

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Juliana Aparecida Ferreira

Graduanda em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Karla Marques Queiroz

Graduanda em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Luciano Soares da Silva

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Elisângela de Aguiar Alcalde

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Maria Luzia Lomba de Sousa

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB; Doutora em Teoria Econômica – UEM;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
Docente do Instituto Euvaldo Lodi – IEL;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

RESUMO

O presente estudo objetivou relatar as características predominantes nas eras da industrialização clássica (1950), neoclássica (1950 a 1990) e da informação (1999 aos dias atuais), define características da gestão de pessoas, analisa como administrar talentos e capital humano nas organizações modernas. O profissional de RH deve possuir especialidades nas áreas de posicionamento (recrutar, entrevistar e analisar), manutenção de pessoal (aconselhamento, avaliação de desempenho e prevenção de acidentes), relação de trabalho (relações com o empregado, com sindicatos), treinamento e desenvolvimento (treinamento no cargo e desenvolvimento de gerentes), remuneração (pesquisa salarial, participação nos lucros), comunicações internas, organização (desempenho da estrutura organizacional), administração (alternativas de modelos gerenciais), políticas e planejamento de pessoas (definição de objetivos), auditoria e pesquisas (relatórios gerenciais, avaliação de políticas e programas, estudos de inovação e análise de custo e benefício). Para embasamento do estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica em autores renomados na área de Gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: eras organizacionais; gestão de pessoas; mudanças.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por transformações em todos os seus aspectos ao longo do tempo. É um processo que possui dinamismo e interatividade, englobados atualmente dentro de seis processos

básicos: processos de agregar pessoas; processos de aplicar pessoas; processos de recompensar pessoas; processos de desenvolver pessoas; processos de manter pessoas e processos de monitorar pessoas.

Toda empresa, instituição, órgão público necessita de pessoas para que os processos sejam realizados com um resultado satisfatório. Com isso, falar da gestão de pessoal é relatar, exatamente a importância do componente humano das organizações, que engloba a cultura, mentalidade, inteligência.

Chiavenato (2014) considera que a gestão de pessoas tem sido responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pela contribuição de capital intelectual que representa a importância do fator humano em plena era da Informação.

2 OBJETIVOS

Este artigo tem como finalidade ressaltar as características predominantes ao longo das Eras sobre a Gestão de Pessoas.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo foi realizado por meio de levantamentos bibliográficos, baseando-se em literatura, pesquisas *online*, e autores de renome, sobre o tema Gestão de Pessoas. Como fonte para coletas de dados foram pesquisados artigos científicos e livros.

4 GESTÃO DE PESSOAS: Breve Contextualização

As organizações são vistas como verdadeiros organismos vivos e em constantes mudanças e desenvolvimento. Ao longo de toda a história, nota-se um desdobramento das atividades profissionais do ser humano. Porém, é a partir da Revolução Industrial - um marco nas mudanças econômicas, sociais e políticas - que surge o conceito de trabalho que é visto hoje dentro da Gestão de Pessoas (GIL, 2008).

Mais especificamente, Gil (2008) escreve que a partir da década de 80, as empresas têm passado por muitas transformações de natureza ambiental e

organizacional (globalização, desenvolvimento da comunicação, avanços nas tecnologias, aumento da competitividade, entre outros).

O mundo está mudando com uma rapidez incrível, transformando, até mesmo, a área de Recursos Humanos, sendo nomeados como: Gestão de Pessoas, Gestão com Pessoas, Administração do Capital Intelectual, Gestão de Talento Humano, Gestão de Competência, entre outros para manterem configurados na área e representados em um novo espaço. (CHIAVENATO, 2011 apud MAGALHÃES FILHO; PEREIRA, p. 117).

Tomando como base as colocações de Chiavenato (2011 apud MAGALHÃES FILHO; PEREIRA, p. 117), Ribeiro (2005, p. 16) evidencia qual era o papel e olhar do velho Recursos Humanos:

- Controlar rigidamente a carreira dos funcionários;
- Manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes saibam como tal escala funciona;
- Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos;
- Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos;
- Manter tudo o que diga respeito a Recursos Humanos em um clima cheio de mistérios e segredos;
- Conservar a imagem de Recursos Humanos com um departamento fechado e à parte da organização;
- Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa;
- Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não tem a menor chance de funcionar sem a presença de Recursos Humanos;
- Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada;
- Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de Recursos Humanos, e sim a cada setor, respectivamente.

