



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: LUIS ANTÔNIO PASQUETTI**

## **EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL**

**MARIA ARAÚJO PONTES**  
**MATRÍCULA N.º 985162-4**

**Brasília/DF, junho de 2005**

**MARIA ARAÚJO PONTES**

## **EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Luis Antônio Pasquetti

**Brasília/DF, junho de 2005**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: LUIS ANTÔNIO PASQUETTI**

**MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA BANCA</b>	<b>ASSINATURA</b>
1. PROFESSOR ORIENTADOR Professor: Luis Antônio Pasquetti	
2. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A): Prof.(a):	
3. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A): Prof.(a):	
<b>MENÇÃO FINAL</b>	

Brasília/DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005.

"Recite poesias, são palavras de um rei. Faça por onde que eu te ajudarei".

Cidade Negra

A Deus, que nos últimos tempos, mais do que nunca, tem provado seu amor por mim.

Aos meus pais, Francisco e Aparecida, por me incentivarem e aos meus irmãos, Fábio e Dade, por aturarem o meu estresse, desejando sempre que eu obtenha sucesso.

Agradecimentos,

Ao Senhor meu Deus, por todas as coisas que ele me tem oferecido, pelas alegrias e tristezas durante a minha vida acadêmica.

Ao Professor Orientador Luis Antônio Pasquetti, pela atenção e dedicação e cuidado especial em nos orientar de forma precisa e cuidadosa.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 .Justificativa da escolha do tema.....	12
1.2. Tema.....	13
1.3. Delimitação do tema.....	13
1.4. Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo geral.....	13
1.4.2 Objetivos específicos.....	13
1.5 Problema.....	13
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	15
<b>3. EMBASAMENTO TEORICO</b> .....	18
3.1. Parte I – Conceitos e definições.....	18
3.2. Parte II – Histórico da Administração de Pessoas.....	20
3.3. Parte II – Evolução histórica da Administração de Recursos Humanos no Brasil.....	28
3.3.1. De 1890 a 1930 (Período que vai de fins do século XIX até a Primeira Guerra Mundial).....	28
3.3.2. De 1930 a 1950.....	29
3.3.3. De 1950 a 1964.....	31
3.3.4. De 1964 a 1978.....	32
3.3.5. De 1978 a 1989 (Período que vai da II Guerra Mundial até ao anos 1980).....	33
3.3.6. De 1990 até 2000.....	35
3.4. Parte IV – Objetivos da Gestão de Pessoal.....	37
3.5. Parte V – Perfil da Gestão de Pessoal.....	39
3.6. Parte VI – Papéis do Gestor de Pessoal.....	45
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	50
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	56
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b> .....	57

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH	- Administração de Recursos Humanos
CGT	- Comando Geral dos Trabalhadores
DRH	- Departamento de Recursos Humanos
DP	- Departamento de Pessoal
FGTS	- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GRH	- Gerente de Recursos Humanos
RI	- Relações Industriais
RH	- Recursos Humanos



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Movimento da Administração Científica.....	22
Figura 02 – As mudanças e transformações na área de RH.....	27

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Do final do século XIX à 1ª Guerra Mundial.....	29
Quadro 02 – Período entre guerras.....	30
Quadro 03 – O período que vai da II Guerra Mundial até os anos 1980.....	34
Quadro 04 – O período de 1990 até 2000.....	37
Quadro 05 – Diferenças entre gerência e diretoria de RH.....	45
Quadro 08 – Áreas de responsabilidade da função de RH.....	49

## RESUMO

Este trabalho de monografia acadêmica tem como tema a evolução da gestão de pessoas especialmente no Brasil. Diante das informações coletadas através da pesquisa bibliográfica foi verificado que houve significativas mudanças tanto nas relações das empresas com os empregados quanto o desenvolvimento das relações dos mesmos com relação ao ambiente externo. Neste trabalho acadêmico buscou-se através das teorias sobre a evolução da gestão de pessoas descrever as fases históricas da gestão de pessoas na administração de recursos humanos, analisar como o perfil do gestor de pessoas foi sendo alterado ao longo da história da administração de recursos humanos. A metodologia utilizada em todo o trabalho foi a bibliográfica, histórica, dedutiva, embasados nas teorias de autores como: Jean Pierre Marras, Idalberto Chiavenato, e Antônio Carlos Gil, é feito um passeio histórico para análise comparativa dos dados obtidos. Propondo, ao final, que os gestores de recursos humanos mantenham-se atualizados quanto às funções acrescentadas ao longo dos anos aos antigos chefes de departamento pessoal, que os mesmos não sejam gestores por intuição, pois para um melhor convívio entre departamentos de recursos humanos e empregados possa haver uma relação de confiança para melhoria das relações empresa/empregado e assim serem parceiros no desenvolvimento da organização, evoluindo de administração de recursos humanos para gestão de pessoas.

## 1. INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos, ou Gestão de Pessoas, está se desenvolvendo de maneira rápida e ao mesmo tempo sutil, acompanha o desenvolvimento das teorias administrativas e as novas formas de gestão. Resta saber se os administradores de recursos humanos agem nas novas formas propostas nas teorias e se possuem conhecimentos sobre os processo que realizam.

O tema escolhido está vinculado ao interesse pela história do desenvolvimento da Gestão de Pessoas, em especial no Brasil, pois o mesmo é comentado e debatido nos meios acadêmicos.

A proposta deste trabalho é mostrar como o antigo Departamento de Recursos Humanos – DRH, considerado um órgão tradicional, burocrático e operacional, passou por transformações ao longo do tempo, principalmente depois do desenvolvimento da industrialização, a ser conhecido como Departamento de Recursos Humanos até chegar em Gestão de Pessoas, onde as relações entre empregados e patrões passam a ser vistas como uma parceria.

O presente trabalho divide-se em três partes. A primeira empreende em descrever os objetivos gerais e específicos do tema bem como a metodologia utilizada nesse trabalho.

A segunda parte consiste na apresentação dos principais conceitos e síntese do embasamento teórico de conceitos e definições à respeito da gestão de pessoas, subdividindo o mesmo em sub-temas como o histórico da administração de pessoas,

a evolução histórica da administração de recursos humanos no Brasil, os objetivos da gestão de pessoal, o perfil do gestor de pessoas e os papéis desempenhados pelo gestor de pessoas.

A terceira parte consiste na análise dos resultados da pesquisa bibliográfica, contendo a comparação dos dados apresentados e confirmando a evolução da gestão de pessoas, encerrando com a conclusão do trabalho acadêmico.

### **1.1. Justificativa**

Esta pesquisa parte da necessidade de averiguar a evolução da gestão de pessoas, através do estudo histórico do mesmo e seu desenvolvimento através das principais fases da história da humanidade, analisando suas principais características evolutivas no mundo e em especial no Brasil, a partir do desenvolvimento sócio-econômico, desenvolvimento organizacional e as relações dos recursos humanos.

A área de recursos humanos torna-se mais importante dentro de uma organização a partir do momento que as empresas passam a ver seus empregados não somente como força produtiva, mão-de-obra, mais como parceiros para o alcance de seus objetivos organizacionais. Ao perceber essas mudanças nas relações patrão-empregado, desenvolve políticas de incentivo ao desenvolvimento de cada colaborador, necessitando que os seus antigos departamentos de pessoas passem a desenvolver uma atividade mais complexa como a gestão de pessoas.

## **1.2. Tema**

Evolução da gestão de pessoas.

## **1.3. Delimitação do Tema**

Evolução histórica da gestão de pessoas no Brasil.

## **1.4. Objetivos**

### 1.4.1 – Objetivo geral

Pesquisar a evolução do perfil do gestor de pessoas inserido na história da Administração de Recursos Humanos e como estas mudanças incorporaram novas e importantes funções na gestão das pessoas dentro das organizações.

