

Gestão de Pessoas: dos Primórdios à Atualidade

People Management: From the Beginning to Today

Robert de Moraes Wyse

Faculdade Anhanguera do Rio Grande/RS, Curso de Administração.
E-mail: robert16wyse@email.com

Resumo

A moderna Gestão de Pessoas está centralizada na valorização do ser humano como o bem mais precioso da organização, pois reconhece a vital importância deste para que o ambiente organizacional seja vitorioso no mundo dos negócios. Porém, essa visão não foi sempre assim. Na era da industrialização clássica, o ser humano era visto como recurso de produção. A partir da era neoclássica os recursos humanos já começaram a ser mais valorizados, sendo reconhecida a importância do seu papel dentro da organização. O atual conceito que se possui dos Recursos Humanos surgiu pela década de 1990, quando teve início a era da informação, a qual proporcionou uma nova visão no que se refere às pessoas. Com isso, o conceito do capital humano tem sido aprimorado a cada dia, trazendo, dessa forma, mudanças à Gestão de Pessoas. Este artigo, por sua vez, vem trazer uma pesquisa bibliográfica sobre a evolução do tema, relatando desde o início das eras das organizações até a Moderna Gestão de Pessoas, mostrando a importância das pessoas para as corporações. O objetivo deste trabalho é trazer uma reflexão sobre o tema em questão, tendo se utilizado para tanto da metodologia de pesquisa bibliográfica, contando com livros de autores da referente área. Ao final do referencial é possível se ter um conhecimento mais específico sobre o assunto Gestão de Pessoas, desde o surgimento do tema até a atual visão deste.

Palavras-chave: Gestão. Eras das Organizações. Recursos Humanos. Capital Intelectual. Organizações.

Abstract

Modern People Management is centered on valuing human life as the most precious good of the organization, as it recognizes the vital importance of this for the organizational environment to be successful in business. However, this view was not always like this. In the era of classical industrialization, the human being was seen as production resources. From the neoclassical era, human resources have started to be more valued, and recognized the importance of their role within the organization. The current concept that has Human Resources came up the 1990s, when the era of information began, which provided a new vision regarding people. Thus, the concept of human capital has been improved each day, bringing in this way, changings to Personnel Management. This article, in turn, is adding a bibliographic research on the development of people management, reporting from the beginning of the ages of the organizations to the Modern People Management, showing the importance of people to the corporations. The purpose of this is to bring a reflection on the subject, which was used from the literature search methodology, with authors of books related area. At the end of the frame it is possible to have a more specific knowledge on the subject People Management, since the theme arising to the current view of this.

Keywords: Management. Ages of Organizations. Human Resources. Intellectual Capital. Organizations.

1 Introdução

O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Há uma relação de dependência entre esses, tornando fundamental a simetria entre as organizações e as pessoas para atingir o sucesso de ambas as partes.

O que hoje se conhece por Administração de Recursos Humanos é resultado de uma grande evolução histórica, porque as organizações precisaram passar por eras de transformação nas quais as mesmas foram se adaptando e evoluindo, pois as mudanças exigiam o mesmo, e assim os indivíduos passaram de simples operários sem vontade própria, vistos como uma máquina, para seres com capacidades cognitivas e intelectuais, tornando-se assim o maior capital da empresa.

Na moderna Gestão de Pessoas, os chamados recursos humanos são de profunda vitalidade para a organização, pois fazem com que a mesma se mantenha competitiva e no

mercado, gerando as mais diversas ideias, revelando talentos e assim alcançando o sucesso da corporação, o que faz com que os mesmos devam ser valorizados e reconhecidos como aliados das estratégias da empresa.

2 Desenvolvimento

2.1 As eras das organizações

As organizações passaram e continuam passando por grandes mudanças, e isso é visto principalmente no século XX, quando começaram as transformações organizacionais através de suas eras, a saber: era da industrialização clássica, da industrialização neoclássica e da informação (CHIAVENATO, 2006).

