

# GESTÃO DE PESSOAS: UM OLHAR SOBRE A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PRINCIPAL ATIVO DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

**VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon**

Graduada em Administração e Ciências Contábeis – Fundação de Ensino Superior “Eurípides Soares da Rocha” –

UNIVEM / ACEG

cassiana.faef@terra.com.br

**ESTORK, Leandro Augusto**

Discente do 5º ano do Curso de Direito da Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça – ACEG/FAEG

## RESUMO

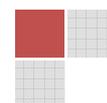
O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância e a evolução do Departamento de Gestão de Pessoas nas organizações. Para tanto, faz um breve relato histórico desde quando o profissional era chamado de “chefe de pessoal”, no século XIX, até os dias atuais, onde o profissional de recursos humanos tem que ser qualificado, organizado e eficiente. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar sua missão, proporcionar competitividade, pessoas bem treinadas e motivadas à organização, aumentar a auto-atualização e a satisfação, desenvolver e manter qualidade de vida das pessoas no trabalho, administrar e impulsionar mudanças e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, são algumas das atribuições dos profissionais responsáveis pelos departamentos que hoje são considerados os principais ativos das organizações.

**Palavras-Chaves:** Administração, Gestão de Pessoas, Evolução

**Tema Central:** Administração de Empresas

## ABSTRACT

The present work has for objective to demonstrate to the importance and the evolution of the Department of Management of People in the organizations. For in such a way, it makes a brief historical story since when the professional one he was called "staff head", in century XIX, until the current days, where the professional of human resources has that qualified, to be organized and efficient. To help the organization to reach its objectives and to carry through its mission, to provide well trained and motivated competitiveness, people to the organization, to increase the



auto-update and the satisfaction, to develop and to keep quality of life of the people in the work, to manage and to stimulate changes and to keep ethical politics and socially responsible behavior, they are some of the attributions of the responsible professionals for the departments that today are considered the main assets of the organizations.

**Keywords:** Administration, Management of People, Evolution

## 1 – Introdução: a rápida mudança na forma do pensar e agir

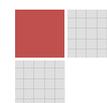
O mundo está mudando a cada dia e com uma rapidez incrível, e de forma intensa. Em toda a história da humanidade as mudanças aconteceram, mas nunca provocaram um impacto tão profundo como nos dias atuais. Isso está acontecendo devido a diversos fatores: mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, 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.

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “Chefes de pessoal”, naquela época, tinham como características a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários. Ao ser comunicado que deveria ir ao Departamento de Pessoal, o trabalhador já imaginava que seria demitido. Por muito tempo, e talvez, em algumas empresas isso ainda persista.

As grandes organizações foram as responsáveis pelas primeiras mudanças. Elas começaram a investir em estudos e pesquisas - campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, por exemplo, para que os “chefes de pessoal” olhassem para os trabalhadores de outra forma, não como simples objetos da empresa, mas como seres humanos.

No início do século XX o engenheiro Frederick W. Taylor escreveu em seus livros, de 1903 e 1906, a busca pela maximização da eficiência na produção. Seguindo seus passos, Henri Fayol lançou, em 1916, o livro “Administração

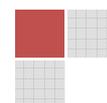


Geral e Industrial” citando, pela primeira vez, a divisão das funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Na década de 1920, o movimento de relações humanas trouxe um novo desafio ao “Chefe de pessoal”, pois o novo modelo de administrar teve como base de mudança a relação entre os empregados e os empregadores. Antes, a administração operava à base da força e do autocratismo e, no novo modelo, o que passava a prevalecer era aumentar a produtividade pela eliminação de conflitos e seus respectivos custos. Sendo assim, a ordem, a partir desta nova forma de administrar, era preocupar-se com o indivíduo e com suas necessidades. Apesar de todo o tumulto gerado, pois nesta época não havia ninguém preparado para tais mudanças, o movimento continuou a evoluir, passando para um outro estágio: o Behaviorismo, cuja base também era fundamentada no comportamento humano, porém existia a singeleza e o empirismo, pois entendia que a simples satisfação no trabalho geraria a eficiência.

Em 1945, surgiram os primeiros estudos sobre a liderança, a democracia no trabalho e a motivação humana. Neste novo contexto, a função de chefe de pessoal se envolveu com as teorias de Mcgregor, Barnard e outros – o poder das relações informais, começou a ser valorizada a função de “cuidar do pessoal”, ou seja, o chefe de pessoal deveria se preocupar ainda mais com o empregado e com a organização, pois nesta época surgiram as questões legais e sindicais. O Chefe de pessoal passou a ser um gerente de pessoal, porém, ele continuava diretamente ligado às relações burocráticas que sempre existiram, cumprindo e fazendo cumprir regras e normas.