### 1.4.2 – Objetivos específicos

- a) Descrever a evolução histórica da gestão de pessoas
  
- b) Analisar como o perfil do gestor de pessoas foi sendo alterado ao longo da história da Administração de Recursos Humanos.

## **1.5. Problema**

Nos últimos anos, o perfil do gestor de pessoas sofreu alterações, em especial no Brasil, considerando-se a evolução histórica da gestão de pessoas.

Houve alterações no perfil do gestor de RH nos últimos 30 anos, o papel principal da gestão de pessoal tem apresentado as seguintes características: voltado para avaliação de desempenho busca a qualidade de vida, o desenvolvimento gerencial, mantêm as relações trabalhistas, incentiva o sindicalismo, preocupa-se com o desenvolvimento organizacional e com a estrutura organizacional.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia científica é necessária para obter-se verdades sobre um determinado assunto, por intermédio da comprovação dos fatos, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que explicam a realidade.

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS E MARCONI, 2000, p. 46)

Outros autores, citados por Lakatos e Marconi (2000, p. 45), trazem outros conceitos de métodos e suas implicações, uns consideram que o método não é pré-fixado, é um fator de segurança, outros enfatizam que as regras discerníveis na prática científica não são verdades intocáveis.

Para Bunge (1980, p. 19) “método é um procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para conseguir-se alguma coisa, seja material ou conceitual”.

Já Jolivet (1979, p. 71) “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado (...) é o caminho a seguir para chegar à verdade nas ciências”.



O método de pesquisa aplicado neste trabalho acadêmico foi o exploratório para verificar a aplicabilidade ou não do problema formulado, respaldando-se no embasamento teórico.

Na monografia em questão, foram utilizados instrumentos de investigação que permitiram caminhos mais racionais para atingir os objetivos propostos pelo trabalho.

Foi utilizado o método de abordagem dedutivo, que segundo Octavian, Paulesco e Muniz (2002, p. 24), “ele parte das leis gerais que regem os fenômenos e permite chegar aos fenômenos particulares”. Pois partiu-se da evolução histórica da ARH para chegar-se a um recorte particular na evolução do perfil do gestor de pessoas.

Lakatos e Marconi (2000, p. 64) consideram o método dedutivo “como aquele que têm o propósito de explicar o conteúdo das premissas”.

A necessidade de explicação não reside nas premissas, mas ao contrário na relação entre as premissas e a conclusão (que acarretam). [...] O modelo dedutivo pode explicar, por exemplo, em termos de propósito, já que a necessidade de explicação é lógica e não casual. (LAKATOS e MARCONI 2000, p. 69)

O método dedutivo ainda segundo Lakatos e Marconi (2000, p. 91) é “aquele que, partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendente)”.

Outro caminho também utilizado neste trabalho é o método histórico que parte do princípio de que as atuais formas de vida social, as instituições e seus costumes têm origem no passado.

O método histórico consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar sua influência na sociedade de hoje, pois as instituições alcançaram sua forma atual por meio de alterações de suas partes componentes, ao longo do tempo influenciados pelo contexto cultural particular de cada época. Seu estudo para uma melhor compreensão do papel que atualmente desempenham na sociedade, deve remontar aos períodos de sua formação e de suas modificações. (LAKATOS e MARCONI, 2000, p. 91).

A metodologia de abordagem escolhida para elaboração deste trabalho, foi a que freqüentemente é utilizada nos trabalhos acadêmicos, no caso, a pesquisa bibliográfica, pois procura explicar e discutir o tema em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros.

A pesquisa bibliográfica, segundo Martins e Lintz (2000, p. 29) “busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte de investigações empíricas”.

A documentação bibliográfica para Severino (1996, p. 39) consiste no fichamento de todas as informações disponíveis.

A documentação bibliográfica deve ser realizada paulatinamente, à medida que o estudante toma contato com os livros ou com os informes sobre os mesmos. Assim, todo livro que cair em suas mãos será imediatamente fichado. Igualmente, todos os informes sobre algum livro pertinente à sua área possibilitam a abertura de uma ficha. Os informes sobre os livros são encontrados principalmente nas revistas especializadas, nas resenhas, nos catálogos, etc. (SEVERINO, 1996, p. 39).

### **3. EMBASAMENTO TEÓRICO**

O embasamento teórico deste trabalho descreve os tópicos: a) definições e histórico da evolução da gestão de pessoas, b) evolução histórica da administração de recursos humanos no Brasil, c) definição do perfil do gestor de pessoas, d) análise do perfil do gestor de pessoas na atualidade e indicação de sugestões para o desenvolvimento do mesmo.

#### **3.1 - PARTE I – CONCEITOS E DEFINIÇÕES**

À medida que os desafios da sociedade se tornaram mais complexos, as organizações responderam a eles de uma forma mais sofisticada e crescente. Destacou-se dentro desse crescimento o Departamento de Recursos Humanos (DRH) até então um órgão tradicional, burocrático e operacional, como afirma Chiavenato (1999), estes conceitos foram utilizados até meados de 1960, quando a expressão Administração de Recursos Humanos passou a substituir os antigos Departamento de Pessoal (DP) e Relações Industriais (RI) e a partir da década de 90 surgem muitos questionamentos sobre a forma que vinha sendo tratada a Administração de Recursos Humanos nas empresas e passa a considerar os empregados como parceiros das organizações, fazendo assim que se desenvolvam termos como Gestão de Pessoas .

Para entendermos melhor a evolução destes conceitos parte-se para um histórico do desenvolvimento das relações com as pessoas nas organizações, a partir de definições do termo Gestão de Pessoas.

Chiavenato considera a Gestão de Pessoas:

Uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, os processos internos e uma infinidade de variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, p.06)

Gil considera a Gestão de Pessoas como:

Função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. (GIL, 2001, p. 17).

A Gestão de Pessoas é uma preocupação de todo executivo em qualquer organização (...). Os especialistas em RH podem oferecer conselhos e técnicas, mas são os outros que realmente gerenciam o cotidiano das relações de trabalho. Eles são os responsáveis pelo uso eficaz dos recursos humanos.[...] (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.26).

Segundo Decenzo e Robbins (2001, p. 03), a administração de recursos humanos “é a parte da organização que trata da dimensão pessoas. A administração de RH pode ser considerada por um dos dois modos: primeiro – a administração de RH é uma função do *staff* de RH ou de apoio na organização.”

A expressão Gestão de Pessoas aparece no final no século XX.

### **3.2 – PARTE II – HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

Alguns autores definem a Gestão de Pessoas quando fazem a relação entre o que elas representam para a organização, como elas agem, se comportam, melhoram suas atividades. Essas relações ao longo do tempo sofreram modificações e dependem, na maioria das vezes das políticas e diretrizes da organização, em como ela lida com as pessoas e suas atividades.

As empresas conforme Chiavenato (1999, p. 27) “perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões”.

Tratar as pessoas como recursos organizacionais é desperdiçar talentos. A Gestão de Pessoas as trata não mais como meros funcionários, mas sim como parceiros e colaboradores da empresa.

É a partir da Revolução Industrial que surgem os conceitos atuais de trabalho e no decorrer do século XX é que o trabalho recebeu o formato que apresenta atualmente.

Segundo Marras (2000, p. 21): “tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamentos ou de descontos. Tal qual se faz hoje. Nesse campo pouco ou nada mudou”.

Marras ainda afirma:

A evolução histórica da função de recursos humanos, começa por volta do século XVII, com Descartes, quando resolveu-se adotar o racional como solução do contemporâneo, o racionalismo atinge o seu apogeu no século XIX, ao ser aplicado às ciências naturais e sociais". MARRAS, 2000, p. 22)

Chiavenato (1999, p. 27) afirma que "o século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a sua administração e seu comportamento".

