

A ADMINISTRAÇÃO E O SURGIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS

Business and the Emerging of the Management of People

Adelcio Machado dos Santos¹
Suzana Alves de Moraes Franco²

Recebido em: 15 nov. 2018
Aceito em: 12 dez. 2018

Resumo: A evolução da ciência da administração possibilitou o surgimento da abordagem direcionada para os recursos humanos na organização, uma vez que, inicialmente, a administração pouco se preocupava com as necessidades manifestas pelas pessoas. Tal característica pode ser observada por meio da descrição histórica da evolução da administração. Nesse sentido, Gil (1994) sustenta que o surgimento da então denominada Administração de Recursos Humanos decorre do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal, sendo que seu desenvolvimento está diretamente relacionado à própria história do desenvolvimento da Teoria Geral da Administração (TGA).

Palavras-Chave: Administração. Gestão de Pessoas. Evolução.

Abstract: The evolution of the management science has allowed the appearing of the approach focused on the human resources in the organization, once, at first, management little did concern about the people's needs. Such characteristic may be observed by means of the historical description of the business evolution. Accordingly, Gil (1994) states that the emerging of such management of human resources derives from the growing of organizations and the increase of the complexity of chores in the management of people's field, therefore its development is directly related the history of the development of the General Theory of Management (GTM).

Keywords: Business. Management of people. Evolution.

INTRODUÇÃO

A raiz da epistemologia administrativa remonta ao ocaso do século XIX e albos do século XX, como influência direta da Revolução Industrial que mecanizou a indústria e passou a implementar o aço, a eletricidade e o petróleo. Essa primeira etapa da Teoria Geral da

¹ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento (UFSC). Docente e pesquisador nos Programas de Pós-Graduação "Stricto Sensu" em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação da Uniarp. E-mail: adelciomachado@gmail.com.

² Advogada. Bacharela em Direito pela Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). Especialista em Direito Empresarial. Mestranda do Programas de Pós-Graduação "Stricto Sensu" em Desenvolvimento e Sociedade (Uniarp). E-mail: suzana@uniarp.edu.br.

Administração é denominada de era clássica, tendo iniciado com o estudo sistemático da Administração nas organizações, estendendo-se até por volta da década de 1950 (MUNIZ; FARIA, 2001). Os expoentes dessa época, em termos de TGA são representados pelas seguintes escolas: Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria da Burocracia e Teoria das Relações Humanas.

A Administração Científica foi desenvolvida por Taylor (1856-1915) e estava fundamentada na racionalização do trabalho, especialmente, na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido. Essa teoria promoveu uma verdadeira revolução na mente dos empregados e empregadores, os quais deveriam deixar de lado a luta pela repartição do produto do trabalho em prol da coordenação de esforços para aumentar esse lucro. Esse movimento se difundiu amplamente, tornando-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século XX. (GIL, 1994)

A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO: DA ERA CLÁSSICA À ERA DA INFORMAÇÃO

Enquanto Taylor defendia a Administração Científica nos Estados Unidos, surgiu na França em 1916 a Teoria Clássica, caracterizada pela ênfase na estrutura, na busca de eficiência das empresas, afirma Faria (2002). Segundo Fayol, são funções universais da administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Assim, a organização necessita ser tratada como um todo, ou seja, globalmente.

O modelo burocrático de administração surge na década de 1940, uma vez que os modelos clássicos mostraram falhas no que concerne à condução de pessoas. Essa teoria está fundamentada nas pesquisas desenvolvidas pelo sociólogo Max Weber (1864-1920). A burocracia deve aqui ser compreendida como uma forma de organização fundamentada na racionalidade, na adequação dos meios aos propósitos da organização, com a finalidade de se obter a máxima eficiência, e previsibilidade do sistema (UHLMANN, 1997).

A partir da constatação de que urgia considerar a relevância dos fatores psíquicos e sociais na produtividade, surgiu a Teoria das Relações Humanas. As bases desse movimento foram dadas pelos estudos desenvolvidos por Elton Mayo (1890-1949). Para Gil (1994), por intermédio de estudos experimentais, esse psicólogo identificou a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Consequentemente, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho, sendo que temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal.