Entretanto, as empresas precisaram se adaptar ao novo cenário, mudando a forma de pensar e agir em relação quanto ao ambiente externo e interno à organização (GIL, 2008).

Lacombe (2005) escreve que as organizações cada vez mais têm reconhecido os funcionários como parceiros dos negócios, visto que este participa ativamente no processo produtivo. Nessa mesma ótica, Ribeiro (2005, p.17) aponta o novo papel dos Recursos Humanos:

- Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista;
- Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos;
 - Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou funcionar como facilitador nos processos de administração de pessoas;
 - Dar suporte as demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas;

- Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários;
- Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa;
- Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento;
- Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para atual era empresarial;
- Dignificar o trabalho e o ser humano.

Assim, surge a necessidade de criar um departamento que possa gerenciar esses recursos humanos de forma estratégica, alinhada aos objetivos organizacionais. Ribeiro (2005, p. 15) escreve: “Gestão de pessoas: algo tão difícil e tão fácil ao mesmo tempo. Difícil pelas diferenciais individuais entre os seres humanos, fácil porque todo ser humano nada mais quer do ser tratado com justiça”.

Conforme Silva (2009, p.21) o departamento de pessoas é “responsável pela administração de todos os procedimentos que envolvam os empregados. Responsável ainda pelos procedimentos de folha de pagamento”.

Nos dizeres de Gil (2008, p. 17) gestão de pessoas “é uma função que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Colaborando com Gil (2008), Lacombe (2005, p. 16) afirma que:

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, de sua capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na alta administração da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada.

Sobre a ação integrada entre equipes de trabalho e empresa destacada por Lacombe (2005), é interessante evidenciar algumas das propostas de ações integradas de pessoas, na visão de Cardoso (2008 apud MARRAS, 2010) e Ulrich e Brockbank (2005 apud MARRAS, 2010), os quais destacam:

1. Observar e apoiar a manutenção da motivação das pessoas;
2. Assegurar o entendimento da diversidade cultural;
3. Desenvolver equipes, setores, áreas com melhor de cada parte envolvida;
4. Promover e desenvolver a liderança compartilhada;
5. Desenvolver relacionamento e comunicação [...] mantendo um canal aberto com representantes das partes para o acompanhamento e avaliação dos objetivos;
6. Comprometer-se com as relações com ganhos para as partes;
7. Conquistar o apoio gerencial e recursos necessários do corpo diretivo empresarial das alianças;

8. Ter sempre em mente para compartilhar a visão, os valores, os objetivos e as estratégias empresariais (CARDOSO, 2008; ULRICH; BROCKBANK, 2005 apud MARRAS, 2010, p. 51).

Por meio das inferências de Gil (2008), Chiavenato (2014), Marras (2010) e Lacombe (2005), nos próximos tópicos serão dissertadas três eras organizacionais distintas, com o intuito de entender a evolução até os dias atuais da gestão de pessoal: era da industrialização clássica, era da industrialização neoclássica e a era da informação.

5 ERAS ORGANIZACIONAIS

5.1 Era da Industrialização Clássica

É a era do departamento de pessoal e de relações industrial entre 1900-1950. A maior característica foi a intensificação da industrialização em nível mundial e o aparecimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Como foi um período de inúmeras crises, as empresas começaram a implantar uma estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com destaque na departamentalização funcional.

“A eficiência era a preocupação básica, e para alcançá-la eram necessárias medidas de padronização, simplificação e especialização da mão de obra para permitir escalas de produção maiores e custos menores” (CHIAVENATO, 2014, p. 32).

Neste cenário, as pessoas eram consideradas recursos de produção, junto com outros recursos que faziam parte da produção como máquinas, equipamentos e capital. Importante ressaltar que no mesmo período (1900 – 1930), começam a surgir as primeiras teorias gerais da administração. O fator humano era pouco valorizado, bem como as práticas de recursos humanos. Os trabalhadores eram encarados como instrumentos no processo produtivo, eram vistos como “peças de máquinas” (WOOD, 1992).