Assim como Chiavenato, Gil e Marras destacam que ao longo do século XX haviam três eras organizacionais e três escolas administrativas:

Para Chiavenato (1999, p. 27) pode-se dividi-las em:

A) A Era da industrialização clássica: longo período após a Revolução Industrial e que se estendeu até 1950, cobrindo metade do século XX, tem por característica a intensificação da industrialização em amplitude mundial, as empresas passavam a adotar uma estrutura organizacional burocrática caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, ênfase na departamentalização funcional;

Outros autores a chamam de Administração Científica:

Para Gil (2001, p. 18), "o movimento tem origem com as experiências de Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Fayol (1841-1925), na França. O objetivo

fundamental desse movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo”.

As pessoas eram consideradas recursos da produção, juntamente com os outros recursos organizacionais, como máquina, equipamentos e capital conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.

De acordo com Gil (2001, p. 20): “o movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50.[...].Essas mudanças na administração de pessoas ocorreram em virtude do fortalecimento das organizações sindicais”.

Nesse período e sob total influência nasceu a função de chefe de pessoal propriamente dita. Para o empresário, o trabalhador era tão-somente um instrumento a mais na busca dos resultados da empresas. O que importava era que o trabalhador tivesse boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias. (MARRAS, 2000, p. 22)

O perfil apresentado na administração científica era segundo Motta (1974 *apud* MARRAS, 2000, p. 22), o seguinte:

<b>Concepção da organização</b>	<b>Relações Administração empregados</b>	<b>Sistema de incentivos</b>	<b>Concepção da natureza humana</b>	<b>Resultados</b>
Organização formal	Identidade de interesses	Incentivos monetários	<i>Homo Economicus</i>	Máximos

Figura 01 - Movimento da Administração Científica

Fonte: MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000, p.22

Esse movimento difundiu-se e tornou-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século.

Os principais representantes desta escola são: Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos; Henri Fayol (1841-1925), na França e Henry Ford (1863-1947), nos Estados Unidos.

B) A Era da industrialização neoclássica: Período que se estende entre as décadas de 1950 a 1990. Seu início se deu logo após a Segunda Grande Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rapidamente.

Foi um período em que houve a valorização das relações humanas. Segundo Gil (2001, p.19), “essa valorização das relações humanas surgiu da constatação da necessidade de se considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produção”.

Os autores destacam a importância dessa valorização do empregado como colaborador dentro da organização e ele não é visto somente como uma ferramenta utilizada para se alcançar os objetivos organizacionais.

O movimento de relações humanas, na década de 20 trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve como base da mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos. (MARRAS, 2000, p.23)

A velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os Departamentos de Recursos Humanos (DRH) visualizam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção; RH o mais importante recurso organizacional e fator determinante de sucesso empresarial. (CHIAVENATO, 1999, p. 19)



No novo modelo de gestão das relações de empregados e empregadores, o chefe de pessoal sofre uma grande pressão, a ordem é preocupar-se com o indivíduo, mas nenhum dos personagens: patrões, empregados ou chefes de RH estavam preparados para isso.

As relações humanas, para Gil (2001,p.19) “constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades psicológicas”.

Gil (2001,p.20) afirma que “o aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução e conceitos originários da Teoria Geral dos sistemas á gestão de pessoal.”

Partindo desse enfoque ela passa a apresentar:

**a) Interdependência das partes:** Torna-se possível identificar suas partes como subsistemas interdependentes. A ARH pode envolver os subsistemas de seleção e de treinamento que embora distintos poder ser relacionados;

**b) Ênfase no processo:** A organização não é uma estrutura estática, mas um processo em contínua mudança;

**c) Probabilismo:** Não é caracterizada pela certeza absoluta, mas sim pela probabilidade;

**d) Multidisciplinaridade:** Quando a equipe é formada por grande número de pessoas, elas tendem a apresentar formação profissional bastante diferenciada;

**e) Concepção multicasual:** Fenômenos observados em relação aos indivíduos e aos grupos tendem a ser analisados com base em fatores que podem determinar ou interferir em sua ocorrência;

**f) Caráter descritivo:** Procuram compreender os fenômenos e deixar a escolha dos objetivos e procedimentos aos indivíduos que os compõem;

**g) Caráter multivocacional:** Os atos humanos podem ser determinados por muitos motivos, as organizações por sua vez são constituídas para satisfazer seus objetivos. Um empregado pode estar motivado para trabalhar não apenas em decorrência do salário, mas também da realização profissional ou busca de status;

**h) Participação:** A tomada de decisão requer a participação daqueles que atuam nas unidades menores, nos subsistemas;

**i) Abertura:** Requer permanente abertura em relação ao ambiente, bem como disposição para ajustar-se às alterações que aí se processam;

**j) Ênfase nos papéis:** Lidam com expectativas de papéis. Seus membros precisam estar sempre informados acerca do que deles se espera em relação à organização, a seus colegas de trabalho e ao público externo.

C) Era da informação: Segundo Chiavenato (1999, p. 30) “é o período que começou no início da década de 90. É a época em que estamos vivendo atualmente. Sua característica principal são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas.”

Este autor ainda considera que a tecnologia de informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia, transformando-a de economia internacional em mundial e global, o conhecimento torna-se básico e o maior desafio passa a ser a produtividade do conhecimento, o emprego migra do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual é substituído pelo trabalho mental.

Autores como Gil (2001, p. 23) chama esse período de Gestão de Pessoas e leva, assim como Chiavenato, em consideração a globalização da economia, evolução das comunicações, o desenvolvimento tecnológico, competitividade etc, mas afirma que nem todas as organizações conseguiram ajustar-se a esses desafios, e muitas passaram por experiências como reengenharia, terceirização e downsizing, que produziram conseqüências dramáticas para o pessoal.

Os dois autores consideram ainda, que as pessoas – e seus conhecimentos e habilidades mentais - passam a ser principal base da nova organização.

A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. (CHIAVENATO, 1999, p. 31)

Esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova forma de Gestão de Recursos Humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas, embora também se fale em Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão de Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual, etc. A Gestão de Pessoas, no entanto constitui, ainda, uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dado pelas revisões das obras relativa à Gestão de Recursos Humanos e aos cursos que vêm sendo oferecidos por instituições especializadas. De qualquer maneira, constata-se que a Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar de seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento. (GIL, 2001, p. 24)

A figura sintetiza as três eras das organizações, bem como suas mudanças e transformações na área de RH.

<b>Era da industrialização clássica (de 1900 a 1950)</b>	<b>Era da industrialização neoclássica (de 1950 a 1990)</b>	<b>Era da informação (após 1990)</b>
Início da industrialização e formação do proletariado. Transformações das oficinas em fábricas. Estabilidade, rotina, manutenção e permanência. Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional. Modelo mecanístico, burocrático. Estruturas altas e largas amplitudes de controle Necessidade de ordem e rotina.	Expansão da industrialização e do mercado de candidatos. Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial. Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais. Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita. Necessidade de adaptação.	Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial. Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações. Extremo dinamismo, turbulência e mudança. Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis. Necessidade de mudança.
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;">Departamento de pessoal</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;">Departamento de relações industriais</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;">Departamento de Recursos Humanos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;">Departamento de Gestão de Pessoas</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100%; text-align: center;">Equipes de Gestão de Pessoas</div>
<b>Pessoas como Mão-de-Obra</b>	<b>Pessoas como Recursos Humanos</b>	<b>Pessoas como Parceiros</b>

Figura 02 - As mudanças e transformações na área de RH.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 35

### **3.3 - PARTE III – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL**

Alguns autores trazem informações sobre a evolução de recursos humanos no Brasil, segmentando essa fase em períodos históricos, outros afirmam que as influências advindas das experiências adquiridas no resto do mundo podem ser exploradas didaticamente. Sugerem que a administração de Recursos Humanos deriva de quatro vetores básicos: desenvolvimento do capital e da industrialização, da organização do trabalho, teoria organizacional e configurações organizacionais e se dividem em vários períodos:

#### **3.3.1 - De 1890 a 1930 (Período que vai de fins do século XIX até a Primeira Guerra Mundial)**

Para Gil (2001, p. 52) “a compreensão do que pode ser chamado de Administração de Recursos Humanos nas primeiras décadas do século XX deve levar em consideração a representatividade do proletariado no contexto da população brasileira”.

