

# Jornal Eletrônico

Faculdades Integradas Vianna Júnior

ISSN 2176-1035

Ano II – Edição I – Maio 2010

## A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

**Anna Maria Lopes Cabral<sup>1</sup>**

**Ana Valéria Vargas Pontes<sup>2</sup>**

**Fabício Borges Silva<sup>3</sup>**

**Joyce Gonçalves Altaf<sup>4</sup>**

**João Orlando Landim<sup>5</sup>**

---

<sup>1</sup> Aluna do oitavo período do curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Vianna Júnior. Endereço: Rua Ibitiguaia, n.895 apt 04, Santa Luzia, Juiz de Fora, MG. Email: annamlc.adm@gmail.com. Telefone: (32) 3235-6042

<sup>2</sup> Mestre em Sistemas de Gestão. Professora da Faculdade de Administração Vianna Júnior. Coordenadora de RH da EduWork - Consultoria Educacional. Endereço: Av. Rio Branco 2776/1101 Centro, CEP: 36016-311 - Juiz de Fora, MG. Email: avvpontes@uol.com.br. Telefones: (32)3232-4462 ou 9924-3140.

<sup>3</sup> Aluno do oitavo período do curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Vianna Júnior. Endereço: Avenida Brasil, n. 359 apt 201, Costa Carvalho, CEP: 36070-060 - Juiz de Fora, MG. Email: fabriciojfa@gmail.com Telefone: (32) 3235-0115.

<sup>4</sup> Mestre em Administração de Empresas. Professora e Coordenadora do Curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Vianna Júnior. Endereço: Rua Princesa Isabel n. 155 apt. 501, Granbery, CEP: 36010-400 - Juiz de Fora, MG. Email: jgaltaf@yahoo.com.br. Telefone(s): 32 3217-8679 ou 32 8436-7668.

<sup>5</sup> Aluno do oitavo período do curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Vianna Júnior. Endereço: Rua Engenheiro José Morais Sarmiento, n. 357 apt 301, Santa Catarina, CEP: 36036-100 - Juiz de Fora, MG. Email: jhonylandim@yahoo.com.br. Telefone: (32) 84194311.

### Resumo

A História da área de gestão de pessoas iniciou-se na Revolução Industrial através de associações sindicais que lutavam por melhores condições de trabalho (LACOMBE, 2006). Mais tarde surgiu a Administração Científica iniciada através de Taylor e Ford nos Estados Unidos e Fayol na França, estes consideravam que incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir boa produtividade, originando o conceito de *Homo Economicus*. Apesar do comportamento humano não ser considerado um fator relevante, os argumentos da Administração Científica em prol da especialização e treinamento fomentaram a necessidade de um departamento de pessoal. Em 1927, Elton Mayo desenvolveu o Estudo de Hawthorne que demonstrou a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Assim começaram a surgir às causas imediatas do aparecimento da Escola de Relações humanas e conceitos como o do *Homo Socialis*. Com a evolução das teorias, o Homem passou a ser visto como um ser complexo com necessidades múltiplas. No final do século XX, as mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais fizeram com que as pessoas se tornassem uma vantagem competitiva essencial para o sucesso de qualquer organização.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas; Vantagem Competitiva; Comportamento Humano.

### INTRODUÇÃO

O mundo está mudando a cada dia e com uma rapidez incrível, e de forma intensa. Em toda a história da humanidade as mudanças aconteceram, mas nunca provocaram um impacto tão profundo como nos dias atuais. Isso está acontecendo devido a diversos fatores: mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas. Em razão destas transformações as organizações sofrem com as incertezas geradas. Dentre todas estas mudanças, uma das áreas que mais se transforma é a de Recursos Humanos e o breve relato a seguir revela a velocidade dessas mudanças.

Com o surgimento das escolas de relações humanas a partir da evolução das escolas de administração e as mudanças nos contexto social e econômico que aconteceram no século XX, temas relacionados ao comprometimento do indivíduo com a organização, passaram a ganhar importância nas organizações (LACOMBE, 2006) Além disso, durante este período as condições de trabalho sofreram grandes transformações e as pessoas tornaram-se uma vantagem competitiva para empresa.

O presente artigo discute a evolução da área de gestão de pessoas , tendo como base um levantamento bibliográfico a respeito das diversas teorias que formaram essa área. Com esse trabalho, busca-se proporcionar uma reflexão a respeito da evolução da área estudada e demonstrar como nos dias atuais ela é considerada tão importante para o sucesso da organização.