A Figura 1 demonstra o primeiro marco da estrutura e formalização dos sistemas da gestão de pessoas deve-se à introdução do Taylorismo que nada mais é que o sistema de organização do trabalho criado pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor, que teve como objetivo alcançar o máximo de produção e rendimento com o mínimo de tempo e de esforço (GIL, 2008).

Figura 1. Era industrial clássica. Características: (i) muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada; (ii) departamentalização funcional para assegurar especialização; (iii) padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados; (iv) pequena capacidade de processamento de informação; (v) cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas; (vi) ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina; (vii) adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente e (viii) nenhuma capacidade para mudança e inovação.



Fonte: Extraído de CHIAVENATO, 2014.

A proposta de Taylor em seu primeiro livro “Princípios da Gestão Científica” publicado em 1911, em suma, é achar a pessoa certa para o cargo certo com a finalidade de obter uma maior eficiência na realização das tarefas. Percebe-se, aí a importância de desenvolver com mais assertividade os trabalhadores, a fim de melhorar o desempenho nas tarefas e, conseqüentemente, aumentar a produtividade. Taylor preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos, a fim de assegurar os seus objetivos “de máxima produção a mínimo custo”, seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo padrão, do trabalho em equipa, da supervisão e ênfase na eficiência. Suas ideias deram um forte contributo para alicerçar a profissionalização da gestão (GIL, 2008; TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

5.2 Era Neoclássica

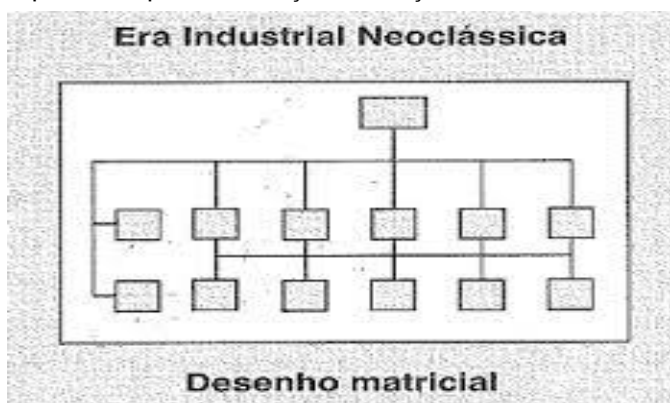
Logo após a Segunda Guerra Mundial (1950 e 1990), com a mudança acelerada e intensa do cenário mundial surge a era neoclássica da industrialização. O comércio, antes com abrangência local passa a ter amplitude regional e internacional. Todas as teorias criadas antes desse período foram substituídas pelas

da era neoclássica, com o modelo burocrático modificado para a teoria estruturalista (PASCHOAL, 2006).

Os sistemas burocráticos, lento e individualista visto como ultrapassados para o período foi redimensionado pela administração com uma visão abrangente e multidisciplinar, que busca incentivar novas formas de inovação e ajustes para que a organização possa acompanhar esse desenvolvimento acelerado. A estrutura matricial foi criada como uma resposta para associar a departamentalização funcional, como um esqueleto lateral de estrutura por produto/serviço para que se torne oportuno à flexibilidade e dinamismo, alcançando uma maior competitividade.

Essa troca de sistema trouxe mudanças positivas na estrutura organizacional das grandes empresas, mas algumas organizações de médio e pequeno porte ainda tinham receio de transformação. Companhias atuais aproveitam dessas vantagens proporcionadas por essa mudança de sistema, o que torna a administração mais ágil e mais próxima da realidade do mercado e do cliente (PASCHOAL, 2006).

Figura 2. Era industrial neoclássica. Características: (i) desenho híbrido: estrutura funcional acoplada à estrutura de produto/ serviço; (ii) coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projetos (produtos/ serviços); (iii) padrões duplos de interação em campos mutáveis e inovadores; (iv) aumento da capacidade de processamento de informação; (v) cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras; (vi) ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável e (vii) razoável capacidade para mudança e inovação.



