

## **GESTÃO HUMANA DE PESSOAS: UMA RETROSPECTIVA HISTÓRICA<sup>1</sup>**

**Juliana Karine Dalla Vechia<sup>2</sup>, Jocias Maier Zanatta<sup>3</sup>, Denize Grzybovski<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup> Projeto de Dissertação realizado no Programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI

<sup>2</sup> Psicóloga. Mestranda em Desenvolvimento - UNIJUI

<sup>3</sup> Administrador. Mestrando em Desenvolvimento - UNIJUI, Bolsista UNIJUI.

<sup>4</sup> Administradora. Professora no Programa Stricto Sensu em Desenvolvimento UNIJUI.

### **1 INTRODUÇÃO**

O presente ensaio teórico trata-se de uma pesquisa bibliográfica que visa apresentar uma retrospectiva histórica do conceito de gestão humana de pessoas e compreender o campo de estudos organizacionais contemplando principalmente pessoas.

As grandes transformações pelas quais vem passando as organizações têm enfatizado a necessidade de revisar conceitos, adotar novas técnicas e ferramentas de gestão, construir novos referenciais teóricos orientados pelo humanismo (CHANLAT, 1996). É uma tentativa de superar o modelo burocrático até então dominante, que limita o comportamento humano e tolhe a criatividade dos trabalhadores (FARIA; ALENCAR, 1996).

O contexto atual apresenta uma sociedade globalizada em todas as dimensões (cultural, econômica, social, outras), que se utiliza da evolução tecnológica, das mudanças nos estilos de vida, das conjunturas política, econômica e ambiental para promover novos embates teóricos, introduzir novos conceitos e refletir sobre temas complexos com um olhar mais crítico. Simultaneamente a competitividade aumenta e apresenta indivíduos cansados de competir. As organizações lutam para ter um espaço no mercado e cada vez mais sentem a necessidade de conciliar interesses organizacionais aos interesses de seus trabalhadores, buscando de forma estratégica construir soluções que as mantenham no mercado e lhe garantam a diferenciação necessária para sobreviver.

### **2 METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental (recortes de jornais, entrevistas, comentários, blogs, artigos científicos, periódicos) sobre o pensamento de vários autores (GIL, 2001; FISCHER, 2002; MOTTA; VASCONCELLOS, 2004; FLEURY e FLEURY, 2004; DUTRA, 2008; CHANLAT, 2010; entre outros) sobre Gestão de Pessoas.

É uma pesquisa desenvolvida no nível exploratório, com abordagem qualitativa dos dados coletado e interpretação orientada pela técnica análise de conteúdo.

Para a concretização deste estudo, buscaram-se pesquisar por meio de identificação de artigos científicos em periódicos no portal Scielo Brasil, SPELL e anais dos eventos da ANPAD.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

O início da ciência da administração, marcado pelo movimento científico taylorismo-fordismo na estruturação das atividades produtivas das fábricas, na primeira metade do século XX, também representou um olhar sobre a forma de gerir pessoas. O modelo proposto pela Organização Racional do Trabalho (ORT) (TAYLOR, 1980) representou o princípio da estruturação e formalização da então denominada função das empresas (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). O modelo, essencialmente mecanicista (MORGAN, 1996) serviu de referência por todo o século XX e definiu alguns princípios para a gestão de pessoas, apesar de, em 1920, ter surgido um movimento mais humanístico que concebeu o trabalhador como um homo socialis.

Nas organizações estruturadas por essa lógica funcionalista, os trabalhadores recebem treinamentos para executar corretamente as tarefas. Nesse sentido, é relevante compreender o sentido do “treinamento”. Estes eram estruturados de forma a tornar o procedimento operacional o mais simplificado possível.

No cenário organizacional todo esse processo dá-se através da interação entre pessoas x pessoas e entre pessoas x ambiente. Numa perspectiva teórica do humanismo, corrente teórica desenvolvida a partir do pensamento de Chanlat (1996) o trabalho deve oferecer oportunidade de realização às pessoas, satisfação de diversas formas, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com chefia e colegas, remuneração, benefícios, capacitação e treinamentos, entre outras. Bem como, proporcionar investimento de novos programas avançados que facilitem o trabalho burocrático ou em motivação, autoestima, qualidade de vida e outros elementos voltados para a subjetividade humana das pessoas.

Desde o aparecimento da Escola das Relações Humanas na década de 1920, e com a evolução dos estudos do comportamento humano, se acentuou a preocupação com a satisfação das pessoas com o trabalho e muitas proposições surgiram. No entanto, só agora, no século XXI é que se observa um crescimento significativo de estudos pautados nos fundamentos marxistas, os quais se opõem a corrente teórica dos clássicos, fundados no pensamento weberiano e na lógica racional instrumental. Desde a década de 1950 e cada vez mais dos anos 1980 em diante, organizações estão tentando incessantemente melhorar os processos de avaliação de desempenho e adotar mecanismos para promover a satisfação das pessoas (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). Confirmando também essa percepção, Moscovici (1997 apud LIMA; ALBANO, 2002, p. 1) afirma que “a maneira de lidar com as diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade”.

