EVOLUÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL E DAS RELAÇÕES ENTRE TRABALHADOR E ORGANIZAÇÃO (1980–2026)

Autores: Antonio Celso Antunes Filho[1], Ana Carolina Souza de Almeida[2], Ronaldo Wilson de Godoi[3].

[1]Faculdades Fundação Karnig Bazarian (FKB) / Administração, Rodovia Raposo Tavares, km 162, Vila Nova Itapetininga, Itapetininga – SP, autores: antoniocelsoantunesfilho2@gmail.com, anacarolina08032005@gmail.com, ronaldo_201217@hotmail.com.

Resumo

O perfil profissional e a relação entre trabalhadores e organizações sofrem mudanças significativas durante as últimas décadas. Este estudo teve como objetivo analisar a evolução dessa relação no período de 1980 a 2026, identificando mudanças relacionadas ao trabalho, às competências, à carreira e à escolha das organizações pelos profissionais. Sendo uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, com base em referências sobre gestão de pessoas, competências, carreira, recrutamento e seleção e *employer branding*. Para analisarmos os dados, elaboramos uma nuvem de palavras, que permite organizarmos os termos identificados em quatro categorias: base do trabalho e da organização; competências e avanço; carreira e valorização; atração e escolha da organização. Os resultados evidenciam a mudança de uma perspectiva centrada na função e estabilidade para uma abordagem que valoriza competências, aprendizado, alvo, carreira, propósito e atributos na empresa. Conclui-se que a relação empresarial se tornou mais recíproca, incluindo trabalhadores na avaliação e escolhas de empresas em que desejam atuar.

Palavras-chave: Perfil Profissional. Relação Trabalhador-Organização. *Employer Branding*.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

O perfil profissional e a relação estabelecida entre trabalhadores e organizações passaram por significativas transformações ao longo das últimas décadas, acompanhando mudanças nas formas de organização do trabalho, nos padrões de carreira e nas exigências de desenvolvimento de competências (Martins, Rebelo e Tomás, 2008). Nesse processo, a gestão de pessoas também ampliou sua perspectiva: a atuação inicialmente mais relacionada a funções administrativas e operacionais passou a incorporar aspectos estratégicos, comportamentais e relacionados ao desenvolvimento dos indivíduos. Chiavenato (2020) aborda a gestão de pessoas a partir da interação entre indivíduos e organizações, enquanto Marras (2016) discute a transformação da administração de recursos humanos de uma perspectiva operacional para uma abordagem estratégica.

Ao mesmo tempo, o próprio conceito de profissional passou a incorporar novas dimensões. Dutra (2004) destaca a importância das competências e da contribuição do indivíduo para a organização, enquanto Fleury e Fleury (2004) relacionam a formação de competências às estratégias organizacionais. Dessa maneira, o trabalhador deixa de ser observado somente a partir do cargo que ocupa e passa a ser compreendido também por aquilo que sabe, aprende, desenvolve e é capaz de mobilizar diante das demandas organizacionais. Mais recentemente, a relação entre trabalhador e organização passou a envolver também a maneira como as empresas são percebidas pelos profissionais, ganhando relevância o *employer branding*, que relaciona a imagem da organização aos benefícios e características associados ao trabalho. Ambler e Barrow (1996) introduziram essa discussão no campo da marca empregadora, enquanto Oltramari, Córdova e Tonelli (2019) abordam a influência do *employer branding* na escolha profissional de jovens. Assim, o trabalhador deixa de ocupar apenas a posição de alguém avaliado pela organização e passa também a avaliar a empresa antes de decidir fazer parte dela, sendo um parceiro para o negócio.

Assim, o trabalhador contemporâneo não ocupa apenas a posição de alguém que é selecionado e avaliado pela organização. Ele também observa, compara e avalia as empresas antes de decidir se deseja fazer parte delas. Aspectos como reputação, imagem, ambiente organizacional, oportunidades de desenvolvimento, identificação e propósito passam a participar desse processo de escolha. Diante

desse contexto, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: como o perfil profissional e a relação entre trabalhador e organização são representados na literatura relacionada à gestão de pessoas entre 1980 e 2026? Desta forma, a justificativa deste estudo está relacionada à necessidade de compreender essa transformação não apenas sob a perspectiva das organizações, mas também considerando o papel cada vez mais ativo dos profissionais. A mudança possui implicações para processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção, especialmente porque organizações precisam competir não apenas por clientes, mas também pela atração de profissionais.