## **1 Referencial teórico**

### **1.1 O surgimento da área de gestão de pessoas**

Inicialmente, conforme lembra Dutra (2006, p.17), gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

A história da gestão de pessoas inicia-se na Inglaterra a partir da Revolução Industrial. No final do século XVIII, eclodiram várias revoltas contra o sistema fabril: multidões de trabalhadores arremetiam-se contra as máquinas e as instalações das fábricas, destruindo o que julgaram ser a causa de seu sofrimento. As relações trabalhistas ainda não eram regulamentadas, e a desigualdade no tratamento dos empregados prevalecia. As condições de vida nas cidades inglesas eram assustadoras, com epidemias de cólera, sujeira e pobreza. Homens, mulheres e crianças trabalhavam até 16 horas por dia, em condições difíceis e precárias. O sistema fabril mecânico regulava o trabalho do homem em torno do funcionamento da máquina, exigindo ritmo e jornada de trabalho maior. A máquina transformou-se no foco central do processo produtivo. Reagindo a essas condições de trabalho, surgiram nessa época diversas associações sindicais, que tentavam mobilizar-se conquistando melhores condições de trabalho para essa primeira mão-de-obra industrial. (MOTTA, 2006).

Apesar da mudança do processo de produção, em muitas indústrias norte-americanas encontravam-se ainda resquícios da autoridade tradicional descrita por Weber (1864-1920). Nessas indústrias, a responsabilidade de montar o sistema produtivo era transferida para os profissionais e artesãos autônomos, que eram pagos com base nos resultados obtidos. Tratava-se da reconstrução da autoridade do mestre-artesão no interior das indústrias. Mesmo tendo perdido a propriedade dos instrumentos de produção, o profissional conservava parte da independência característica da lógica de ofícios. Conseqüentemente, esse tipo de profissional resistia à autoridade racional – legal e à legitimação burocrática, que ameaçava a sua autonomia, o exercício de sua autoridade sobre os subcontratados e o controle que mantinham sobre o processo de produção. É esse contexto social que Taylor encontrará ao formalizar a sua teoria da Administração científica. Seu objetivo será substituir esses sistemas tradicionais por estruturas burocráticas que

garantam a funcionalidade e a eficiência do processo produtivo. (MAXIMIANO, 2005).

A Administração Científica iniciou-se através de Taylor e Ford nos Estados Unidos e Fayol na França, que objetivaram com suas medidas diminuir as ações provenientes do conhecimento puramente empírico da sua força de trabalho. Com seus estudos de Tempos e Movimentos, Taylor pretendia racionalizar os esforços empregados nos processos de produção em busca de maior produtividade. Ford defendeu a especialização do trabalho, designando cada funcionário a uma função única com a contrapartida de bons salários e menor jornada de trabalho. Por sua vez, Fayol difundiu a sua doutrina baseando - se nos princípios de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar o trabalho. Estes três grandes nomes da Administração Científica buscavam com suas inovações aumentar a produtividade de suas empresas, e acabaram por auxiliar de forma bastante significativa as teorias atuais sobre Gestão de Pessoas que conhecemos na atualidade. (GIL, 2007).

Um das idéias centrais do Movimento de Administração Científica é a de que o ser humano era visto como um ser simples e previsível, cujo comportamento não variava muito. Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir boa produtividade, originando o conceito de *Homo Economicus*. O comportamento humano não era um problema em si. Os comportamentos percebidos como inadequados pelos gerentes não eram vistos como o resultado de uma irracionalidade no comportamento dos indivíduos no trabalho, mas sim como resultados de defeitos na estrutura da organização ou de problemas na sua implementação. O importante era aperfeiçoar as regras e estruturas. (MOTTA, 2006)

Apesar da não importância do comportamento humano os argumentos da Administração Científica em prol da especialização e treinamento fomentaram a necessidade de um departamento de pessoal. (DUTRA, 2006).