Cerca de 80% da população brasileira habita o campo, significando que o proletariado tinha pouco poder.

No Brasil as condições de trabalho eram pouco mais primitivas. O processo de industrialização era incipiente e a economia predominantemente agrícola, fatores que promovia a manutenção de um modelo de relações de trabalho mais próximo (e certamente inercialmente derivado) do sistema escravocrata. A Gestão de Recursos Humanos nesse contexto não era um tema de interesse. (TORELLI *et al*, 2002, p. 65)

O quadro 01 sintetiza os acontecimentos do período, como situação sócioeconômicas, configuração organizacional e recursos humanos, no mundo e no Brasil.

	<b>CONDIÇÕES SÓCIO ECONÔMICAS</b>	<b>CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
No Brasil	*Economia agrícola *Concentração da população no meio rural. *Início dos processos migratórios	*Surgimento das primeiras manufaturas. * Primeiras obras de infra-estrutura.	*Mão-de-obra quase escravocrata

#### Quadro 01 – Do final do século XIX à 1ª Guerra Mundial

Fonte: Quadro elaborado pela aluna Maria Araújo Pontes de Monografia Acadêmica do curso de Administração, UniCeub, Brasília, maio/2005, baseada na obra de Torelli e al. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes; Estratégias e tendências – Volume I.* – São Paulo: Editora Gente, 2002

#### 3.3.2 - De 1930 a 1950

A partir de 1930, há alterações significativas nas relações de trabalho no Brasil. O Governo Vargas promove intervenções em questões trabalhistas, no que se refere à proteção do trabalhador quanto no processo de organização das associações operárias.

Destaca-se ainda nesse período e no primeiro ano do novo governo a criação do Ministério do Trabalho, indústria e Comércio que tem por objetivo ocupar-se dos problemas trabalhistas. Logo após, no ano seguinte é criado o Departamento Nacional do Trabalho cujo objetivo é promover medidas de previdência social e melhora das condições de trabalho.

Para atender às crescentes exigências trabalhistas, as empresas tiveram que se organizar. Para isso, passaram a incluir em sua estrutura a seção de pessoal. Para dirigi-la, surge a figura do chefe de pessoa, contratado para cuidar das rotinas trabalhistas, das

obrigações, dos direitos e deveres dos trabalhadores e sobretudo da parte disciplinar. (AQUINO, 1979, p. 65 *Apud* GIL, 2001, p. 53)  
 Pode-se dizer que a Administração de Pessoal surgida nesse período era de natureza legal, disciplinadora, punitiva e paternalista. O administrador, ou melhor, chefe de pessoal, era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares. Não se preocupa com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar da mão-de-obra, mas com a papelada e os procedimentos legais. Administrava papéis e não pessoas. (AQUINO, 1979, P. 66 *Apud* GIL, 2001, p.53)

Esse período também conhecido como período entre guerras, o primeiro data de 1914 a 1917 (Primeira Guerra Mundial) e o segundo data de 1939 a 1945 (Segunda Guerra Mundial), por outros autores e se estende ainda até meados de 1964.

[...] O surgimento do início da segregação e da centralização das atividades de recrutamento, seleção, remuneração e demissão. Não obstante, cabe observar que o DP era estruturado para fazer face a tarefas e requisitos legais que começavam a ser exigidos por legislação ou por práticas regulamentadas de gestão do trabalho. Nunca, foi portanto, uma área valorizada na empresa brasileira típica desse período. De certa forma, tal fato revela a posição do empresariado nacional da época em relação a seus empregados e deixa profundas marcas no arquétipo brasileiro da figurado DP legalista, secundário e pouco contributivo na estruturação e melhoria da gestão de pessoas em nossas organizações [...] (TORELLI *et al*,2002,p. 68)

	<b>CONDIÇÕES SÓCIO ECONÔMICAS</b>	<b>CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
No Brasil	*Criação do Estado Novo *Crise do café *Aumento da industrialização *Legislação trabalhista *Criação dos Sindicatos *Surgimento das grandes empresas estatais	*Taylorismo/Fordismo *Burocracia *Início do processo de produção em massa *Mimetização dos modelos e dos padrões de configuração e departamentalização que começam a ser usados em outros países. .	*Departamento de pessoal (contratação, remuneração e demissão de funcionários, responsabilidades legais) *Manutenção dos padrões agrícolas nas relações de trabalho *Paternalismo

Quadro 02 – Período entre guerras

Fonte: Quadro elaborado pela aluna Maria Araújo Pontes de Monografia Acadêmica do curso de Administração, UniCeub, Brasília, maio/2005, baseada na obra de Torelli *et al*. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes; Estratégias e tendências – Volume I. – São Paulo: Editora Gente, 2002*

### 3.3.3 - De 1950 a 1964

Na década de 50 ocorre a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica e a implantação das indústrias automobilísticas, o proletariado passa a constituir-se de empregados das grandes indústrias.

Nesse período caracterizado pela expansão das indústrias multinacionais e pelo crescimento das estatais e realização de grandes obras civis de infra-estrutura, o modelo de industrialização americano foi rapidamente incorporado.

[...] A mola mestra do gerenciamento dos Departamentos de Pessoal era o cumprimento da legislação trabalhista, sendo as demais práticas de recursos humanos exercidas de maneira informal ou incipiente. A espinha dorsal desses modelos para os recursos humanos era a criação da administração de salários, as descrições de cargos e o estabelecimento das linhas de carreira [...]. (TORELLI *et al*, 2002, p. 74)

Para Gil (2001, p. 54) “com o crescimento das empresas, surgiram novas oportunidades de emprego, elevou-se o nível de qualificação e conseqüentemente de aspiração e de conscientização dos trabalhadores”.

As mudanças passaram a requerer um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal, mas o sistema de ensino não será adequado para preparar esse profissional, as empresas preenchem o cargo utilizando os antigos chefes de pessoal, em muitas empresas a única mudança ocorrida foi na nomenclatura do órgão de pessoal.



No início da década de 60 é possível notar-se a progressiva aceleração da politização da classe operária. Os sindicatos começaram a agrupar-se em federações correspondentes a cada ramo industrial. E, passando por cima da legislação, chegaram até mesmo a constituir, em 1962, uma central sindical: o Comando Geral dos Trabalhadores (CGT).

Ao mesmo tempo em que a ação dos sindicatos se acentua, sobretudo a partir de 1962, observa-se notável queda no ritmo de crescimento econômico do país e a elevação dos níveis inflacionários. Todos esses fatores viriam contribuir para o movimento militar que depôs o presidente João Goulart em março de 1964. (GIL, 2001, p. 54-55)

### **3.3.4 - De 1964 a 1978**

Em 1964 os militares assumem o poder, os organismos unificadores do movimento operário são dissolvidos, os sindicatos passam a ser tutelados pelo Ministério do Trabalho, as lideranças sindicais foram abafadas.