A Teoria das Relações Humanas surgiu em decorrência de estudos e experiências realizadas na fábrica de equipamentos telefônicos localizada em Hawthorne, Estados Unidos. Os estudiosos que se destacaram nessa escola foram Elton Mayo, Kurt Lewin, e Chester

Barnard. De acordo com Ribeiro (2003), a Teoria das Relações Humanas resultou da necessidade de corrigir a forte tendência à desumanização no trabalho pela aplicação de métodos excessivamente rigorosos, pautados em estudos científicos precisos aos quais os trabalhadores eram submetidos, sendo inviabilizados de dar sua contribuição.

De acordo com Muniz e Faria (2001), uma das características pertinentes a todas as escolas pertencentes à era clássica diz respeito ao modelo organizacional entendido como um sistema formal de estrutura linear de níveis de autoridade, divisão do trabalho em unidades departamentais e com sistema de comunicação vertical simples. Além disso, as relações dentro da organização eram concebidas de forma mecanicista, com centralização da autoridade para efeito de controle e dependência de regulamentos a fim de impor uniformidade.

No âmbito organizacional, predominava uma cultura direcionada para o passado e para a conservação das tradições e valores ao longo do tempo. Os indivíduos eram considerados simples recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital, dentro da concepção dos três fatores tradicionais de produção, a saber: natureza, capital e trabalho.

Na era clássica a administração das pessoas era chamada de “Relações Industriais”. O movimento das relações industriais foi caracterizado pelo surgimento dos sindicatos de trabalhadores, determinando mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar (GIL, 1994).

Acerca do assunto, Morales (2002) comenta que foi no início do século XX que o Departamento de Recursos Humanos, como setor definido da ciência da administração, teve seu aparecimento, com evolução rápida na década de 20. Nesse período, pode-se destacar o fortalecimento do movimento sindical, o qual emerge como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, causadas pela Revolução Industrial, auxiliando grandemente a institucionalização dos setores de pessoal nas organizações, gerando uma atenção específica no tratamento do fator humano no trabalho.

Também naquele período constatava-se a carência de mão-de-obra, decorrente da Primeira Guerra Mundial, fator este que contribuiu para o reforço da necessidade dos setores de Recursos Humanos. Na abordagem de Morales (2002), essa primeira configuração da Administração de Recursos Humanos é assim caracterizada:

É fácil deduzir que, as atividades iniciais neste novo órgão, eram voltadas para um regime paternalista de bem-estar social, numa tentativa de impedir a hostilidade sindical, sendo este o período inicial da Administração de Recursos Humanos, no que tange ao controle de pessoal, na administração salarial, no recrutamento e no começo das atividades de formação sistemática de pessoal.

A passagem para a era industrial neoclássica, período no qual as mudanças dentro das

organizações tornaram-se mais rápidas, intensas e pouco previsíveis, foi marcada pelo desenvolvimento das seguintes escolas de pensamento: Teoria Estruturalista, Teoria Neoclássica, Teoria Comportamental, Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência. Essa era estendeu-se de 1950 a 1990, iniciando a partir da Segunda Guerra Mundial.

Durante as quatro décadas abrangidas pela era neoclássica, as organizações passaram a enfrentar um mundo dos negócios cada vez menos previsível, onde novos paradigmas impunham-se: a padronização, a especialização, a sincronização, a concentração, a maximização e a centralização. O mercado local expandiu-se para o mercado global, acentuando a competitividade entre as empresas (MUNIZ; FARIA, 2001).