Fonte: Extraído de CHIAVENATO, 2014.

Conforme se observa na Figura 2, o desenho matricial pode ser considerado como híbrido, ou seja, sua estrutura funcional está ligada à estrutura de

produtos/serviços; possuem descentralização de coordenação e dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projetos; aumento de processamento de informações. Para realizar tarefas mais complexas e inovadoras é preciso de pessoas adequadas, esse tipo de estrutura escolhida pela organização é ótimo para ambientes instáveis e/ou versátil e com tecnologia que não permaneça estagnada.

Na era neoclássica, as empresas têm uma visão voltada para o futuro, lidam com os desafios diariamente, se preocupam com a relação entre a globalização, pessoas e cliente. Uma visão globalizada do negócio é fundamental para mapear a concorrência e avaliar a posição relativa de produtos e serviços oferecidos (SANTOS, 2011).

O processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras firmas e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos (*benchmarking*) passou de ser local para um patamar regional. Pessoas passaram a ser fundamentais na organização, notou-se que era necessário educar, treinar, motivar e liderar cada trabalhador, mostrando-lhe o espírito de empreendedorismo e uma visão de crescimento pessoal e profissional, fortalecendo a solidificação da organização. Cliente é a parcela que impulsiona o mercado, a empresa deve utilizar suas estratégias para conquistar, manter e ampliar sua clientela, pois são os melhores indicadores de capacidade de sobrevivência e crescimento.

Deve-se fazer implicação da diferenciação de produtos e serviços oferecidos em termos de qualidade e atendimento, isso é necessário, pois os produtos/serviços estão ficando cada vez mais parecidos, com baixo valor agregado. Perseguir resultados, minimizar custos e aumentar o faturamento é indispensável para alcançar metas, analisar e sempre se manter atualizada para conseguir acompanhar as novas tecnologias. Segundo Chiavenato (2014), é de extrema importância o treinamento de pessoas para que essa tecnologia seja utilizada de maneira que se possa extrair ao máximo de seu potencial produtivo.

“A tecnologia contribui com a eficiência potencial, mas são as pessoas que determinaram a eficiência real do processo. Elas são a mola mestra que movimenta as empresas” (CHIAVENATO, 2014, p. 37).

5.3 Era da Informação

Teve sua implantação no início da década de 1990, tendo como principais características as mudanças que são rápidas e inevitáveis, turbulenta e inesperadas. A interação da tecnologia da informação trouxe ao mundo uma realidade imprevisível e o tornou uma aldeia global, favorecendo a criação de condições para aparecimento da globalização econômica. A competitividade entre as organizações se tornou mais acentuada e complexa (SANTOS, 2011).

A Figura 3 expressa o desenho orgânico de uma organização baseada na informação. Nesta era, “A vantagem competitiva consiste em agregar elementos adicionais, como qualidade e atendimento, tornando-os diferenciados em relação aos concorrentes” (CHIAVENATO, 2014, p. 37).

Figura 3. Era da Informação. Características: (i) ênfase em equipamentos autônomos, e não mais em órgãos ou departamentos; (ii) elevada interdependência entre as redes internas de equipe; (iii) organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora; (iv) cargos flexíveis e adequados a tarefa complexas e variadas; (v) capacidade expandida de processamento da informação; (vi) ênfase na mudança, na criatividade e na inovação e (vii) ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.



Fonte: Extraído de CHIAVENATO, 2014, p.35.

A procura de investimentos passou a ser de forma rápida de um continente para o outro, informações reais transmitidas em tempo real faz com que a organizações crie mais oportunidades de novo produto ou serviço. Mas além de toda essa tecnologia envolvida e capital financeiro, é importante ressaltar o capital intelectual que atualmente está em grande evidência.

Para Chiavenato (2014), o conhecimento tornou-se básico, porém o novo desafio é o da produtividade de conhecimento de forma que o torne útil e produtivo.

Muitos dos trabalhos braçais se tornaram trabalhos mentais, o setor industrial passou a migrar para o setor de serviços.