Na década de 1990, inicia-se um novo período, com novas necessidades e demandas. Parte-se do sucesso no desempenho de empresas japonesas, as quais trabalham na perspectiva da responsabilidade pela execução do trabalho sendo do grupo e não do indivíduo. O modelo japonês parte do modelo taylorista-fordista, pois foi a partir da compreensão da racionalidade dos processos de trabalho que puderam perceber a necessidade de uma estruturação dos trabalhos de grupo. Bem como, este modelo passa a ter uma nova lógica de trabalho, passando a utilizar no dia-a-dia o conhecimento operário, ou seja, parte do conhecimento da realidade cotidiana de quem executa a tarefa sendo utilizado para construir uma proposta de trabalho de grupo.

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

Para Motta e Vasconcelos (2002), a concepção sobre o ser humano foi se tornando complexa, passou-se a considerá-lo de um ser previsível e controlável por meio de estímulos econômicos e medidas punitivas para um ser humano dotado de conhecimento, ambições, anseios profissionais e pessoais, que busca ativamente a realização no trabalho, sendo dotado de poder de escolha e capacidade de um ser pensante e mutável. A partir desta linha de pensamento, conclui-se de que a expressão recursos humanos já não era mais adequada para referir-se a esse novo indivíduo, dotado de múltiplas qualidades e que não poderia ser considerado como apenas um recurso a ser explorado pela organização.

Por isso já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal burocrático para um agente de transformações nas organizações, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação. O que alterou foi a forma de pensar e considerar as pessoas na organização não mais como simples “recursos humanos” organizados, mas como, “seres humanos” dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, atitudes, aspirações e percepções. Por essa nova visão, tais pessoas ajudam a organização a atingir objetivos e metas, mas também o fazem para sentirem-se realizados. Nasce, portanto, uma nova nomenclatura para a área funcional da Administração, gestão de pessoas (Gil, 2001).

Com tantas e diversas mudanças rápidas, o contexto do ambiente de trabalho tornou-se turbulento. Em plena era da informação, as áreas de uma organização devem gerenciar pessoas que trabalham em equipes e sejam proativas, capazes de responder às responsabilidades, com iniciativas próprias e dotadas de habilidades e conhecimentos difusos. Não se trata de administrar apenas pessoas, mas de administrar com as pessoas.

A partir da análise de Fleury e Fleury (2004) sobre os diferentes estágios da gestão de pessoas e das abordagens sobre o contexto que envolve as organizações, compreende-se que, diferentes modelos de gestão de pessoas foram estruturados de acordo com as necessidades de cada período e do contexto em que se encontravam as organizações.

As organizações dependem, seja em maior ou menor grau, do desempenho das pessoas para seu sucesso. Para isso desenvolvem e organizam uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas, tal modelo é determinado por fatores internos e externos à própria organização, conforme (FISCHER, 2002).

Define-se, com base em Fischer (2002), modelo de gestão de pessoas como a maneira pela qual uma organização estabelece as bases para gerir e orientar o comportamento das pessoas no trabalho. Esta orientação se dá a partir da estruturação da organização definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão.

Nessa perspectiva o comportamento das pessoas no trabalho é fator determinante na preservação e agregação de valor nas empresas. Por isso passa a integrar o caráter intrínseco dos negócios. Pode-se considerar que o comportamento das pessoas torna-se elemento de diferenciação e potencializa a vantagem competitiva.

O comportamento das pessoas no trabalho é resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na organização, relações estas que necessitam de uma orientação e de um direcionamento, que é tarefa da gestão de pessoas. Podem-se considerar como intervenções de

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

gestão de pessoas a definição de uma estratégia, a implementação de uma diretriz com impactos no comportamento dos indivíduos ou a busca de nova postura a ser adotada devido à necessidade da organização.

Para diferentes contextos históricos encontram-se diferentes modalidades de gestão. Fischer (2002) classifica as grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias principais, que correspondem a períodos históricos distintos, que são: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva.

Com tantas e diversas mudanças rápidas, o contexto do ambiente de trabalho tornou-se turbulento. Em plena era da informação, as áreas de uma organização devem gerenciar pessoas que trabalham em equipes e sejam proativas, capazes de responder às responsabilidades, com iniciativas próprias e dotadas de habilidades e conhecimentos difusos. Não se trata de administrar apenas pessoas, mas de administrar com as pessoas.

Assim sendo, em última análise propõe-se entender que quanto maior o nível de delegação e desafios à criatividade desenvolve-se pessoas mais criativas e mais comprometidas e organizações menos engessadas, fechadas e com vitalidade de processos.

O debate acerca da humanização no contexto organizacional parte do pressuposto de Omar Aktouf recentemente apresentado “gestão humana de pessoas” (AKTOUF, 2013), compreendido como sinônimo de “humanização”, mas que poucas pessoas compreendem seu significado com profundidade. Omar Aktouf, um teórico crítico das organizações, no entanto, não está discutindo o termo propriamente dito e tentando estruturá-lo em termos metodológicos, mas tenta apresentar suas contradições, como o fez durante sua conferência no Encontro Anual da Anpad, ocorrido em 2013, no Rio de Janeiro. Isso instigou compreender melhor o seu ponto de vista, para que haja entendimento entre o universo que abrange pessoas e organizações, acerca da gestão humana e o trabalho humano, bem como uma breve apresentação do histórico do capitalismo no contexto organizacional.