Essas eras revelam a constante mudança do mundo corporativo, sua evolução, produzindo novos produtos, tecnologias variadas, mudando seus processos de produção,

sua estrutura interna. E isso causa impactos na sociedade como um todo, modificando o ambiente e acelerando as mudanças.

2.2 Era da industrialização clássica

A era da industrialização clássica ocorreu entre o período de 1900 a 1950, representando assim a intensificação da industrialização que começou com a revolução industrial. Foi nesse período que a estrutura organizacional foi caracterizada por um formato piramidal e centralizador, com departamentalização funcional, modelo burocrático, centralização das decisões no topo, estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos participantes (CHIAVENATO, 2006).

Nessa época existia a figura do capataz, o qual era responsável pelas funções do atual departamento de recursos humanos hoje, como contratação e demissão de funcionários em uma fábrica. E, a partir de 1910, iniciou-se o taylorismo, ideia que revolucionou o mundo dos negócios com seus experimentos, os quais tiveram sua principal ênfase nas tarefas, no modo como os funcionários realizavam os seus deveres.

Castro *et al.* (2002) afirmam: a partir dos anos 1910 tem início o taylorismo, forma prescritiva de gestão em que o controle burocrático assumiu o mundo dos negócios. O modelo de organização racional do trabalho de Frederick Taylor (1987) consolidou-se no início do século como o primeiro estruturado sobre gestão de recursos humanos que, embora não idealizado como tal, era derivado na teoria e na prática das suas noções de gestão em torno de pressupostos de um “homem econômico” e daquilo que seus críticos mais tarde chamaram de “hipótese de populacho”.

Percebe-se, nessa época, que a maior preocupação dos gestores era com a produção da organização, com a posição que cada trabalhador ocupava, com sua função dentro do organograma, havendo uma ênfase nos processos mecânicos, e não havia uma visão ou preocupação com o homem em si, pois, como foi declarado, existiam os pressupostos de um homem econômico, ou seja, que o ser humano é motivado exclusivamente pelas recompensas financeiras e materiais, só pensa em dinheiro.

Em se tratando da gestão de pessoas, o mais marcante dessa época era o modo de como as pessoas eram visualizadas e consideradas pelas organizações, pois elas eram enxergadas como parte dos recursos da empresa e não como seres com capacidades cognitivas intelectuais; tinha-se uma visão muito restritiva e bitolada, a qual desconsiderava os fatores humanos, principalmente as emoções e necessidades básicas.

Chiavenato (2006, p.24) afirma:

As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e o capital dentro da concepção dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. E por essa concepção, a administração das pessoas era tradicionalmente denominada Relações Industriais. Tudo para servir à tecnologia. O homem era ainda considerado um

apêndice da máquina.

É possível verificar um grande contraste com a atual Gestão de Pessoas. Pois, nas organizações modernas e mais bem-sucedidas, o capital humano é o seu maior bem e é considerado como tal, demonstrando o motivo da verdadeira existência das organizações: as pessoas.

2.3 Era da industrialização neoclássica

Compreendendo o período de 1950 a 1990, tendo início no final da Segunda Guerra Mundial, a industrialização neoclássica trouxe grandes mudanças no mundo das organizações. Segundo Chiavenato (2006, p.24), “as mudanças passaram a serem mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis”.

Dessa forma, com todo esse avanço, os modelos funcional e burocrático, centralizador e piramidal não conseguiam acompanhar na mesma velocidade, com isso “as organizações tentaram novos modelos de estruturas que pudessem proporcionar-lhes mais inovação e melhor ajustamento às novas condições”.