De 1968 a 1973 o País passa pelo chamado “milagre brasileiro”. As empresas crescem e se modernizam.

Nesse contexto começou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos o administrador de empresas (então conhecido com técnico de administração). Ele, que teve sua profissão regulamentada pela Lei nº 4.760, de 8-9-65, tornou-se, ao lado do economista, o profissional mais requerido para conferir racionalidade ao sistema econômico. (GIL, 2001, p. 55)

O “milagre brasileiro” não durou muito, a partir de 1973, a situação econômica do país já não permitia muito otimismo por parte das empresas, as empresas passaram a dar maior atenção a certas áreas de recursos humanos pouco consideradas até então, tais como treinamento e desenvolvimento de pessoal,

cargos, salários e benefícios. Advêm a crise do petróleo, a inflação volta a se elevar, a mão-de-obra torna-se escassa e o movimento operário volta a se manifestar.

Durante o regime militar até cerca de 1979, os sindicatos continuaram a ser supervisionados de perto: as eleições eram monitoradas, e não podiam ser eleitos candidatos que pudessem exercer liderança. Várias intervenções impediram líderes eleitos de assumir seus postos. As negociações coletivas também eram desencorajadas e na, verdade, praticamente desnecessárias, uma vez que a decisão sobre os salários – o mínimo e os aumentos salariais – era prerrogativa do governo federal. A abundância de mão-de-obra, o fim da estabilidade e a criação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), que possibilitava a demissão, faziam com que os empresários apostassem mais em políticas de baixos salários e na alta rotatividade de pessoal. Alguma ênfase foi dada, entretanto, ao desenvolvimento das funções gerenciais, não só como imitação dos modelos importados mas também como fruto da necessidade de chefia competente para uma mão-de-obra de baixa qualificação. (TORELLI *et al*, 2002, p. 76)

### **3.3.5 - De 1978 a 1989 (Período da II Guerra Mundial até os anos 1980)**

O País passa por um processo de democratização, as reivindicações dos trabalhadores começam a tornar-se mais visíveis, a negociação passa a integrar a agenda dos empresários e as lideranças operárias passam a discutir os assuntos trabalhistas.

[...] As empresas no Brasil, “terceirizam para o Estado” boa parte da função de RH. O Estado é o agente regulador das relações de capital-trabalho e a empresa se limita a cumprir regulamentos e ditames trabalhistas centralmente determinados. É óbvio que boa parte da herança do RH nacional, visto e confundido com o DP, se deve as marcas deixadas por esse período. (TORELLI *et al*, 2001, p. 76).

A década de 80, no entanto, foi marcada pela recessão econômica e pela inflação. Os níveis de desemprego elevaram-se significativamente e os trabalhadores de modo geral passaram a ganhar proporcionalmente menos. Além disso, as inovações tecnológicas, intensificando a automação não apenas das atividades de produção, mas também de escritório, contribuíram para a ocorrência de cortes de pessoal. Apesar da obtenção de importantes

conquistas com a Constituição de 1988, como a jornada de 40 horas e o acréscimo de 1/3 sobre o valor das férias, a classe trabalhadora sofreu grandes perdas nessa década, que alguns denominam “década perdida”.

Além das alterações decorrentes de fatores econômicos, a área de recursos humanos também foi bastante afetada na década de 80 pelas novas teorias e técnicas gerenciais voltadas para a redução de custos de pessoal, processos e outras despesas gerenciais. Assim é que se popularizam nesse período conceitos como descentralização, downsizing, empowerment, excelência, gestão japonesa, reengenharia, reestruturação, remuneração variável etc. (GIL, 2001, p. 56)

	<b>CONDIÇÕES SÓCIO ECONÔMICAS</b>	<b>CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
No Brasil	*Instalação de multinacionais no país *Realização de grandes obras civis e de infraestrutura *Crescimento da empresa privada nacional *Intensificação da urbanização *Fortalecimento dos Sindicatos *Dificuldades no desenvolvimento econômico	*Gestão Taylorismo/Fordismo *Importação de tecnologias, inclusive de tecnologia administrativa *Desenvolvimento de grandes burocracias estatais	*Departamento de pessoal voltado essencialmente para o cumprimento da legislação trabalhista *Surgimento de experiências isoladas em recursos humanos derivadas ou copiadas de empresas multinacionais que se instalam no Brasil, especialmente nos anos pós JK.

#### Quadro 03 – O período que vai da II Guerra Mundial até os anos 1980

Fonte: Quadro elaborado pela aluna Maria Araújo Pontes de Monografia Acadêmica do curso de Administração, UniCeub, Brasília, maio/2005, baseada na obra de Torelli *et al. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes; Estratégias e tendências – Volume I.* – São Paulo: Editora Gente, 2002

Devido ao quadro de desenvolvimento econômico apresentado nesse período pelo país, aparentemente o Brasil ainda não havia entrado na era de Gestão de Recursos Humanos, a maioria das empresas ainda tinha como forma de organizar as pessoas através do antigo Departamento de Pessoal, a situação dos recursos humanos na grande maioria das empresas era bastante incipiente, legalista e retrógrada.

### 3.3.6 - De 1990 até 2000

Nos anos 90, a área de recursos humanos passa a ter várias denominações: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Gente, Gestão Estratégica de Recursos Humanos. O foco de atuação passa a ser a Gestão de Competências, a construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orgânicos.

No Brasil a abertura econômica causada pelo Plano real e o início do processo de integração do país ao mercado mundial levou as empresas a rever suas práticas administrativas e políticas de gestão de recursos humanos.

Pesquisas realizadas nesta década mostram que ainda existe no Brasil a diversidade na estrutura e na abrangência das áreas de recursos humanos nas empresas. Algumas continuam mantendo um Departamento de Pessoal, outras expandiram sua atuação e de fato possuem departamentos de recursos humanos, enquanto um conjunto crescente mais ainda muito limitado já adotou modelos com estrutura enxuta e papel estratégico e consultivo. Apesar dessa diversidade, a prática de RH no Brasil, vista cruamente, é ainda tipicamente retrógrada [...].(TORELLI *et al* , 2001, p. 80).

A recessão econômica afetou à área de recursos humanos em virtude de dispensa e da diminuição do fluxo de contratação, bem como a terceirização de muitas atividades. Mas a despeito dessas dificuldades muitas empresas inovaram em termos de recursos humanos, observando as novas tendências administrativas e grande diferencial no que se refere à estratégia competitiva.

Partindo desse princípio autores como Gil (2001, p. 58) destaca as experiências realizadas nas empresas brasileiras na década de 90, que representam o rompimento com algumas tradições da administração:

- a) Administração de recursos humanos entregue a funcionários: decisões mais importantes tomadas por um colegiado;
- b) Presidente da empresa sem secretária própria e escritório literalmente sem porta;
- c) Operadores que escolhem seus colegas e são estimulados a tomar decisões sem recorrer ao supervisor;
- d) Grupos autônomos de operários que trabalham sem chefe e respondem pela quantidade e qualidade dos produtos;
- e) Avaliação de desempenho invertida, na qual os empregados apontam os defeitos de seus superiores;
- f) Criação de Fundo de Excelência de Serviços, constituído por percentagem retirada de cada novo negócio e distribuído aos empregados da área de apoio;
- g) Candidatos a emprego em todos os níveis submetidos a “avaliação de 360 graus”. Todos devem ser entrevistados por seus futuros chefes, por seus colegas de mesmo nível e por subordinados, se for o caso;
- h) Planos e metas traçados pela direção da empresa, ficando os subordinados a prestar contas apenas dos resultados.