A primeira teoria que surgiu em meio a esse contexto de transformações foi a Teoria Estruturalista, no final da década de 50. Na concepção dessa teoria, a organização é uma unidade complexa, com muitos grupos sociais compartilhando alguns objetivos. Assim, a organização é concebida como um todo, dotada de elementos, inter-relações. Os estruturalistas chamam a atenção para o efeito, na estrutura, do grande número de interações; para eles, no exame dos elementos organizacionais, deve-se dar atenção primordial às relações que, tomadas conjuntamente ou em parte, formam aquilo que se denomina de estrutura da organização (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

A Teoria Neoclássica também se destacou durante a década de 1950, e consistiu na reformulação da Teoria Clássica. No entender dos teóricos que construíram essa abordagem, a posição clássica, na verdade, nunca tinha sido realmente abandonada, mas ela necessitava de uma atualização e ampliação, para atender à necessidade da nova ordem econômica e do tamanho das organizações, sem, entretanto, desprezar os novos conhecimentos, mesmo que decorrentes de correntes contrárias. Segundo Uhlmann (1997), deu-se ênfase na prática administrativa, entendendo a Administração como sendo orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum.

A partir da crítica à Teoria Burocrática, à Teoria Clássica e a aceitação, com reservas, da Teoria das Relações Humanas, é elaborada a Teoria Comportamental. Pedroso (2004) afirma que a Teoria Comportamental, fundada na concepção *behaviorista*, considera o indivíduo como um tomador de decisão e o visualiza como Homem Administrativo: por atuar dentro de uma racionalidade, limitada pela escassez de informações, ele deve buscar soluções satisfatórias e não ótimas. Um dos teóricos que se destaca nesse período é McGregor, devido à formulação de dois conjuntos de suposições a respeito da natureza humana, quais sejam: a Teoria X (apresenta uma visão essencialmente negativa das pessoas) e a Teoria Y (destaca uma visão positiva das pessoas).

A abordagem sistêmica, ou Teoria dos Sistemas, foi idealizada por Ludwig Von Bertalanffy. Essa teoria encara a organização como um conjunto de unidades internas e externas, integradas em um todo funcionalmente indivisível. Portanto, nessa abordagem, a

organização é visualizada como um sistema aberto e dinâmico de insumo-produto.

De acordo com Meireles e Paixão (2003, p. 163):

A concepção sistêmica de organização está centralizada na tomada das decisões necessária à realização dos objetivos de forma eficaz. Para tal, ela deve ser planejada de forma a facilitar a tomada de decisões. Como as decisões dependem das informações e estas das comunicações, conclui-se que a organização é construída a partir da análise das necessidades de informações e das redes de comunicações.

O que caracteriza a Administração de Recursos Humanos, segundo Gil (1994), é a adoção do enfoque sistêmico. No entanto, isso não significa que as organizações, ao manterem um departamento com o nome de recursos humanos, desenvolvem, de fato, a gestão sistêmica de seu pessoal. Segundo este autor, muitas vezes essa designação é atribuída somente para conferir ares de modernidade às empresas, ficando as atividades de pessoal restritas praticamente às rotinas trabalhistas e disciplinares.

Quando a organização implementa o enfoque sistêmico na administração de seus recursos humanos, passa a apresentar determinadas características, tais como: interdependência das partes, ênfase no processo, probabilismo, multidisciplinaridade, concepção multicausal, caráter descritivo, caráter multimotivacional, participação, abertura e ênfase nos papéis (GIL, 1994).

Seguindo essa linha de raciocínio que vê a organização com um sistema aberto e que é influenciado pelo ambiente externo, emerge a Teoria da Contingência, a qual resulta dos estudos de Joan Woodward. Conforme essa autora, não existe uma única forma correta de montar a estrutura organizacional. Ao contrário, são várias as alternativas de estruturação organizacional que se adaptam de forma melhor ou pior a cada organização, dependendo das peculiaridades de cada caso. Um dos aspectos mais importantes dessa teoria é que as condições do ambiente são responsáveis por causar as transformações no interior das organizações e a de que não se consegue alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Desse modo, a Teoria da Contingência está diretamente ligada à abordagem sistêmica, que traduz a organização como um sistema aberto e influenciado por forças internas e externas. Por sua vez, conforme Lacombe e Heilborn (2003), a Teoria da Contingência defende que o melhor estilo gerencial e as melhores decisões dependem, em cada caso, de diferentes fatores: do ambiente em que se encontra a empresa, do seu pessoal e da sua situação específica.