Equipes autônomas, aumento do nível de interdependência entre as redes internas de equipes, agilidade, flexibilidade, simples e inovadora são características que todas as organizações tentem a adotar nessa nova era. Intensa relação por meio de cargos auto-definidos e mutáveis, flexibilidade e adequação de cargos para tarefas complexas e variadas, grande capacidade de processamento de dados. Destaque para as mudanças, criatividade e inovações, um ambiente mutável e dinâmico com tecnologias avançadas (SANTOS, 2011).

Chiavenato (2014) reforça os novos paradigmas do século XXI e faz uma comparação com o século XX. No século XX a estabilidade e previsibilidade era fator essencial, comando de controle de cima para baixo, informações em segredo, racionalidade e análise quantitativas, necessidade de certeza, reativo e avesso ao risco, orientado. A organização buscava o consenso, tinha uma orientação para o mercado nacional, possuía vantagem competitiva sustentável e uma competição por mercados atuais.

Com a mudança de século, notou-se que era preciso deixar alguns pontos para traz e reformular o pensamento organizacional, no século XXI a organização passa a ter uma visão de melhoria contínua, descentralização de poder (*empowerment*) e liderança de todos, organizações virtuais e flexibilidade permanente, controle por meio da visão e dos valores, criatividade e intuição, tolerância a ambiguidade. Orientação passa a ser nos resultados, interdependência e alianças estratégicas, foco no ambiente corporativo, mercado internacional, vantagens colaborativas e reinvenção da vantagem e hiperconcorrência no mercado futuro (CHIAVENATO, 2014).

Nos dizeres de Santos (2011), um profissional de gestão de pessoas na Era da Informação deve desempenhar inúmeras funções, trabalhar com papéis operacionais e estratégicos. A moderna gestão de pessoas busca recrutar pessoas, analisando perfis de quem deve trabalhar na organização, fazendo aplicação de pessoas, onde mostra claramente o que será feito (desempenho de cargos e avaliação de desempenho).

Buscar recompensar pessoas de forma remunerada, com planos de incentivos, benefícios e serviços (planos de saúde, cartão alimentação, etc.), treinar

e desenvolver pessoas inserindo aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento corporativo. Buscando manter as pessoas no trabalho não somente pela remuneração salarial, mas também pela saúde, higiene e segurança no trabalho, voltada para a qualidade de vida (CHIAVENATO, 2014).

Contudo, Chiavenato (2014) reforça que todo o trabalho realizado só é possível através de sistemas de monitoramento de informação gerencial, banco de dados e talentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos o processo de gerenciamento de pessoas dentro das organizações tem sofrido grandes mudanças e ainda irá passar por transformações ao longo dos anos, pois se trata de um setor que trabalha diretamente com os fatores humano e tecnológico.

Baseado na pesquisa bibliográfica foi possível perceber a evolução ao longo dos tempos; de um sistema burocrático e operacional para um sistema estratégico; com policiamento e controle rigoroso para formação de parceria e compromisso, visão de curto prazos para uma visão a longo prazo. As atitudes passaram de somente administrativas para consultivas. Deixa de visar somente o meio interno e introvertido e passa a ser generalizado, visando o mercado e os clientes. O foco deixou de ser na atividade e nos meios para uma visão dos resultados e dos fins.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, F. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAGALHÃES FILHO, O. V.; PEREIRA, V. C. Gestão de pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea. Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, v. 01, n. 04, p. 115-125, jan-jul 2013. Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/10.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2017.

MARRAS, J. P. (Org.). Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

PASCHOAL, L. Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e média empresas para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2006.

RIBEIRO, A. L. Gestão de pessoas. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, J. C. S. As diferentes eras das organizações e a formação do capital humano. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/7433/as-diferentes-eras-das-organizacoes-e-a-formacao-do-capital-humano.html>>. Acesso em: 24 maio 2017.

SILVA, M. L. Administração de departamento de pessoal. 8. ed. São Paulo: Erica, 2009.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1. São Paulo: Gente, 2002.

WOOD JÚNIOR, T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, set-out, 1992. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=757&Secao=ARTIGOS&Volume=32&Numero=4&Ano=1992>>. Acesso em: 25 maio 2017.