
NOVOS PARADIGMAS NAS ORGANIZAÇÕES: dos recursos humanos à gestão de pessoas

New Paradigms in Organizations: from Human Resources to Management of People

Lúcia de Fatima Távora Queiroz¹

Resumo: Em meados do Século XIX, os novos rumos industriais, marcados por mudanças significativas no processo produtivo pela presença da indústria mecanizada, foram um cenário de grandes crises e contradições em que a administração das pessoas começou dentro das estruturas organizacionais burocráticas, à época, com o nome de Relações Industriais. Estas estruturas se restringiam a padrões rígidos de registros burocráticos e controle da conduta do trabalhador. Eficiência e custo eram as preocupações dessa fase inicial, a ênfase estava na padronização dos processos de trabalho e das máquinas, não nos trabalhadores. No início do século XXI, ainda nesse contexto de rápida industrialização e condições precárias de trabalho, a concepção do homem adotada era do *homo economicus*, motivado exclusivamente pela recompensa salarial. Baseado nesse contexto, Taylor inaugurou a Administração científica, com o estudo dos tempos e movimentos, a fim de aumentar a produtividade, ou seja, a ênfase nas tarefas. Nesse cenário de pressão por mais produção, o principal problema dos trabalhadores, era a fadiga que a padronização das tarefas causava. A fadiga influenciava na produtividade do trabalhador, e o desafio da área era adequar o homem à máquina para evitar dores, fadiga e doenças crônicas em benefício da produção. Na década de 1930, surge a teoria das relações humanas, um movimento voltado para a humanização da organização, como consequência da Experiência de Hawthorne, condenada por Elton Araújo, que pesquisou o efeito das condições de trabalho sobre a produtividade e concluiu que os resultados obtidos nas organizações eram obtidos por fatores psicológicos e não por fatores ambientais. Descobriu-se que o comportamento do empregado é motivado e influenciado pelo sentimento de participação de pertencimento aos grupos informais constituídos dentro das instituições. Dentro dessa ótica, os departamentos de pessoal viram surgir uma nova concepção de homem; o homem social cuja experiência e produtividade passou a ser motivado por reconhecimento, por valorização, por compartilhamento. A ênfase passou das tarefas para as pessoas. Diante do exposto, torna-se necessário entender como se desenvolveu esse processo.

Palavras-chave: pessoas, recursos humanos, relações humanas. Organização, comportamento

Abstract: In middle of the XIX century, the new industrial directions were marked by significant changes on the productive process by the presence of the mechanized industry were a scenario of great crises and contradictions where the people administration started at the bureaucratic organizational structures, at the time, called as Industrial Relations. These structures were restricted to rigid bureaucratic records and worker behavior control. Cost and efficiency were the concerns in this initial phase and emphasis were on the padronization of the work process and in the machines, not

¹ Graduada em Psicologia pela Fumec, Especialista em Educação, Especialista em Pedagogia Empresarial pela Faculdade Newton Paiva/CEPEMG, Especialista em Gestão de Pessoas, pela Faculdade Newton Paiva, Praticitioner in PNL.(coach).

on the workers. In the beginning of the XXI century, still on this fast industrialization and precarious work conditions context, the man conception was the “*homus economicus*”, motivated mostly by the salary reward. Based on this context, Taylor introduced the scientific Administration, with time and movement study, to increase the productivity, that is, to emphasize the tasks. In the pressure for production, the workers main problem was the fatigue caused by the standardization of tasks. The fatigue influenced productivity, and the challenge was to adapt man to machine in order to avoid pain, fatigue and chronic diseases for production benefit. In the 1930s, the human relations theory arises, a movement aimed at the organization humanization, as a consequence of the Hawthorne experiment, condemned by Elton Araújo, who investigated working conditions effect on the productivity, and concluded that the organizations results were obtained, not by environmental factors, but by psychological factors. It was discovered that the employees behavior is motivated and influenced by the participation and belonging feeling to the informal groups constituted inside the institutions. Within this optics, the personnel departments saw a new man conception arise; the social man, whose experience and productivity is now motivated by recognition, appreciation and sharing. The emphasis has shifted from tasks to people. Given these facts, it's necessary to understand how this process was developed.

Keywords: people, human resources, human relations, organization, behavior.

INTRODUÇÃO - DO RH TRADICIONAL AO RH ESTRATÉGICO

Ao se buscar uma análise referente aos RH, nota-se grande sensibilidade por se tratar de uma área que é bastante específica e que influencia todo o restante da Organização.

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar peça chave de transformações dentro da Organização.

Até bem pouco tempo, o RH atuava de forma mecanicista onde a visão do empregado atuava e exercia a função, e ao chefe, o controle centralizado.