Foi nessa época que surgiram os novos modelos de estrutura organizacional, com os quais se buscaram estratégias que pudessem proporcionar inovação e acompanhar os avanços do mundo industrial. E através dessa busca e tentativa de melhoramento, os recursos humanos começaram a ser valorizados, pois se perceberam os seus importantes papéis, deixando-se agora para trás a antiga visão das Relações Industriais do homem – o qual era visto como um mero componente industrial – em nome de um conceito mais evoluído da Administração de Recursos Humanos.

Conforme Chiavenato (2006):

A cultura organizacional deixou de privilegiar as tradições passadas e passou a concentrar-se no presente, enquanto o conservantismo cedeu lugar à inovação. A velha concepção de Relações Industriais foi substituída por uma visão da Administração de Recursos Humanos. As pessoas como recursos vivos e não como fatores inermes de produção.

2.4 Era da informação

A era da informação teve seu início por volta de 1990 e se estende até a época atual. O seu principal fator característico é a mudança, pois, como se vê, o mundo está em constante evolução e avanço. A informação encontra-se em constante velocidade, permitindo, assim, que haja uma maior competitividade entre as organizações.

Um grande fator de destaque é a tecnologia, que surge com grande avanço; o computador ganha espaço na vida diária dos executivos e nos processos nas fábricas, facilitando assim a produção e trazendo economia às atividades desenvolvidas. Assim houve também a exigência de habilidades específicas para manipular os novos equipamentos que surgiram.

Fidelis e Banov (2007, p.23) afirmam:

Aceleraram-se as mudanças tecnológicas alterando a forma de gerenciar pessoas. Tecnologia de produção exige habilidades

específicas. Nos escritórios, muitas funções passam a ser desenvolvidas por máquinas, com maior eficiência e economia. O microcomputador começa a fazer parte da vida do executivo e aparecer nas fábricas.

Segundo Chiavenato (2006), os processos organizacionais tornam-se mais importantes do que os órgãos que constituem a organização. Com isso, já é possível verificar um grande contraste com a era clássica, quando havia uma estrutura estática e burocrática.

Assim, ainda na visão de Chiavenato (2006, p.25):

Os órgãos (sejam departamentos ou divisões) tornam-se provisórios e não definitivos, os cargos e funções passaram a serem constantemente redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passaram a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades do cliente, agora dotado de hábitos mutáveis e exigentes.

As estruturas com órgãos estáveis passam a não ser mais predominantes, pois o novo ambiente necessita de equipes multifuncionais de trabalho. Dessa forma, as empresas começam a funcionar sem limites de tempo, espaço ou distância (CHIAVENATO, 2006).

Outro ponto relevante é que o mercado de trabalho industrial perdeu sua procura em virtude do mercado de serviços, pois “o trabalho manual passou a ser substituído pelo

trabalho mental” (CHIAVENATO, 2006, p.25).

Nesse contexto, as pessoas passaram a ser enxergadas como seres inteligentes, com capacidades singulares, conhecimento e habilidades. Dessa forma, o significado da Gestão de Pessoas teve uma grande conversão, do ponto em que um indivíduo era visto como uma máquina para o maior bem intangível das organizações.

Assim, para Chiavenato (2006) a Administração de Recursos Humanos representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidades e iniciativa, dotados de habilidade e conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria.

Assim, a Gestão de Pessoas tem se tornado cada vez mais importante nas organizações, fazendo-se então a necessidade de estudar esse tão importante papel das mesmas, e salientar sua relevância para as mudanças que ocorrem no universo empresarial.

Segue o Quadro 1 com um breve resumo das eras das organizações.

Quadro 1: Três eras das organizações

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Período	1900 - 1950	1950 - 1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial enfatizando departamentalização por produtos/ serviços ou unidades estratégicas.	Fluida e flexível, totalmente descentralizada, redes de equipes multifuncionais.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionadas.
Denominação	Relações Industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Administração de Pessoas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002).

2.5 A moderna gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas possui o seu contexto firmado nas pessoas e organizações, pois elas são interdependentes para funcionar, já que as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações (CHIAVENATO, 2004).