### 1.2 O Estudo de Hawthorne

Em 1927, Elton Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica da Western Electric, no distrito de Hawthorne, em Chicago, teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Assim começaram a surgir as causas imediatas do aparecimento da Escola de Relações humanas. (GIL, 2007)

Os resultados de Hawthorne foram interpretados da seguinte maneira: a produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho; os padrões e as normas informais dos grupos de trabalhadores são influenciados por elementos que eles trazem em sua cultura e hábitos próprios, que refletem características de sua socialização; quando existe um conflito entre as regras de trabalho e os padrões informais estabelecidos pelo grupo, a tendência era diminuir a produtividade. (KWASNICKA, 2003)

Ao fazer a crítica implacável ao *homo economicus* como modelo de natureza humana, a Escola de Relações Humanas sugeriu para substituí-lo o modelo do *homo socialis*. Existindo três características principais desse modelo: o homem é apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas; o homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica; em que pese às diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização. (MOTTA, 2006)

A Escola de Relações Humanas teve o grande mérito de revelar maior complexidade relativa ao comportamento humano nas organizações, no entanto, tem um ponto em comum com a Escola Clássica: consideram o ser humano um ser passivo, que reage de forma padronizada aos estímulos aos quais é submetido na organização. (MAXIMIANO, 2005).

### 1.3 Administração de Recursos Humanos

Assim, começaram a surgir estudos baseados em uma concepção do ser humano que vai além das análises realizadas pela Escola de Relações Humanas, por considerar o ser humano um ser dinâmico que busca de maneira ativa a autonomia e o autodesenvolvimento. Esses estudos constituem a base das primeiras teorias da então chamada administração de recursos humanos. (MOTTA, 2006)

O conceito do *homo complexus* vai além do conceito do *homo socialis*. Ele tem necessidades múltiplas, não só as de associação e filiação a grupos informais, como propunha a Escola de Reações Humanas. Com base nos estudos de Maslow, o modelo do *homo complexus* possui quatro características importantes: necessidades múltiplas e complexas; desejo de autodesenvolvimento e realização; trabalho fornece sentido à sua existência; autonomia de pensamento. (MOTTA, 2006)

O trabalho de Maslow (1943), sobre a hierarquia das necessidades humanas, serviu como base para os estudos motivacionais. De acordo com Maslow, as necessidades complexas humanas podem ser hierarquizadas desde as mais básicas como as funções fisiológicas até as mais complexas como auto-estima e auto-realização. Esta hierarquia pode ser expressa pela conhecida pirâmide de Maslow, que pode orientar os administradores sobre como atuar em relação aos seus trabalhadores.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Motta (2006)

McGregor (1966) utiliza parte dos argumentos de Maslow para desenvolver um modelo em que relaciona motivação e liderança. O autor chama a Administração Científica de “Teoria X”, que considera o homem como não propício ao trabalho, sendo assim necessário que os administradores criem mecanismos de monitoramento e controle formais. Nesta teoria, a autoridade e a centralização são as principais marcas. McGregor argumentava que este estilo gerava uma série de insatisfações e em consequência, problemas organizacionais.

A fim de evitar os problemas da “Teoria X”, McGregor (1966) fomenta a adoção da “Teoria Y”. Nela, os administradores devem ser responsáveis por organizar os recursos para a produção. Nesta linha, entende-se que as pessoas inicialmente gostam do trabalho, se dedicam e se esforçam. Em experiências negativas, os trabalhadores podem se tornar passivos e apáticos. Assim, a administração deve estimular a participação e a assunção de responsabilidade, fornecendo os meios básicos para que os colaboradores as pratiquem.



Um dos desdobramentos da concepção de McGregor é o modelo de organização definido por Argyris (1957). O autor define dois tipos de organização “A” e “B”. No modelo A ocorre a centralização hierárquica do poder, em contraposição, no modelo B os trabalhadores participam dos processos decisórios. Assim, no modelo A os trabalhadores são especializados, possuindo pouco conhecimento sobre as demais atividades organizacionais, já o modelo B defende que deve existir uma visão integradora do todo organizacional. Isto faz com que a organização B tenha seus objetivos difundidos mais claramente, privilegiando resultados globais de médio e longo prazo, ao contrário do modelo A.