O objetivo deste trabalho foi analisar a evolução do perfil profissional e das relações entre trabalhador e organização no período de 1980 a 2026, identificando os principais conceitos presentes na literatura e organizando-os em categorias que permitam compreender essa trajetória. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, baseada em revisão bibliográfica de autores relevantes na área de gestão de pessoas, cujos procedimentos são detalhados na seção de Metodologia. Os resultados revelam que a gestão de pessoas superou uma visão predominantemente operacional e passou a assumir uma perspectiva estratégica, tendo como foco a valorização, a felicidade e o propósito das pessoas.

Metodologia

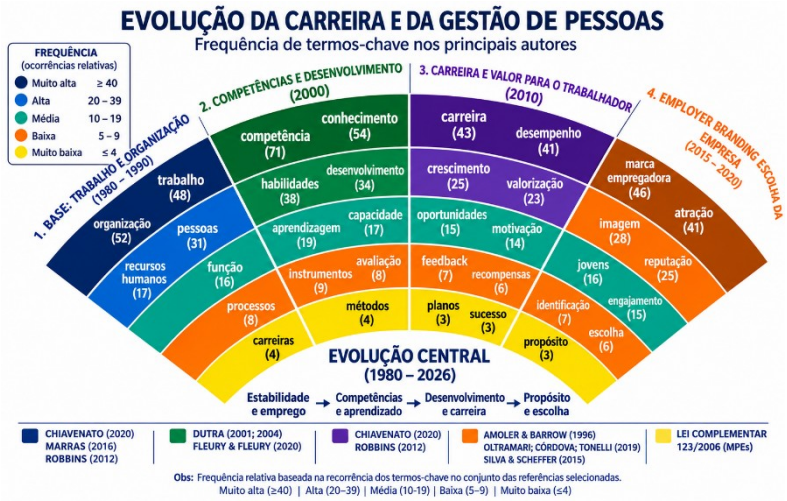
O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa e de natureza descritiva, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica. O corpus da análise foi constituído pelas referências selecionadas sobre gestão de pessoas, competências, carreira, recrutamento e seleção e *employer branding*, incluindo as obras de Ambler e Barrow (1996), Dutra (2004), Fleury e Fleury (2004), Robbins (2012), Marras (2016), Oltramari, Córdova e Tonelli (2019), Silva e Scheffer (2015) e Chiavenato (2020).

A partir das categorias identificadas e da representação gráfica, os resultados foram organizados de modo a demonstrar a evolução dos conceitos relacionados ao trabalhador, à carreira e à relação com as organizações. A interpretação e o diálogo dessas categorias com os autores selecionados são apresentados na seção de discussão.

Resultados

A análise das referências selecionadas permitiu identificar quatro categorias relacionadas à evolução do perfil profissional e das relações entre trabalhador e organização no período de 1980 a 2026: “Base do trabalho e da organização”, “Competências e desenvolvimento”, “Carreira e valorização” e “Atração e escolha da organização”. A organização dos termos encontrados possibilitou observar diferentes dimensões associadas ao trabalho, ao desenvolvimento profissional e à relação estabelecida entre indivíduos e organizações. A Figura 1 apresenta a representação visual desses termos e sua distribuição nas categorias identificadas.

Figura 1: Evolução do perfil profissional e das relações entre trabalhador e organização (1980–2026)



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ambler e Barrow (1996), Dutra (2004), Fleury e Fleury (2004), Robbins (2012), Marras (2016), Chiavenato (2020), Oltramari, Córdova e Tonelli (2019) e Silva e Scheffer (2015).

Conforme apresentado na Figura 1, a categoria “Base do trabalho e da organização” reúne termos relacionados ao trabalho, à organização, às pessoas, aos recursos humanos e às funções, representando os elementos associados à inserção do indivíduo no contexto organizacional. Essa perspectiva está relacionada às contribuições de Chiavenato (2020), ao abordar a interação entre indivíduos e organizações, Marras (2016), ao tratar da evolução da administração de recursos humanos do operacional ao estratégico, e Robbins (2012), ao incorporar aspectos relacionados ao comportamento dos indivíduos e grupos nas organizações.

A categoria “Competências e desenvolvimento” contempla conhecimentos, habilidades, aprendizagem e desenvolvimento, evidenciando a ampliação dos elementos utilizados para caracterizar o profissional. Essa categoria encontra respaldo principalmente em Dutra (2004), cuja abordagem enfatiza as competências mobilizadas pelo indivíduo e sua contribuição para a organização, e em Fleury e Fleury (2004), que relacionam a formação de competências às estratégias organizacionais. Os termos identificados indicam, portanto, que a compreensão do profissional passa a considerar não apenas sua função, mas também seus conhecimentos, capacidades e possibilidades de desenvolvimento.