As pessoas vivem em constante interação umas com as outras, e assim se segue nas organizações, onde há um sistema de atividades entre duas ou mais pessoas que trabalham para alcançar objetivos. A cooperação entre pessoas e organização é de exacerbada relevância, pois com isso se consegue chegar aos resultados esperados. E, sendo assim, é possível verificar

que a disposição para contribuir com a empresa é variável nos indivíduos, fazendo com que aquela tenha que buscar estratégias de forma que estes possam enxergar a importância do seu papel.

Na atual visão da Gestão de Pessoas, o capital intelectual passa a ser o maior diferencial competitivo das organizações, pois, com seus conhecimentos e habilidades, os funcionários promovem o sucesso organizacional, tornando-se assim o maior “bem” das empresas. E com isso, a organização necessita ter uma boa relação com seus recursos humanos.

As organizações passaram a mudar os seus conceitos e alterar suas práticas gerenciais, e, segundo Chiavenato (2004)

m vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem satisfazê-los e encantá-los.

Diante disso, algo que se pode ressaltar é que a organização precisa de uma estratégia de Recursos Humanos, baseada em conseguir utilizar os mesmos de forma com que se ganhe ou se mantenha uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão vital para a gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia a dia. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização.

Assim, a área de recursos humanos deve ter por objetivo avaliar as pessoas como ferramentas para alcançarem as metas organizacionais, vendo as mesmas como parceiras colaborativas da organização, membros vitais para o sucesso empresarial. Pois, na moderna gestão de pessoas, as pessoas devem ser tratadas como pessoas que são vitais para a organização, e a visão retrógrada, que considerava o indivíduo como mero objeto e recurso produtivo, deve ser esquecida.

2.6 O capital intelectual como o ativo mais importante da organização

Atualmente, o capital intelectual tem sido considerado, de uma forma mais abrangente, como um parceiro da organização. E nesse contexto, é papel da organização tratar as pessoas apenas como recursos organizacionais ou como parceiras da empresa. Mas é preciso salientar que, segundo Chiavenato (2004), “as organizações bem-sucedidas tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências”.

As pessoas são o motivo pelo qual as organizações existem e sobrevivem, são elas que possuem habilidades e competências, fornecem conhecimento e, o mais importante, são donas da inteligência que toma decisões racionais, as quais fazem com que haja o sucesso ou o fracasso das empresas.

Contudo, a empresa não pode esquecer: os mesmos indivíduos que lhe fornecem o conhecimento necessário para que se obtenha o sucesso são aqueles que possuem necessidades a serem atendidas, as quais foram elencadas por Maslow em sua teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, a qual, segundo Chiavenato (2002), as necessidades humanas estão arrançadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias – enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias.

Há de se ter, então, uma reciprocidade entre corporações

e colaboradores, pois, enquanto as necessidades destes não estiverem saciadas, o sucesso daquelas não existirá; concluiu-se, assim, a interdependência entre indivíduos e empresa.

Em se tratando do crescimento das organizações, este só é possível a partir do momento em que as empresas abrirem espaço para os indivíduos se manifestarem, agregarem ideias que possam trazer melhorias, para assim evoluírem juntos. E cabe à organização incentivar a iniciativa nos colaboradores, pois, segundo Fidelis e Banov (2007), empresas inteligentes são aquelas que fomentam e exploram a liberdade de pensamento e de ação entre seus colaboradores.

Ainda na visão desses autores, a criatividade melhora o cotidiano das pessoas, trazendo um hábito saudável para o ambiente organizacional e, sendo transferido como melhoria contínua para a empresa, desenvolve as potencialidades das pessoas.

Assim, é possível não só definir que as pessoas devem ser tratadas como parceiras da organização, pois, conforme Chiavenato (2004), o conhecimento tornou-se mais valioso do que a tradicional moeda escritural, mas também como o bem mais precioso das corporações e razão da existência das mesmas.