Vale ressaltar que autores como Likert, Argyris, Mc Gregor e Herzberg prescreviam um estilo de liderança democrático que permitisse a participação dos empregados e principalmente o enriquecimento de tarefas - descentralização e redesenho das atividades e tarefas de modo a permitir o aprendizado e o desenvolvimento dos indivíduos. (KWASNICKA, 2003)

### **1.4 A moderna Gestão de Pessoas**

A concepção sobre o ser humano foi se tornando complexa. De um ser previsível e controlável por meio de estímulos econômicos e medidas punitivas, pouco a pouco foi-se concebendo o ser humano como um ser dotado de vontade própria, que busca ativamente a realização no trabalho, sendo dotado de poder de escolha e capacidade de ação política. Muitos alegavam que a expressão recursos humanos não era mais adequada para referir-se a esse novo indivíduo dotado de múltiplas dimensões e que não podia ser considerado apenas um recurso a ser explorado pela organização. A organização também passou a ser vista como tendo um papel social importante, associado à sua preocupação com lucratividade e eficiência. Surge então a expressão gestão de pessoas, que para muitos parece mais adequada por considerar o

empregado como uma pessoa integral, e não apenas como mero fator produtivo. (MAXIMIANO, 2005).

Desta forma, podemos identificar três fases da gestão de pessoas. Conforme descreve Dutra (2006):

**Operacional:** até a década de 60. Nessa fase, o objetivo da gestão de pessoas era basicamente preocupar-se com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações etc.;

**Gerencial:** dos anos 60 até início dos anos 80, a gestão de pessoas passa a colaborar nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;

**Estratégica:** a partir dos anos 80, a gestão de pessoas começa a assumir um papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar nas pessoas como geração de valor para as organizações.

No final do século XX, as mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais contribuíram para subverter os modelos de gestão autocráticos, ensejando formas de gerenciamento e de estruturação organizacional mais participativas, integradas, grupais, descentralizadas, autônomas, envolventes e flexíveis (MACHADO *apud* ROCHA-PINTO, 2007) que propiciaram, além das inovações produtivas, o surgimento dos trabalhadores do conhecimento (DRUCKER *apud* ROCHA-PINTO, 2007).

Ainda, segundo Ulrich (2001 pág.280),

Muitos consultores e teóricos de RH se esquivam de utilizar o termo recursos humanos por evocar uma imagem de abarrotados departamentos de pessoal que lidam apenas com a elaboração de políticas, policiamento e trâmites burocráticos. Minha opinião é que essa imagem é ultrapassada e

disfuncional. Poucos contestariam que as chaves para a criação de organizações competitivas residem no modo como as pessoas são tratadas, como os processos organizacionais são comandados e como o trabalho de uma organização é coordenado. Acrescentaria, contudo, que as ferramentas para criar organizações competitivas provêm da redefinição e aprimoramento dos recursos humanos.

Vergara e Davel (2007,pág.50) afirmam que:

Os responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir objetivos que criem vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas e iguais vantagens para as pessoas. A consideração dos níveis objetivos e subjetivos delas pode ajudar nessa tarefa.

Dutra (2006, pág. 205) ressalta que:

Necessitamos de novas formas de gerir pessoas. As empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. Essa reação natural e espontânea tem padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas.

### **CONCLUSÃO**

Pelo que podemos notar a área de Recursos Humanos ou gestão de pessoas é de grande importância nas organizações, pois ela se transformou de “fonte de custos” para uma posição estratégica. As organizações passaram a considerar os profissionais de Recursos Humanos como colaboradores e os mesmos participam e opinam nas tomadas de decisões, nas ações e investimentos e têm ainda outro fator de peso: apoiadores nos processos de mudanças.

Desde o surgimento da Administração Científica, que não valorizava o ser humano como ser único e complexo, existia a necessidade da administrar a

parte humana da organização. As teorias e práticas evoluíram e no contexto atual a área de Gestão de Pessoas tornou-se de grande importância para o sucesso da organização. Com base na pesquisa bibliográfica podemos afirmar que o objetivo da Gestão de Pessoas é equiparar os interesses da empresas com os interesses das pessoas que nelas trabalham.

### REFERENCIAS

ARGYRIS, C. **Personality and organization**. New Your: Harper e Row, 1957.

DUTRA, S.J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, São Paulo: Atlas, 2006

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. In: BENNIS, W.; SCHEIN, E. (Eds). *Leadership and motivation: essays of Douglas McGregor*. Cambridge: MIT Press, 1966.

MASLOW, A. A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50: 370-96, 1943.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, S. C.; COUTINHO, C. T. M.; JOHANN, L. S. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro : FGV, 2007 .

# Jornal Eletrônico

Faculdades Integradas Vianna Júnior

ISSN 2176-1035

Ano II - Edição III - Abril 2010

ULRICH, D. **Os Campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2001.