Nesse mesmo período observa-se o enxugamento na área de recursos humanos, no entanto, verificam-se mudanças significativas no setor de RH, decorrentes das mudanças no contexto global, em muitas organizações o setor de RH adquiri dimensão comparada a finanças e marketing, algumas empresas passaram a exigir dos administradores de RH atuação estratégica, com objetivo de agregar valor ao negócio. A valorização do funcionário como diferencial competitivo é o ponto chave na moderna administração.

	<b>CONDIÇÕES SÓCIO ECONÔMICAS</b>	<b>CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
No Brasil	*Abertura da economia *Privatizações *Reestruturações *Aumento do desemprego *Enfraquecimento dos sindicatos	*Reestruturação produtiva *Mudanças organizacionais *Mudanças na composição do capital *Implantação de programas de qualidade	*Discurso sobre administração estratégica de recursos humanos, em oposição a práticas que ainda remontam ao DP

Quadro 04 – O período de 1990 até 2000

Fonte: Quadro elaborado pela aluna Maria Araújo Pontes de Monografia Acadêmica do curso de Administração, UniCeub, Brasília, maio/2005, baseada na obra de Torelli *et al. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes; Estratégias e tendências – Volume I.* – São Paulo: Editora Gente, 2002

### 3.4 - PARTE IV – OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAL

Quando a organização está voltada para as pessoas e sua filosofia passa a transparecer essa crença. A Gestão de Pessoas permite a colaboração eficaz das pessoas, podendo elas ampliar ou limitar as forças e fraquezas da organização, dependendo da forma que são tratadas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 09), “os objetivos da Gestão de pessoas são variados e devem contribuir para a eficácia organizacional”.

Para que esses objetivos sejam alcançados o autor, cita ainda possíveis meios, os quais as empresas podem utilizar:

**a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão:** não se pode conceber o RH sem se conhecer o negócio da organização, cada negócio tem diferentes implicações na ARH, por isso, seu principal objetivo é ajudar a organização no alcance de metas, objetivos e realização de sua missão;

**b) Proporcionar competitividade à organização:** saber empregar as habilidades e capacidade da força de trabalho, as pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados;

**c) Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados:** o propósito da ARH é “constituir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa: as pessoas”. Dar reconhecimento as mesmas e não apenas dar dinheiro, recompensar bons resultados e não recompensar as que não tem bom desempenho;

**d) Aumentar a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho:** os empregados devem sentir que o trabalho é adequado às suas necessidades e que estão sendo tratados equitativamente, para que possam ser produtivos. Empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentam com frequência e têm uma produção de pior qualidade do que os empregados satisfeitos;

**e) Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho:** um programa de qualidade de vida no trabalho procura estruturar o trabalho e o ambiente com o intuito de satisfazer a maior parte das necessidades individuais do empregado e tornar a organização um local desejável e atraente;

**f) Administrar a mudança:** o gestor de RH deve saber lidar com as mudanças, pois elas se multiplicam rapidamente e suas soluções impõem novas estratégias, programas, procedimentos e soluções;

**g) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:** as atividades de ARH devem ser abertas, confiáveis e éticas.

### **3.5 - PARTE V – PERFIL DA GESTÃO DE PESSOAL**

Durante a fase histórica da administração de recursos humanos, tanto no Brasil e no mundo houve mudanças nas titulações e no conjunto das responsabilidades inerentes à função de pessoal. O Gestor de Pessoas, também evoluiu de forma a poder acompanhar as mudanças exigidas.

Marras (2001, p. 25), baseado-se em uma pesquisa realizada em 1997 pela professora Tose, destaca 05 fases na evolução do perfil do profissional:

A) Fase contábil: ocorre antes de 1930, caracterizava-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil:



comprava-se a mão-de-obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente;

B) Fase legal: ocorre de 1930 a 1950; registra o aparecimento da função de chefe de pessoal, cuja preocupação era o acompanhamento e a manutenção das recém criadas leis trabalhistas. A principal característica era o poder centrado na figura dos chefes de produção passa para as mãos do chefe de pessoal, por ele dominar as regras e norma jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

C) Fase tecnicista: ocorre de 1950 a 1965; no Brasil é implantado o modelo americano de gestão de pessoal e eleva-se a função de RH ao status orgânico de gerência. Nessa fase a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança do trabalho, benefícios e outros.

D) Fase administrativa: ocorre de 1965 a 1985; é o marco histórico nas relações entre capital e trabalho, é o berço da revolução sindicalista. Registra-se mudança significativa na denominação e na responsabilidade do gerente de relações industriais, o cargo passa ser chamado de gerente de recursos humanos. Pretendia-se transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais para responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações.

E) Fase estratégica: ocorre de 1985 até a atualidade; tem por principal característica a introdução de programas de planejamento estratégico atrelado ao planejamento estratégico central das organizações. Iniciou-se a nova alavancagem organizacional do Gerente de Recursos Humanos - GRH, que passa a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Segundo Gil (2001, p. 59), “as mudanças observadas no âmbito das empresas, sobretudo na última década, têm gerado indagações acerca do papel a ser desempenhado pelo profissional de recursos humanos”.

Questiona-se o fim do RH, e o que se deve fazer com ele e busca-se criar um novo papel focado em resultados, e não nas atividades tradicionais do RH, como contratação de pessoas e remuneração.

A Gestão de Pessoas passa assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Para tanto o setor precisa estar preparado para enfrentar uma série de transições, tais como:

- da ação operacional para a estratégica;
- do caráter administrativo para o consultivo;
- do reativo para o preventivo;
- do policiamento para a parceira;
- da preservação cultural para a mudança cultural;
- da estrutura hierárquica para a estrutura enxuta;
- do foco na atividade para o foco nas soluções;
- do foco interno para o foco no consumidor;
- da ênfase na função para a ênfase no negócio;
- do planejamento de curto prazo para o de longo prazo;
- da ênfase nos procedimentos para a ênfase nos resultados;
- do isolamento para benchmarking;
- da rotina operacional para a consultoria;
- da busca da eficiência interna para a eficácia organizacional;
- da administração de pessoal para a gestão de talentos;
- da ênfase no controle para a ênfase na liberdade. (GIL, 2001, p. 60).

Os profissionais de Gestão de Pessoas são chamados a assumir novas responsabilidades, precisam adquirir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas. Gil (2001, p. 61) delinea o novo perfil para o profissional de Gestão de Pessoas como capaz de assumir as seguintes características:

**a) Atender aos usuários internos e externos:** foco de atenção voltado não apenas para as atividades no interior da empresa, mas para o público externo representado pelos fornecedores e consumidores;

**b) Manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas:** o gestor de pessoas abandona a imagem de normatizador e fiscalizador de políticas, mas assegura que o trabalho rotineiro seja realizado. Implica estabelecer processos que possibilitem gerenciar sem papéis, reduza o tempo para contratação, agiliza a avaliação de desempenho;

**c) Proporcionar à organização empregados capacitados e motivados:** profissional que acredita serem as pessoas o maior patrimônio da empresa tem a obrigação de proporcionar reconhecimento, não apenas financeiro. Para garantir altos níveis de desempenho, é necessário que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem;

**d) Preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho:** o gestor de pessoas deve preocupar-se em garantir aos empregados um ambiente de trabalho atraente e capaz de promover a satisfação da maioria das necessidades individuais;

**e) Agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes:** a preocupação maior dos profissionais de RH era a de garantir que os empregados fizessem corretamente as coisas. Hoje, o gestor de pessoas precisa preocupar-se com o alcance dos objetivos tanto da organização quanto dos empregados e dos clientes. Necessita conhecer os negócios da organização e sua clientela, com vista em desenvolver estratégias que possibilitem o crescimento pessoal de seus empregados ao mesmo tempo em que garantem o alcance das metas e realização da missão da empresa e a satisfação de seus clientes.