Hoje, o cenário é outro, os chefes são nomeados gestores e os empregados, nomeados colaboradores. Gerir pessoas mudou. Não é mais um sinônimo de controle, tarefa, obediência, é entender e trabalhar as técnicas obsoletas com as modernas, junto com a gestão de participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa a valorização do capital humano, diferentemente do setor de RH que usava a técnica e o mecanicismo profissional.

BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Evolução, segundo Michaelles (2002, p.329) significa progresso, transformação lenta e progressiva de uma ideia, fato, ação, etc. E para tanto, é de importância considerável trazer a evolução da área de Recursos Humanos para os dias atuais buscando entender sua trajetória por esses anos.

A década de 30 é marco para a área de recursos humanos, pois até então existia um departamento para tais tarefas de pessoal, cujas funções básicas eram o recrutamento e seleção, e salientar que o único registro que o funcionário tinha ao ingressar na empresa era o Livro de Escrita de pessoal,

que podia facilmente ser alterado, fraudado ou descartado. Assim, após 1930 foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, (hoje, Ministério do Trabalho e Emprego) . O departamento de pessoal era geralmente constituído pelos próprios donos da empresa.

Na década seguinte foi assinado o decreto-lei nº 5452, em 1º de maio de 1943, que resultou na Consolidação das Leis Trabalhistas(CLT). Segundo Araújo (2006, pag3) os processos de admissão e demissão eram conduzidos pela própria chefia de pessoal dada a importância legal de que se revestia a contratação ou, muito mais importante, dados os procedimentos de desligamento. O controle trabalhista exigia da chefia um profundo conhecimento das leis trabalhistas, daí o fato que os recursos humanos ou na época departamento de pessoal eram constituídos por bacharéis em direito até o final da década de 70.

Gil nos mostra que de 1950 a 1964, houveram mudanças significativas no campo das relações de trabalho. E passou-se a requerer uma presença de profissionais que gerenciassem os problemas do pessoal , passando assim a se criar departamentos de relações industriais, mas, de pouco adiantou.

Houve uma profunda transformação no uso da mão de obra a partir dos anos 70, pois até então era o autoritarismo, emprego de pessoal não qualificado, alta rotatividade... Outro avanço foi a abertura dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos aplicados no Brasil, com disciplinas bastante diferenciadas dos demais cursos existentes. Assim, novo ânimo foi dado ao setor de RH , quando passou a ser composto por psicólogos e administradores. Nos anos de 1964 a 1978 os militares assumiram o poder , buscando conter a inflação e assim também conseguiu o controle econômico e político da classe trabalhadora. Ocorreu um milagre econômico como foi chamado, mas que não durou muito tempo, exigindo que as organizações passassem a ter ações mais concretas em relação `a administração de seus recursos, financeiros, materiais e humanos. Então, por conseguinte, as empresas, passaram a dar maior atenção a área de RH, que eram pouco consideradas.

A partir de 1978 até 1989, mudanças ocorreram nos setores econômicos, fazendo com que a área de RH fosse bastante afetada, devendo assim reduzir custos e fazer cortes. A partir de 1990, o país passou a iniciar seu processo de integração no mercado mundial, as greves diminuíram, os trabalhadores passaram a rever suas posições. A partir de então, segundo Gil (2007 ,p58) , muitas mudanças aconteceram, e começou a rever a importância da área de Recursos Humanos, sendo visto sua necessidade dentro de uma organização. GIL (2007,p.58) nos mostra alguns exemplos de mudanças que ocorreram na época: as decisões definidas como mais importantes ,eram definidas por um grupo de trabalhadores, por um colegiado: maior liberdade, pois o presidente atenderia de portas abertas, sem restrições; Líderes existentes supriam as necessidades dos trabalhadores, que não necessitavam mais recorrer ao gerente; Grupos mais autônomos, que respondiam por si só, por sua produção e qualidade; os empregados, também apontavam os defeitos dos seus superiores; Tirava-se certa percentagem dos lucros e distribuía aos funcionários; passou a haver uma entrevista completa antes de serem contratados, fazendo com que assim fossem contratados pessoas realmente capazes e mais eficazes para assumirem os cargos; Planos e metas eram traçados, e os subordinados deviam prestar contas dos resultados.

A EVOLUÇÃO DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Inicialmente, no século XIX a parte de Recursos Humanos de uma empresa era associado à fase contábil, tratando assim das entradas e saídas dos funcionários da empresa perdurando assim até o início da década de 30. A segunda fase ficou conhecida como a fase legal onde o administrador ficava encarregado de fazer com que os funcionários se adaptassem às novas regras, que seriam da CLT implantada por Getúlio Vargas na década de 30. Após essa data o administrador fica responsável pela administração tecnicista regulando assim o recrutamento e seleção do funcionário, como também o treinamento, a higiene e segurança do trabalho.