O que se pode inferir a partir das escolas da era industrial neoclássica é que a organização deixou de se concentrar no conservadorismo para dar lugar à inovação e obter índices seguros de competitividade. Desde o início da década de 60 teve início a Administração de Recursos Humanos, sendo que essa expressão passou a substituir a utilizada até então no

âmbito das organizações, qual seja: Relações Industriais (GIL, 1994).

Através da nova abordagem, as pessoas passaram a ser vistas como recursos vivos e não como fatores de produção dissociados psicologicamente de todo o processo. Nesse sentido, conforme Gil (1994, p. 15), “o aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal”.

De acordo com Gil (1994), atualmente, a maior parte das empresas brasileiras de grande e médio porte possui departamento de recursos humanos, porém a adoção dessa designação parece estar mais ligada ao interesse em apresentar uma característica de modernidade.

Em substituição à era industrial neoclássica, surge, em torno do início da década de 90, a era da informação. Com essa era, a sociedade tende a tornar-se uma consciência única. O computador anuncia por antecipação, uma situação de compreensão e unidade, universais através da tecnologia. De acordo com Wiener (apud KUMAR, 1997), a informação representa um requisito para a sobrevivência no meio social. É através dela que se estabelece o intercâmbio entre o homem e o ambiente no qual está inserido.

A tecnologia tem passado por um intenso desenvolvimento e influencia profundamente a rotina dentro das organizações e as pessoas que dela participam. Kumar (1997) salienta que a influência do conhecimento e das tecnologias de informação sobre o mercado de trabalho se dá principalmente pelo aumento do conteúdo de conhecimentos do trabalho existente, no sentido de que a nova tecnologia adiciona mais do que retira da qualificação dos trabalhadores, bem como a criação e a expansão de novos tipos de trabalho no setor do conhecimento, de modo que trabalhadores em informação serão predominantes na economia.

Nesse contexto, as mudanças no mundo dos negócios se tornaram velozes, imprevistas e inesperadas. Drucker (2001a) é um dos teóricos da era da informação que analisa a transformação mundial no âmbito das organizações. Para o autor, essas mudanças estendem suas consequências nos ambientes social e econômico e também nas estratégias, na estrutura e na gerência das empresas.

A estrutura organizacional em matriz se tornou insuficiente para dotar as organizações de agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para suportar as novas ameaças e oportunidades dentro de um ambiente de mudanças intensas. Face a isto, os processos organizacionais adquiriram maior importância quando comparados aos órgãos que formam a empresa. Os cargos e funções passaram a ser constantemente redefinidos em virtude das alterações no ambiente e na tecnologia. Ademais, os produtos e serviços passaram a ser ajustados de forma permanente às demandas e necessidades do cliente.

Para Bell (apud KUMAR, 1997), conhecimento e informação estão se tornando os

recursos estratégicos e os agentes transformadores da sociedade pós-industrial, da mesma forma que a combinação de energias, recursos e tecnologia mecânica foram os instrumentos transformadores da sociedade industrial.

Ainda em relação à importância do conhecimento, Kumar (1997, p. 22) acrescenta:

A combinação de satélites, televisão, telefone, cabo de fibra óptica e microcomputadores enfeixou o mundo em um sistema unificado de conhecimento. Ela acabou com a imprecisão da informação. Agora, pela primeira vez, somos uma economia realmente global, porque, pela primeira vez, temos informações compartilhadas de forma instantânea pelo planeta.

Em relação à valorização do conhecimento e à precisão da informação, Drucker (2001b) afirma que a globalização transformou profundamente as organizações, permitindo que elas, de maneira geral, acessem às inovações tecnológicas. Dessa forma, as empresas em geral têm acesso facilitado às novas tecnologias e o diferencial competitivo passa a ser o conhecimento. Passa-se então para a era do conhecimento, onde as mudanças são cada vez mais rápidas e as transformações inconstantes, exigindo-se cada vez mais preparação por parte do trabalhador.

A competitividade demanda a tomada de decisões com agilidade, o que acaba tornando os recursos humanos um fator diferencial de competição e sucesso no mercado, seja na forma de capital intelectual, tecnologia, prestação de serviços ou qualquer outra forma de diferenciação que, na sua essência, tenha origem e fundamento nas pessoas.