**f) Atuar como agente de mudança:** desenvolver a capacidade da empresa de aceitar a mudança e capitalizar-se com ela. Significa trabalhar para que as sugestões de mudança para implantação de processos e tecnologias se dêem de maneira adequada.

**g) Reconhecer as pessoas como parceiras da organização:** como parceiras, as pessoas investem na organização e esperam retorno razoável desse investimento. As pessoas investem competência, esforço, dedicação, comprometimento com certo grau de risco, esperam em contrapartida, bons salários, boas condições de trabalho, possibilidade de crescimento.

**h) Proporcionar competitividade à organização:** tornar a empresa mais competitiva no mercado.

**i) Manter um comportamento ético e socialmente responsável:** princípios éticos devem nortear a vida da organização. Não se trata apenas de

garantir os direitos trabalhistas, mas fazer com que os empregados confiem na organização.

Outros autores definem a postura do Gestor de RH e o que as empresas esperam deles, qual o perfil que devem apresentar.

Marras (2000, p. 59) define “postura como o conjunto de características cognitivas e atitudinais que fazem com que uma pessoa seja vista e avaliada de uma determinada maneira”.

Ainda segundo o mesmo autor a postura de um gestor de RH está diretamente relacionada ao seu perfil cognitivo e cultural. Cada pessoa é uma, existem diferenciais individuais de traços que personificam cada um de nós em determinados campos. Uns têm postura de mando e de mandado, de líder e de chefe, mecanicista e humanista, racional e emocional.

Atualmente, o padrão para esse cargo pede um profissional preferencialmente graduado em administração de empresas, com especialização em RH, visão holística, perfil de planejador estratégico e com estilo de liderança situacional. É essencial que o profissional tenha não só uma formação humanista, mas, principalmente, esteja dotado de uma empatia profunda para estabelecer relações proveitosas tanto com os executivos da empresa como com os trabalhadores de chão-de-fábrica. (MARRAS, 2000, p. 60)

O perfil esperado e tido como o ideal grande maiorias das empresas inovadoras e conforme o cargo ou a posição orgânica apresenta as características abaixo:

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>GERENTE DE RH</b>	<b>DIRETOR DE RH</b>
Idade	30-40 anos	30-50 anos
Formação superior	Administrador universidades níveis B ou C	Administrador universidades nível A
Pós graduação	Latu Senso	Lato Senso, mestrado
Tempo de experiência	5/10 anos	10/15 anos
Domínio de línguas	Inglês	Inglês – espanhol
Domínio de informática	Aplicativos windows para usuários	Idem + software de gerenciamento geral
Postura	Tática	Estratégica
Q. I	Acima da média (110-130)	Acima da média (+/- 140)
Q. E	Grau médio/alto	Grau superior
Áreas de especialização	Remuneração, treinamento, desenvolvimento	Cultura, motivação, negócios, políticas
Estilo	Líder situacional	Idem

#### Quadro 05 – Diferenças entre gerência e diretoria de RH

Fonte: MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000, p.60

As empresas de origem nacional, de até médio porte, ainda permanecem buscando profissionais “legalísticos”, voltados para normatização, interpretação e especialização nas questões legais, mas há registros de empresas que começaram a reverter esse quadro, instituindo em seus quadros a figura do RH estratégico em *staff*.

### 3.6 - PARTE VI – PAPÉIS DO GESTOR DE PESSOAL

Ao profissional de RH compete o desempenho de diversos papéis que são determinados por fatores como: porte da empresa, natureza do negócio, políticas gerenciais e outros.

Os autores pesquisados divergem um pouco, quando delineam estes papéis mais no fim afirmam que durante a evolução da Gestão de Pessoas, eles tornaram-se mais complexos e importantes.

A moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar etc.(CHIAVENATO, 1999, p. 11)

Ainda Chiavenato (1999, p. 11) afirma que a administração de RH está relacionada a todas as funções administrativas e refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, a saber:

- a) análise e descrição de cargos;
- b) desenho de cargos;
- c) recrutamento e seleção de pessoal;
- d) admissão de candidatos selecionados;
- e) orientação e integração de novos funcionários;
- f) administração de cargos e salários;
- g) incentivos salariais e benefícios sociais;
- h) avaliação do desempenho dos funcionários;
- i) comunicação aos funcionários;

j) treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Gil (2001, p. 52) declara que a definição de um novo papel do gestor de recursos humanos requer o contraste com papéis profissionais desenvolvidos no passado, e também no presente, pois esta não deixa de ser uma profissão do futuro. Destacando ainda que dentre esses papéis desempenhados destacam-se:

a) *Papel de comunicador*: comunicar-se de maneira eficaz com a administração superior, gerências intermediárias, empregados, fornecedores, clientes, agentes públicos, líderes sindicais;

b) *Papel de selecionador*: formular critérios e instrumentos para recrutamento, seleção e adaptação das pessoas na empresa;

c) *Papel de treinador*: elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento das pessoas;

d) *Papel de avaliador de desempenho*: definir padrões e instrumentos para a avaliação de desempenho;

e) *Papel de analista de cargo*: avaliar cargos e funções, para identificar requisitos que devem possuir seus ocupantes e definir níveis de remuneração;



f) *Papel de motivador*: usar estratégias adequadas para aumentar os níveis de interesse, de satisfação e de realização das pessoas;

g) *Papel de líder*: conduzir e liderar equipes e reuniões de trabalho;

h) *Papel de negociador*: negociar e assessorar de forma direta nas negociações entre funcionários, clientes e organizações sindicais;

i) *Papel de gestor de qualidade*: ser atuante na implantação, implementação e acompanhamento de programas de qualidades;

j) *Papel de coach*: apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Marras (2000, p. 24) afirma que “a moderna função de GRH ganhou diversas subáreas que passaram a lhe dar uma abrangência muito maior, embora ainda sempre em nível tático-operacional”.

<b>Áreas de responsabilidade da função de pessoal</b>		
<b><i>Chefe de pessoal</i></b>	<b><i>Gerente de RI</i></b>	<b><i>Gerente de RH</i></b>
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até 1999
Controle de faltas	Controle de faltas	Controle de faltas
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamento	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 Higiene	Medicina e Higiene
	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 Organizacional
		Estrutura Organizacional

Quadro 06 – Áreas de responsabilidade da função de pessoal

Fonte: MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000, p.25

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguindo o método citado na metodologia, a coleta de dados foi feita através da pesquisa bibliográfica, tomando por base três autores que têm trabalhos de destaque na área de administração de recursos humanos como Gil, Marras e Chiavenato.

Redigiu-se uma síntese de datas importantes historicamente, destacando como a administração de pessoas sofreu influências e alterações importantes nestas etapas.

Com base na bibliografia pesquisada, fica evidente, que até 2000, que ocorreram significativas mudanças nas relações entre empresas e empregados, através de seus antigos departamentos de recursos humanos, agora departamento de gestão de pessoas, essas relações tornaram-se mais fortes e profundas.

As organizações eram formais, sua relação com os empregados era de interesse, utilizava como sistemas de incentivos, os incentivos monetários, concebi a ser humano como *Homo Economicus* e conseguia com isso resultados máximos.

A era da informação caracteriza-se pelas mudanças, com a globalização da economia, o conhecimento torna-se indispensável, o trabalho manual é substituído pelo mental, a gestão de pessoas passa a ser uma tendência, as pessoas são vistas como parceiras da organização e participam nas decisões. A seguir destaca-se as principais mudanças ocorridas na área de RH.