Sob a mesma perspectiva, entende-se que as organizações buscam cada vez mais o comprometimento de seus funcionários, para que consigam atingir suas metas e resultados. Muitas organizações investem no comprometimento e conseqüentemente na satisfação dos colaboradores de diversas formas, tais como, ambiente de trabalho, relacionamento com chefia e colegas, remuneração, benefícios, capacitação e treinamentos, entre outras. Este investimento pode ser em programas avançados que facilitem o trabalho burocrático ou atividades de motivação, autoestima, qualidade de vida e outros elementos da dimensão comportamental e humana das pessoas ou, na perspectiva de Aktouf (2013), uma dimensão da gestão humana de pessoas.

Numa perspectiva humanista, o trabalho deve oferecer oportunidade de realização às pessoas (AKTOUF, 1996). Por isto, desde o início do século XX, principalmente com a consolidação da Escola das Relações Humanas e com o estudo do comportamento nas organizações, se acentuou a preocupação com as pessoas no trabalho. Hoje, no entanto, não se discutem apenas “condições”, “satisfação” ou “motivação” de e no trabalho (MASLOW, 1966; ARCHER, 1997; MCGREGOR 1973; BERGAMINI, 1997;), mas a felicidade da pessoa (SIQUEIRA, 1995; TENBRUNSEL, 2002; ALBURQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

Para manter as corporações competitivas, algumas estratégias organizacionais se fazem necessárias, objetivando o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho realizado por parte dos funcionários que compõem uma organização. Tornar os funcionários em potenciais produtivos, desenvolvendo-os e incentivando-os através da sua valorização e compreensão dos elementos que influenciam seus comportamentos e melhoria das condições de trabalho, traz o entendimento do autor Aktouf (1996) na abordagem sobre as implicações de uma gestão organizacional mais humanizada, evidenciando que o respeito à dignidade do ser humano deve orientar toda política de desempenho produtivo da empresa, para que possa contar com “[...] empregados mais bem formados, mais felizes, mais serenos, menos doentes, menos frustrados, mais cooperativos, mais responsáveis, menos ausentes, mais criativos” (AKTOUF, 1996, p. 242).

#### 4 CONCLUSÕES

A partir do surgimento do pensamento sobre gestão de pessoas no desenvolvimento da administração, este ensaio teórico é orientado pela perspectiva da construção da gestão humana de pessoas, na tentativa preliminar do entendimento da evolução do termo no campo da gestão de pessoas, da era clássica à era da informação.

Inicialmente é empreendido um breve panorama evolutivo da gestão de pessoas, para em seguida identificar seus paradigmas e desenvolvimento, apresentando uma direção da dimensão contemporânea da gestão humana de pessoas na perspectiva de Omar Aktouf (1996; 2004), e, por fim, realiza-se inferências sobre o constructo gestão humana de pessoas, culminando com a apresentação de algumas contribuições para o aperfeiçoamento da teoria apresentada.

Do que foi exposto neste ensaio teórico, podem-se inferir sobre o constructo do pensamento do ser humano menos objeto e mais sujeito abre espaço para debater teoricamente a gestão de pessoas. Pensar as organizações sob a perspectiva da gestão de pessoas é pensar a gestão humana de pessoas, pensar um sistema de relacionamento entre pessoas e organizações, bem como uma área estratégica dentro do universo organizacional. Diante de tais questionamentos torna-se imperativo a revisão das práticas organizacionais, ficando evidente a necessidade de mais pesquisas teóricas e empíricas sobre a temática. No entanto, vislumbra-se a evolução da teoria sobre gestão de pessoas numa perspectiva mais humanizada.

**Palavras-Chave:** Era Clássica; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Era da Informação; Gestão Humana de Pessoas;

#### 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. A administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas 1996.

\_\_\_\_\_. Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

- \_\_\_\_. O que quer dizer gestão “humana” das pessoas na fase atual do capitalismo? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Painel convidado da área temática GPR. Rio de Janeiro 37, 2013.
- ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 20(2), 153-164 2004.
- ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: \_\_\_\_ (Org). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_. *Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica*. Tradução de Laura Gillon. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- FARIA, M. F. B.; ALENCAR, E. M. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 50-61, 1996.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Vários autores. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MASLOW, A. H. *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Tijuca, 1966. (Coleção Anima).
- McGREGOR, D. *Motivação e liderança*. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C.; VASCONCELOS I. F. G. de. *Teoria geral da administração*. São Paulo. Pioneira Thonsom Learning, 2002.
- SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. 265 f. Tese (Doutorado em Psicologia)– Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 8.ed., São Paulo: Atlas, 1995.
- TENBRUNSEL, A. E.; TIFFANY, L. G, MARGARET, A.; NEALI E MAX, H. BAZERMAN. *Cognições em organizações*. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. v. 1, São Paulo: Atlas, 2002.
- ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalhos no Brasil*. 14.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.