvolvimento organizacional.

Conclui-se que a gestão de pessoas, por meio de uma liderança orientada por uma postura humanizada, pode promover maior qualidade de vida para os colaboradores e favorecer o crescimento das organizações de forma mais sustentável. A moderna gestão de pessoas está diretamente vinculada ao papel do gestor, a quem cabe a responsabilidade de conduzir sua equipe de maneira competitiva e, ao mesmo tempo, sensível às demandas humanas presentes no ambiente de trabalho.

A presente pesquisa traz à discussão a necessidade de uma conscientização organizacional voltada à humanização do trabalho por meio da gestão de pessoas. Nesse

sentido, além de contribuir para o alcance de resultados, essa área deve atuar na prevenção de práticas abusivas e na valorização da condição humana do trabalhador.

Destaca-se, contudo, que, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, o estudo apresenta limitações quanto à análise de dados empíricos sobre as condições reais de trabalho. Ainda assim, abre espaço para pesquisas futuras que articulem teoria e prática, aprofundando a compreensão do fenômeno social em questão e reforçando a importância de uma gestão mais humanizada nas organizações.

REFERÊNCIAS

BOMFIM, Natália Amorim. Gestão de pessoas como ferramenta de (re)humanização do trabalhador. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, Vitória da Conquista, v. 16, n. 28, p. 41–56, jul./dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.22481/ccsa.v16i28.5753>

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital das organizações*. [S.l.: s.n., s.d.].

CORTESE, Claudio G. Learning through teaching. *Management Learning*, Thousand Oaks, v. 36, n. 1, p. 87-115, mar. 2005. Disponível em: <http://cortese.trabalhoeducacaoesaude.2005>.

CORREA, Daniel Coelho. *Humanização na gestão de pessoas*. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.

DIAS, Natércia Taveira Carvalhaes; COSTA, Anelise de Melo Bernardes; MARTINEZ, Maria Regina. A humanização como estratégia de gestão de pessoas para os profissionais da enfermagem: ensaio teórico reflexivo. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 7762–7775, fev. 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n2-180.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. São Paulo: Atlas, 2017.

ENGELS, Friedrich. *A situação da classe trabalhadora na Inglaterra*. São Paulo: Boitempo, 2010.

FÁBRICA. Intérprete: Renato Russo. Compositor: Renato Russo. In: DOIS. Intérprete: Legião Urbana. Rio de Janeiro: EMI-Odeon, 1986. Faixa 11.

FERNANDES, F. R.; GEDRAT, D. C.; ANDRÉ, G. V. O significado do trabalho: um olhar contemporâneo. *Caderno da Fucamp*, v. 22, n. 56, p. 99-106, 2023. Disponível em: <https://fucamp.v22/n56.org.br>.

FLEURI, Reinaldo Matias. Rebeldia e democracia na escola. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, 2008.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

GOMES, Romeu; DESLANDES, Suely Ferreira. Interdisciplinaridade na saúde pública: um campo em construção. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 2, n. 2, p. 103-114, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-11691994000200008>.

MENEZES, Marília G.; SANTIAGO, Maria E. Contribuição do pensamento de Paulo Freire para o paradigma curricular crítico-emancipatório. *Pro-Posições*, Campinas, 2001.

OLIVEIRA, S. L. de. *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira, 1999.

SANTINI, Stela M. *Dos recursos humanos à gestão do trabalho: uma revisão da literatura sobre o trabalho do SUS*. Rio de Janeiro, 2017.

VERÍSSIMO, Érico. *Olhai os lírios do campo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo), escrito sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora.

Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.

Juazeiro do Norte, 26 de março de 2026

Documento assinado digitalmente
 **WALESKA JAMES SOUSA FELIX**
Data: 26/03/2026 09:03:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Waleska James Sousa Félix
Orientadora