A categoria “Carreira e valorização” reúne termos relacionados à carreira, desempenho, crescimento, oportunidades, valorização e motivação, representando aspectos associados à trajetória e às expectativas profissionais. Essa dimensão pode ser relacionada a Dutra (2004), especialmente pela relação entre desenvolvimento, entregas e possibilidades de crescimento, e a Robbins (2012), pela abordagem dos aspectos comportamentais associados à motivação, ao desempenho e ao relacionamento com o ambiente de trabalho. Dessa forma, os resultados evidenciam a ampliação da compreensão da carreira para além da permanência ou progressão em uma estrutura organizacional.

Já a categoria “Atração e escolha da organização” contempla termos como *employer branding*, marca empregadora, atração, imagem, reputação, identificação, engajamento, propósito e escolha. Essa categoria está fundamentada nas contribuições de Ambler e Barrow (1996), que introduziram o conceito de *employer branding*, e de Oltramari, Córdova e Tonelli (2019), que analisam a influência da marca empregadora na escolha profissional de jovens. Silva e Scheffer (2015) complementam essa perspectiva ao abordar a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas. A presença desses termos evidencia a incorporação de elementos relacionados à percepção que o profissional possui sobre a organização e às características consideradas em sua aproximação e escolha profissional.

De forma conjunta, os resultados demonstram uma ampliação das dimensões relacionadas ao perfil profissional e à relação trabalhador-organização. Os termos identificados abrangem desde aspectos estruturais do trabalho e da organização até competências, desenvolvimento, carreira, valorização e atributos organizacionais. Assim, observa-se que essas dimensões passam a coexistir na compreensão do profissional e de sua relação com a organização, indicando uma trajetória de ampliação dos elementos considerados nessa relação ao longo do período analisado.

Discussão

Na categoria “Base do trabalho e da organização”, observa-se a predominância de termos relacionados à organização, às pessoas, aos recursos humanos e às funções. Essa perspectiva encontra correspondência em Chiavenato (2020), que compreende a gestão de pessoas a partir da interação entre indivíduos e organizações. Marras (2016), por sua vez, permite compreender a transformação da administração de recursos humanos de uma atuação predominantemente operacional para uma perspectiva estratégica. Para Robbins (2012) deve-se incorporar o comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações.

Na categoria “Competências e desenvolvimento”, observa-se maior destaque para competência, conhecimento, habilidades, aprendizagem e desenvolvimento. Essa mudança dialoga diretamente com Dutra (2004), cuja abordagem desloca a atenção de uma gestão centrada exclusivamente no cargo para uma concepção baseada nas competências mobilizadas pelo indivíduo e em sua contribuição para a organização.

Segundo Fleury e Fleury (2004), por sua vez, aproximam a discussão sobre competências das estratégias organizacionais, permitindo compreender que o conhecimento e a capacidade de aprendizagem possuem importância tanto para o desempenho das organizações quanto para a trajetória dos trabalhadores.

Dessa maneira, o profissional passa a ser valorizado não apenas pelo que executa, mas também pela capacidade de aprender, desenvolver-se e mobilizar conhecimentos diante de diferentes

situações.

É importante destacar que essa transformação não implica o desaparecimento da função ou do emprego como elementos importantes. O que se observa é uma mudança do olhar sobre o trabalhador. Se anteriormente função e emprego constituíam referências centrais, a abordagem por competências passa a considerar também aquilo que o indivíduo sabe, desenvolve e é capaz de mobilizar diante das demandas organizacionais.

Na categoria “Carreira e valorização”, os termos relacionados à carreira, desempenho, crescimento, valorização, oportunidades e motivação indicam outro deslocamento importante. A carreira passa a ser compreendida não apenas como permanência ou progressão em uma estrutura organizacional, mas como uma trajetória que envolve desenvolvimento e expectativas do próprio trabalhador.

Essa perspectiva mantém relação com Dutra (2004), especialmente quando o desenvolvimento das pessoas é considerado conjuntamente com suas entregas e possibilidades de crescimento. Robbins (2012), por outro lado, contribui para a interpretação dos elementos comportamentais associados à motivação, ao desempenho e ao relacionamento com o ambiente de trabalho.

A quarta categoria, “Atração e escolha da organização”, apresenta uma transformação ainda mais significativa na relação entre trabalhador e organização. A presença dos termos *employer branding*, marca empregadora, atração, imagem, reputação, identificação, engajamento, propósito e escolha indica que a organização passa a ser analisada também como uma marca capaz de atrair ou afastar profissionais.

Nesse sentido, Ambler e Barrow (1996) constituem uma referência fundamental ao introduzirem o conceito de *employer branding*, relacionado aos benefícios associados ao emprego e à percepção da organização pelos trabalhadores.