Com o fim da fase tecnicista nasceu o sindicalismo que era visto como proteção para os funcionários, que por sua vez buscavam ali seus direitos perante seus serviços.

E a fase que vivemos hoje é a do profissional de Administração de Recursos Humanos como estratégia, tratando de variáveis nas relações entre funcionários como superiores, e trazendo uma conciliação dos objetivos pessoais como os organizacionais, motivação, recrutamento e seleção em suas diversas formas entre vários fatores.

A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO ATUAL

A Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento da sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (apud Gil, 1994, p.13).

WOOD jr (2000,p.252) argumenta que desde o fim da década de 70 a conjuntura do mercado e suas implicações para a organização do trabalho fizeram surgir outra função de recursos humanos (FRH), ligada aos setores operacionais e voltada diretamente para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria dos níveis de performance e produtividade. Embora os rótulos sejam diferentes de organização para organização, esta nova FRH geralmente está associada às áreas de qualidade ou a programas corporativos de mudança organizacional. Convive, com algum grau de conflito com a FRH tradicional, agora diminuída em importância.

Segundo Silva et al (2009) apud Chiavenato (1999,p 6) nos tempos atuais as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica, todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, assim necessitam dos empregados como parceiros.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p 239), É o ambiente interno em que convivem os membros de uma organização, estando portanto relacionado com seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é “ bom “ ou “ ruim” para elas e para a organização como um todo.

A cada dia o ambiente interno e externo sofrem constantes transformações, a tecnologia e a globalização se aceleram num ritmo nunca visto.

Assim, Tachizawa, Ferreira e Fortuna apud Oliveira (2004,p.240) afirmam que a realização de pesquisas junto aos funcionários, no intuito de avaliar seu perfil socioeconômico e seu grau de motivação, satisfação e integração, pode trazer subsídios para a análise das diferentes culturas normalmente presentes na maioria das organizações. Falam ainda que ‘a motivação do quadro de pessoal é fundamental, pois os recursos existentes na organização devem sentir-se apoiados e seguros. Daí a importância , como assinala Tachizawa, Ferreira e Fortuna, apud Deming. (2004, p.240) de eliminar o medo para que as pessoas possam desenvolver suas habilidades e contribuir com novas ideias. As pesquisas internas são úteis, portanto , na medida em que permitem identificar as providências necessárias á melhoria do clima organizacional e, logo, à obtenção de um nível adequado de competitividade e qualidade total.

De qualquer forma, outro fator que ajudará a desenvolver um ambiente mais agradável na organização é refletir sobre os aspectos estruturais, operacionais e comportamentais que envolvem o gerenciamento das pessoas, ou seja, compreender a organização e as pessoas que estão inseridas dentro do seu contexto.

A GESTÃO DE PESSOAS PASSA A ASSUMIR A LIDERANÇA

Segundo Gil, (2007,p.60) a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual”.

Segundo Fischer p.12, “ entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual um empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. É inevitável falar de em uma organização sem falarmos das pessoas nas organizações. São vários os fatores que influenciam no sucesso ou fracasso de uma organização .As pessoas e seu comportamento são as principais engrenagens para que a mesma funcione.”

A GESTÃO DE PESSOAS E SEUS CAMINHOS

Estamos passando no país por uma grande crise, com novos rumos para as empresas e as suas formas de gerenciamento Estamos sendo exigidos por um enfoque muito mais voltado à cooperação e parcerias, e ainda não estamos muito familiarizados com isso.

O velho paradigma mecanicista valorizou o nosso hemisfério cerebral esquerdo que é o lado lógico, racional e quantitativo .Hoje precisamos do paradigma holístico, da parceria, que busca a integração dos dois hemisférios cerebrais, onde a qualidade e a intuição, e os sentimentos estão lado a lado do racional. Um gerente que age no paradigma antigo, vai ser ‘durão”,dá ordens, exige obediência completa, é o dono da verdade. O gerente holístico vai buscar seus resultados com o trabalho de equipe, num estilo mais participativo, aberto e com o partilhar do poder decisório. Esse é o ‘pulo” que precisa ser dado.

PARADIGMAS EM TRANSIÇÃO

DOMINADOR	PARCERIA
Medo	confiança
Ganha/perde	ganha/ganha
Domínio masculino	Parceria masculino/feminino
Controle	Atendimento às necessidades
Manipulação/conformidade	Comunicação aberta/criatividade
Reforço negativo	Reforço positivo
Dar ordens/coação	Trabalho em equipe/participação
Alienação /segredo	Integração/abertura com responsabilidade

A WBA- World Business Academy, com sede em San Francisco, nos EUA, destaca a importância das empresas como capazes de efetivamente conduzir, apoiar e liderar os processos de transformação em curso. A empresa moderna, dentro do novo paradigma holístico deve ter o equilíbrio entre as dimensões “resultados”, “pessoas”, e “inovação.”