Drucker (2001b) argumenta que toda instituição deve ser organizada de forma a suscitar o talento e as capacidades dentro da organização, estimular os homens a tomar a iniciativa, dar-lhes a chance de mostrar o que são capazes de fazer e proporcionar uma perspectiva de crescimento.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), algumas abordagens contemporâneas focalizam aspectos da administração tais como a reengenharia, a readministração, a qualidade total, o *benchmarking*, a empresa virtual, a terceirização, a desburocratização, o teletrabalho, a administração do conhecimento, as organizações que aprendem e as influências da globalização e do meio ambiente. A ênfase dessas abordagens é na flexibilidade que a organização deve ter para responder com agilidade e rapidez às mudanças ambientais. Portanto, tais abordagens surgiram face às novas exigências de mercado.

No que diz respeito à abordagem que defende o aprendizado nas organizações, tem-se que, o que distingue uma organização de uma turba é o modo pelo qual ela concebe procedimentos para tomar decisões em nome da coletividade, delega a indivíduos a autoridade para agir pela coletividade e estabelece limites entre a coletividade e o mundo restante (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

Uma organização, na prática, aprende quando os próprios empregados absorvem

lições dessa experiência, quando o novo conhecimento se incorpora a normas, estratégias e hipóteses de trabalho para perdurarem. Além disso, também ocorre a aprendizagem quando há o questionamento das normas, o que, frequentemente, implica conflito, seja entre exigências consagradas ou entre diferentes gerentes e departamentos, e pode resultar em significativas mudanças na imagem que as pessoas têm do negócio (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

A partir da era da informação, as pessoas, juntamente com seus conhecimentos e habilidades, passaram a ser vistas como a principal base da nova organização. Assim, a antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Com isso, as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais para serem abordados como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidade, aspirações, percepções, etc.

Em relação ao surgimento da Gestão de Pessoas, Gil (2001) acrescenta que aliadas a novas concepções sobre o papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, mormente a partir da década de 90, profundos questionamentos ao modo como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas empresas. Dentre as várias críticas, uma delas se referia à terminologia empregada para designá-la.

As pessoas, a partir do momento em que são tratadas como recursos, precisam ser administradas, para delas se obter o máximo rendimento possível. Por conseguinte, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização e, como tais, deveriam passar a ser reconhecidas como parceiros da organização, dotados de uma série de características que podem ser utilizadas em favor do alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Pode-se resumir a abordagem outorgada à gestão de pessoas à das três eras da seguinte forma, na forma do magistério de Gil (1994):

- a) industrialização clássica: pessoas como fatores de produção inertes e estáticos sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados;
- b) industrialização neoclássica: pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados;
- c) era da informação: pessoas como seres humanos proativos dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados.

Conforme Dutra (2002), o processo evolutivo para se chegar até a Gestão de Pessoas é lido de maneira diferente por diversos autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas.

Na abordagem funcionalista, pode-se identificar três fases, sustenta Dutra (2002, p. 30):

- a) operacional: até a década de 60. Nessa fase, a gestão de pessoas preocupava-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações etc;
- b) gerencial: dos anos 60 até o início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa

a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;

c) estratégica: a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destarte, pode-se notar modificações na abordagem dos recursos humanos desde o surgimento da Teoria Geral da Administração, bem como evoluíram as teorias, também se modificou a visão que a organização possui dos seus colaboradores, agora revestidos de enorme valia.

REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001a.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2001b.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FARIA, José Carlos. **Administração**: teorias e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

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

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos**: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional. São Paulo: Texto Novo, 2002.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria geral da administração**: noções básicas. 4. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

PEDROSO, Ediberto Tadeu. **Administração e os novos paradigmas**. Rio de Janeiro: Qualitymark,

2004.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. Rio de Janeiro: Wak, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

UHLMANN, Gunter Wilhelm. **Administração**: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea. São Paulo: FTD, 1997.