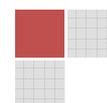
Na década de 1950 iniciou-se a transformação do departamento. Foi nesse período que a função de Gerente de Pessoal passou a ser denominada como Gerente de recursos humanos. Anos mais tarde, na década de 1960, foi criada a denominação de Gerente de relações industriais, para que as organizações pudessem distinguir quem cuidaria dos aspectos administrativos daquele que cuidaria das questões “humanas”.



As organizações tiveram que aceitar a importância do departamento de Recursos Humanos com o seus Gerentes de Recursos Humanos, assim o mesmo ganhou subáreas que passaram a lhe dar uma abrangência maior, embora ainda em nível tático operacional.

Na tabela abaixo demonstraremos as diversas responsabilidades das funções:

CHEFE DE PESSOAL	GERENTE DE RELAÇÕES INDUSTRIAS	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
Controles de freqüência	Controles de freqüência	Controles de freqüência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Segurança	Medicina e Segurança
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso trabalhista	Contencioso trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento gerencial
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo



		Desenvolvimento gerencial
		Estrutura organizacional

## **2 – Referência: pesquisa mostra a existência de cinco fases distintas**

Baseando-se em pesquisa realizada em 1977 pela Faculdade de Administração da PUC-SP, temos cinco fases distintas na evolução do profissional de RH e suas épocas.

### **3 - Fase Contábil: os custos em primeiro lugar**

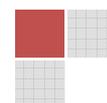
Nessa fase os responsáveis se preocupavam principalmente com os custos das organizações. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, ou seja, a organização comprava a mão-de-obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta foi a fase pioneira da “gestão de pessoal” que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930.

### **4 - Fase Legal: estrito cumprimento da legislação**

Getúlio Vargas criou a CLT (Consolidação das leis Trabalhistas). Surgiram aí os direitos dos trabalhadores e a preocupação das organizações em seguir as Leis. Foi criada também a função de Chefe de pessoal, profissional que deveria se preocupar em acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas. Esta fase permaneceu da década de 1930 até a década de 1950.

### **5 - Fase Tecnicista: burocracia como sinônimo de praticidade**

Nesta fase o então presidente Juscelino Kubistchek implementou em nosso país a indústria automobilística. Sendo assim os empresários tiveram que aceitar em seus organogramas o Gerente de Relações Industriais. Os trabalhadores ganharam mais força e representou também um avanço nas



relações entre capital e trabalho. Nesta fase, a área de RH passou a comandar serviços como recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Teve seu auge entre as décadas de 1950 e 1965.

### **6 - Fase Administrativa: o sindicalismo como via de proteção**

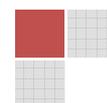
Esta fase teve seu início em 1965 e seu término em 1985. Foi nesta fase que ocorreu uma verdadeira revolução nas bases trabalhadoras, implementação do movimento sindical denominado de “novo sindicalismo”. Nesta fase o então chamado de Gerente de Relações Industriais, voltou a ser denominado Gerente de Pessoal. Seu cargo foi denominado como sendo Gerente de Recursos Humanos, pois mudou-se a ênfase dos procedimentos burocráticos e operacionais para uma ênfase mais humanística voltada para os indivíduos e suas relações.

### **7 - Fase Estratégica: planejamentos como diferenciais**

Esta fase teve seu início no meio da década de 1980, foi marcada pela colocação dos primeiros programas de planejamento estratégico ligados ao planejamento estratégico central das organizações. Nesse período o Gerente de Recursos Humanos foi reconhecido por diversas organizações como diretoria, em nível estratégico, e não mais como um funcionário de terceiro escalão.

### **8 – Conclusão: e o que vem?**

Pelo que podemos notar a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é de suma 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. Sendo assim, nos dias atuais, o profissional da área de gestão de pessoas deve



possuir capacitação, ser independente, gerar mudanças, ser curioso, e não ficar preso somente às atividades burocráticas.

E o futuro do Gestor de Pessoas como será? Será que se manterá no primeiro escalão das organizações? Conseguiremos seguir exemplos dos países mais desenvolvidos, onde até quando um colaborador é demitido o mesmo é capacitado para se recolocar no mercado? Nos dias atuais o Gestor de Pessoas está diretamente ligado a Geração X (nascidos entre 1965-1977). Para esta Geração há diferentes definições de liderança, e um exemplo típico é que trabalhar não é a prioridade número 1 em sua vida, dinheiro é importante, mas não se prende a ele...

E como o Gestor de Pessoas vai lidar como a Geração Y (nascidos a partir de 1978) são jovens que estão entrando no mercado de trabalho agora e que cresceram usando internet e surpreendem com informações repentinas sobre os mais variados temas, é a Geração da tecnologia.

## **Bibliografia**

1. CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Athas, 2004.

2. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Elsevier. 2004.

3. site: <http://www.fae.edu/elearning/testlearning/gestestrategica>, visitado em 04/04/2007

4. site: <http://www.administradores.com.br>, visitado em 04/04/2007