A contribuição de Oltramari, Córdova e Tonelli (2019) amplia essa discussão ao abordar o trabalhador como consumidor e analisar a influência do *employer branding* na escolha profissional de jovens. Nesse contexto, estabelece-se uma relação mais recíproca entre recrutador e candidato: não é somente a organização que seleciona o trabalhador; o trabalhador também avalia a organização antes de decidir se deseja fazer parte dela.

Essa mudança é particularmente relevante para as micro e pequenas empresas. Silva e Scheffer (2015) demonstram que a gestão de pessoas nessas organizações apresenta características próprias, nas quais as experiências dos gestores e proprietários possuem papel importante. Nesse contexto, as organizações precisam disputar profissionais em um mercado no qual os candidatos podem considerar, além do salário e da função, aspectos como desenvolvimento, ambiente organizacional, identificação e perspectivas de carreira.

A análise conjunta dos autores evidencia, portanto, uma trajetória complementar, e não necessariamente linear. Chiavenato (2020) e Marras (2016) ajudam a compreender a base da gestão de pessoas e sua transformação; Robbins (2012) acrescenta a dimensão comportamental; Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2004) contribuem para a compreensão das competências e do desenvolvimento; Ambler e Barrow (1996) introduzem a perspectiva da marca empregadora, posteriormente ampliada por Oltramari, Córdova e Tonelli (2019); e Silva e Scheffer (2015) aproximam essa discussão da realidade das micro e pequenas empresas.

Assim, os resultados permitem interpretar a evolução identificada como uma ampliação progressiva das dimensões consideradas na relação trabalhador-organização. A função continua sendo importante, assim como o emprego, as competências, o desempenho e a carreira. Entretanto, novas dimensões passam a coexistir com essas anteriores, especialmente aquelas relacionadas à percepção que o profissional possui sobre a organização.

Conclusão

A análise demonstra uma expansão gradual na compreensão do perfil profissional e da relação entre trabalhador e organização. Inicialmente associada à função e à estabilidade do emprego, essa relação passa a incorporar competências, desenvolvimento profissional e trajetória de carreira, alcançando, mais recentemente, aspectos relacionados à atração e à escolha da organização. Nessa perspectiva, o trabalhador assume uma posição mais ativa, considerando elementos como *employer branding*, imagem, reputação, identificação, engajamento e propósito em suas escolhas profissionais.

Esse movimento revela uma relação cada vez mais recíproca entre trabalhadores e organizações, na qual os profissionais não apenas são avaliados pelas empresas, mas também analisam as características e as oportunidades oferecidas pelas organizações. Para as micro e pequenas

empresas, esse cenário representa um desafio particular, especialmente os relacionados à atração e à retenção de profissionais.

Dessa forma, os resultados sustentam a proposição proposta neste estudo: a literatura analisada evidencia uma evolução da concepção do trabalhador, passando de uma perspectiva centrada predominantemente na função e estabilidade para uma abordagem que incorpora competências, desenvolvimento, carreira, valorização, propósito e escolha organizacional. Entretanto, essa evolução deve ser compreendida como uma sobreposição e ampliação de dimensões, e não como substituição absoluta de uma etapa por outra.

Assim, os resultados apontam para a importância de compreender o recrutamento e a seleção como processos que envolvem não apenas a identificação das competências requeridas pelas organizações, mas também as expectativas, percepções e escolhas dos profissionais. A trajetória identificada nas categorias analisadas reforça, portanto, a necessidade de compreender a relação trabalhador-organização como um processo dinâmico, no qual competências, carreira, desenvolvimento e atributos organizacionais se articulam na construção das escolhas profissionais.

Referências

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The employer brand***. Journal of brand management***, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**.** 5. ed. São Paulo: **Atlas**, 2020.

DUTRA, Joel Souza et al. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: **Atlas**, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. São Paulo: **Atlas**, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**.** 15. ed. São Paulo: **Saraiva**, 2016.

MARTINS, Helena; REBELO, Teresa; TOMÁS, Inés. The promotion of accreditation of prior learning processes in firms: impact on the worker-organization relationship. In: ***Research Studies, Literature Reviews and Perspectives in Psychological Science.*** Athens: Athens Institute for Education and Research***,*** 2008. p. 31–46.

OLTRAMARI, Andrea Poleto; CÓRDOVA, Rosana; TONELLI, Maria José. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo *employer branding* na escolha profissional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, número especial, p. 750-764, 2019.

RAMLO, S. (2011). Using word clouds to present Q methodology data and findings***. Human Subjectivity,*** 9(2), 99-111.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2012.

SILVA, Laís Fernanda Azevedo; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, 2015.