2.7 Aspectos importantes na gestão de pessoas

No contexto da moderna Gestão de Pessoas, é relevante falar de três aspectos fundamentais, nos quais ela se baseia.

O primeiro aspecto a se entender é que as pessoas devem ser vistas como seres humanos, os quais são dotados de personalidade própria e com diferenças entre si, possuindo histórias diferentes, conhecimentos, habilidades e competências que são de extrema importância para as organizações (CHIAVENATO, 2004).

Em segundo lugar, as pessoas devem ser enxergadas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, pois impulsionam a organização para o alcance de seus objetivos e são capazes de passar sua inteligência, talentos e aprendizagem, indispensáveis para a competitividade no mundo moderno e em constante mudança (CHIAVENATO, 2004).

Ainda é possível dizer, por último, que as pessoas são parceiras da organização, conduzindo a mesma à excelência e ao sucesso empresarial. Contudo, além de parceiras, realizam investimentos nas organizações, como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc, na expectativa de colherem retornos desses investimentos (CHIAVENATO, 2004).

Portanto, não há como não valorizar tal capital, pois é ele que dá vida e produz o sucesso das grandes corporações, tornando-as competitivas e sobreviventes ao acirrado ambiente empresarial.

2.8 O capital humano

O capital humano está atrelado à competitividade e sucesso

que uma organização pode alcançar e o mesmo é composto de dois aspectos principais: talentos e contexto.

No que se refere a talentos, eles são definidos por Chiavenato (2004) como conhecimentos, habilidades e competências constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Dessa forma, o talento humano deve ser valorizado e reconhecido, dando a ele liberdade e autonomia para se desenvolver, nunca se esquecendo do que Ulrich (2004) afirma: o intelecto claramente reside nos cérebros dos profissionais, logo a empresa deve estimular o desenvolvimento desse talento intelectual e único, para assim obter vantagem competitiva no mercado.

Em se tratando do contexto, esse deve ser entendido como o ambiente interno onde seja proporcionado o crescimento e o desenvolvimento dos talentos. E segundo Chiavenato (2004), há três aspectos em relação ao contexto: o Desenho Organizacional, que deve ser flexível, proporcionando assim uma integração dos processos e atividades organizacionais; a Cultura Organizacional, sendo democrática e participativa, proporcionando espírito de equipe e confiança; e ainda, um Estilo de Gestão especial, com base na liderança renovadora e *coaching*, descentralizada e com delegação de poder.

Entende-se, portanto, que o capital humano possui habilidades únicas, que devem ser estimuladas pelas organizações, investindo-se no ambiente em que esse capital se encontra, para assim alcançar seu apogeu.

3 Conclusão

A Gestão de Pessoas passou por muitas fases, tomando cursos diferentes na história, trazendo a evolução da visão do homem como máquina até a atual forma de enxergá-lo como um ser pensante, capaz de trazer ideias que promovem o conhecimento e a permanência da organização no mercado,

tornando-se o maior e mais importante ativo da empresa.

A Moderna Gestão de Pessoas faz com que esse indivíduo seja então reconhecido, incentiva o desenvolvimento desse capital intelectual, para assim torná-lo o seu maior aliado no mundo competitivo das organizações.

Diante das informações apresentadas, foi possível analisar que a Administração de Recursos Humanos passou por algumas eras de transformação para chegar à atual Gestão de Pessoas. E, com isso, trouxe a evolução do pensamento das organizações, fazendo com que na atual era da informação o capital humano seja valorizado e agregue valores às empresas. Assim, as pessoas devem ser consideradas como o bem mais precioso das corporações, pois são elas que geram as ideias que fazem com que as mesmas tenham sucesso.

Referências

- CASTRO, A.P. *et al.* Vários autores. *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FIDELI, G.J.; BANOV, M.R. *Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica*. São Paulo: Érica, 2007.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.