É aí que entra a Gestão de pessoas.

TENDÊNCIAS DA ATUAL GESTÃO DE PESSOAS

Desburocratização, Reengenharia e Downsizing.

Segundo Lacombe (2011,p.335), “a desburocratização tende a diminuir a importância dos que realizam trabalhos repetitivos e a aumentar a dos que criam, dos que lidam com clientes , dos que efetuam atividades que agregam valor aos produtos ou serviços. Acarreta , portanto, exigências maiores em relação à qualificação das pessoas. A desburocratização ou o ato de reduzir ou eliminar a burocracia tem como principal vantagem o ganho na agilidade dos processos; deste modo o RH pode desprender mais tempo em coisas realmente importantes para as organizações ao invés de ficar atrelado apenas em formalidades

Acompanhando as constantes mudanças do mundo moderno ,com a globalização da economia, surge nas organizações proativas, junto com a desburocratização, um novo conceito de Gestão: a consultoria interna. No processo de consultoria interna, os gerentes de linha atuam como elo de ligação entre os funcionários e a empresa de um modo geral.

Outra tendência , é a reengenharia, que pode ser definida como uma estratégia de mudanças que visam tornar a empresa mais competitiva, através da adoção de medidas que alteram todas as operações e processos,como também em alguns casos, a própria estratégia empresarial.

Por fim, o *dowsizing* que segundo Lacombe (2006,P.336) cria para as empresas os mesmos problemas que a reengenharia, com a diferença que neste caso não é a reformulação de processos, mas o corte de pessoal para diminuir o número dos níveis hierárquicos e tentar obter mais flexibilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi pincelado historicamente como a área de Recursos humanos evoluiu, principalmente para acompanhar as mudanças organizacionais, que segundo Rechziegel e Vanalle (2009) , são mudanças adaptativas, otimizadoras e inovadoras que ocorrem em função de alterações na legislação trabalhista e nos modelos de gestão e de produção adotados para cada organização. Em seguida foram abordadas as mudanças organizacionais que esta evolução ocasionou na área de recursos humanos, demonstrando que o setor antes burocrático e técnico que aparentemente não participava e nem conhecia o negócio da empresa foi se tornando em um setor estratégico sendo considerado área nobre e essencial da Organização , além que coube à Gestão de Pessoas a tarefa de humanizar e aperfeiçoar as relações internas da Empresa.

E finalmente apresentadas algumas das tendências da Gestão de Pessoas que auxiliam a empresa a alcançar a excelência em seus processos e deste modo o ambiente organizacional. Conclui-se que a atual gestão de pessoas procura facilitar o processo de mudanças organizacionais, pois as organizações estão evoluindo e seus colaboradores evoluindo juntos, e conseqüentemente se firmando nos mercado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, LC.G. : **Gestão de Pessoas: Estratégia e Integração organizacional**. São Paulo Atlas, 2006

BOOG GUSTAVO G. **Novos Caminhos para a gestão de Pessoas** , Artigo, Boog consultoria. Disponível em 9 de março de 2018.

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

MILDEBERGER, DAIANA. **Rh frente as mudanças organizacionais**. Artigo. Disponível em 23 de março de 2011.

FISCHER, André Luis; ARELLANO, ELIETE Bernal; REIS, Germano Glufke (e tal). **As pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 13 ed. 2002.

FLEURY, A. 7 FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências- um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. Rio de Janeiro: Atlas,2001.

GIL, A,C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**: São Paulo; Atlas, 1994.

INACIO, S, R. **As diferenças entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas**. Artigo. Disponível em acesso em 14 de julho de 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset .**Recursos Humanos: princípios e tendências** ,6 ed. São Paulo, Saraiva, 2011.

MICHAELLES, **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo Melhoramentos, 2002

MILDEBERGER, DAIANA. **Rh frente as mudanças organizacionais**. Artigo. Disponível em 23 de março de 2011.

TACHIZAWA,T, Ferreira,FORTUNA, AA.M. **Gestão com pessoas: Uma abordagem da estratégia dos negócios** . 4 ed. Rio de janeiro, FGV, 2004

TEIXEIRA, G. M. BASTOS NETO, C. P. S. Oliveira, G. **A gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro ,FGV, 2005

WOOD JR, T 9 COOR. **0 Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de Empresas**, 2ed. São Paulo; ATLAS, 2000