**a) Pessoas como mão-de-obra:** Deixa-se de ter um departamento totalmente voltado para administrar recursos financeiros como citado na Era da industrialização clássica, onde somente se contabilizava os registros dos trabalhadores, os mesmos eram vistos como máquinas, equipamentos e junção dos fatores: natureza, capital e trabalho. Havia departamento de pessoal e departamento de relações industriais e as pessoas eram vistas como mão-de-obra. Nesta mesma era dá-se o início da industrialização e formação do proletariado, oficinas transformam-se em fábricas; estabilidade, rotina, manutenção e permanência; adota-se estruturas tradicionais e de departamentalização funcional e divisional; modelo mecanístico e burocrático; estruturas altas e largas amplitudes de controle; faz necessária ordem e rotina.

**b) Pessoas como recursos humanos:** A era da industrialização neoclássica já se apresenta como uma era em que as relações humanas se desenvolvem com mais rapidez e há valorização de aspectos psicológicos e sociais na produção, a nova ordem para os chefes de DP é cuidar das pessoas, mesmo que ainda não se encontrassem preparados para tanto. Havia um departamento de recursos humanos e departamento de Gestão de Pessoas, as pessoas eram vistas como Recursos Humanos. A era caracteriza-se ainda pela expansão da industrialização e do mercado de candidatos; aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial; início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança; adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais; modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita; necessidade de adaptação.

**c) Pessoas como parceiros:** A era da informação caracteriza-se pelas mudanças, com a globalização da economia, o conhecimento torna-se indispensável, o trabalho manual é substituído pelo mental, a gestão de pessoas passa a ser uma tendência, as pessoas são vistas como parceiras da organização e participam nas decisões. Surgem as equipes de Gestão de Pessoas, onde as pessoas eram vistas como parceiras. Caracterizava-se ainda pelo mercado de serviços ultrapassando o mercado industrial; adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações; extremo dinamismo, turbulência e mudança; modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis e necessidade de mudança.

Ao analisar-se o desenvolvimento da gestão de pessoas no Brasil, considerando-se o período de 1890 (fim do século XIX) até o ano 2000, percebe-se que houveram mudanças significativas, tais como:

**a) Nas condições sócio-econômicas:** de 1890 a 1930: a economia era agrícola; a população concentrava-se no meio rural, ocorre o início dos processos migratórios.

De 1930 a 1950: Cria-se o Estado Novo; Crise do café; Aumento da industrialização; surge a Legislação trabalhista; são criados os Sindicatos e surgem as grandes empresas estatais.

De 1978 a 1989: As multinacionais se instalam no país, realizam-se grandes obras civis e de infra-estrutura, há o crescimento da empresa privada nacional,

intensificam-se o processo de urbanização, há o fortalecimento dos Sindicatos e dificuldades no desenvolvimento econômico.

De 1990 até 2000: Ocorre a abertura da economia, as privatizações, reestruturações, Aumento do desemprego e o enfraquecimento dos sindicatos.

**b) Na configuração organizacional:** de 1890 a 1930: Surgem as primeiras manufaturas e primeiras obras de infra-estrutura.

De 1930 a 1950: Há forte influência do Taylorismo/Fordismo, predomina a burocracia, há o início do processo de produção em massa, mimetização dos modelos e dos padrões de configuração e departamentalização que começam a ser usados em outros países.

De 1978 a 1989: Em comparação ao período anterior continuou-se a influência da gestão Taylorista/Fordista, houve importação de tecnologias, inclusive de tecnologia administrativa, e as burocracias estatais se desenvolveram.

De 1990 até 2000: Há a reestruturação produtiva, mudanças organizacionais, mudanças na composição do capital e a implantação de programas de qualidade.

**c) Na área de recursos humanos:** de 1890 a 1930: a mão-de-obra quase escravocrata.

De 1930 a 1950: o departamento de pessoal é responsável pela contratação, remuneração e demissão de funcionários e responsabilidades legais, há a

manutenção dos padrões agrícolas nas relações de trabalho e o paternalismo se desenvolve.

De 1978 a 1989: O departamento de pessoal é voltado essencialmente para o cumprimento da legislação trabalhista, surgem experiências isoladas em recursos humanos derivadas ou copiadas de empresas multinacionais que se instalam no Brasil, especialmente nos anos pós JK.

De 1990 até 2000: Discurso sobre administração estratégica de recursos humanos, em oposição a práticas que ainda remontam ao DP.

O período compreendido entre 1950 a 1977 não apresenta mudanças significativas nos cenários apresentados, uma vez que o quadro de desenvolvimento do país passou por crises como o chamado “milagre brasileiro”, mas foi um período que durou muito pouco.

A partir da evolução da administração de recursos humanos, que passa a ser vista como gestão de pessoas as mudanças permitem à organização exigir um pouco mais do gestor de pessoas que deixa de ser um gerente de recursos humanos e passa a ser um diretor de recursos humanos, que apresenta como características principais: a formação superior de administrador de universidades de nível A, que tenha uma pós graduação Lato Sensu e mestrado, domine no mínimo 02 idiomas, tenha um Q.I. acima da média.

As mudanças mais significativas ocorreram principalmente nas áreas de responsabilidade da função de pessoal: até 1950, o responsável era chamado de

chefe de DP e tinha como funções principais o controle de faltas, faltas ao trabalho, pagamentos. Admissões e demissões e cumprimento da CLT. Entre 1950 e 1970, o responsável passa-se a chamar de Gerente de Relações Industriais e às suas funções já desempenhadas até 1950 ainda são acrescentadas: serviços gerais, medicina e higiene, segurança patrimonial, segurança industrial, contencioso trabalhista, administração de cargos e salários, benefícios, recrutamento e seleção e treinamento. A partir de 1970 até 1999, o gerente de relações industriais passa a chamar-se Gerente de Recursos Humanos e além de todas as funções exercidas anteriormente ainda lhe são atribuídas: avaliação de desempenho, qualidade de vida, desenvolvimento gerencial, relações trabalhistas, sindicalismo, desenvolvimento organizacional e estrutura organizacional.



## 5. CONCLUSÃO

O referido trabalho de monografia acadêmica foi elaborado com o objetivo de pesquisar a evolução da gestão de pessoas na história da Administração de Recursos Humanos – ARH, bem como descrever a evolução histórica da gestão de pessoas no Brasil, analisar como o perfil do gestor de pessoas foi sendo alterado ao longo da história da Administração de Recursos Humanos.

Foi feita uma pesquisa bibliográfica que demonstrou os conceitos mais importantes dentro da área de recursos humanos e depois um passeio pelas diversas datas históricas importantes, acompanhou-se durante o desenrolar destes fatos históricos, o desenvolvimento da e a evolução da gestão de pessoas, desde os primórdios quando o mesmo era conhecido como o DP até chegar na forma que se tem conhecimento atualmente, a gestão de pessoas.

O objetivo foi alcançado, uma vez que através da pesquisa realizada, pode-se perceber as mudanças significativas ocorridas no perfil do gestor de pessoas durante os períodos estudados. Este perfil está em constante mudança e adequando-se no próprio desenvolvimento da área de gestão de pessoas.

## 6. BIBLIOGRAFIA

BUNGE, Mário. *Epistemologia: curso de atualização*. São Paulo: T. A. Queiroz/Edusp, 1980

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999

DECENZO, David A e ROBBINS, Stephen P. *Administração de recursos humanos*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001

JOLIVET, Régis. *Curso de filosofia*. 13. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1979

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000

OCTAVIAN, Rosiu Ovidiu; MUNIZ, Adir; PAULESCO, Doina. *Normas para apresentação do relatório final do estágio curricular supervisionado*. Brasília: Gráfica e Editora Qualidade, 2002

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 20 ed. Revista e ampliada. – São Paulo: Cortez, 1996

TORELLI *ET AL*. *Manual de gestão de pessoas e equipes; Estratégias e tendências* – Volume I. São Paulo: Gente, 2002