

# Evolução da Gestão de Pessoas nas organizações – do tradicional ao estratégico

## Gestão de Pessoas

### 1. Introdução

As organizações enfrentam cada vez mais desafios, como o de satisfazer clientes cada dia mais exigentes, conquistar e manter mercados, gerar diferenciais para desbancar a concorrência e acompanhar a rapidez do desenvolvimento tecnológico. Isso exige líderes eficazes e equipes motivadas, flexíveis em suas ações e altamente competitivas, eficientes e competentes no desempenhar de suas atividades. Porém, nem sempre aconteceu desta forma.

#### A evolução na Gestão das Pessoas!

Você sabia que a área de Gestão de Pessoas já foi chamada de Relações Industriais, de Departamento Pessoal, de Administração de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos?

Pois é, até chegarmos à nomenclatura atual, muitas foram as mudanças.

Vamos conhecê-las?

### 2. Um mundo em transformação e a evolução na gestão de pessoas

A área de Gestão de Pessoas surgiu no início do século XX e, desde então, vem ganhando importância ao longo do tempo.

Inicialmente, chamada de Relações Industriais (CHIAVENATO, 2003), era o setor necessário para gerenciamento das relações entre a indústria e seus operários. Este período foi marcado pelas estruturas organizacionais burocráticas, com ênfase na departamentalização, pela centralização das

decisões no topo da hierarquia e pela rigidez das regras e regulamentos que visavam padronizar o comportamento. Nos anos de 1950, período em que começaram a surgir os direitos trabalhistas, a área passou a ser chamada de Administração de Pessoal ou de Departamento Pessoal: era um setor extremamente burocrático, fiscalizador, onde as pessoas eram tratadas como mão de obra.

No século seguinte, a área passou a ser chamada de Administração de Recursos Humanos, tornando-se um setor mais dinâmico, voltado para o desenvolvimento e a motivação das pessoas, mas com foco na produtividade, mesmo ainda sendo um setor tático-operacional.

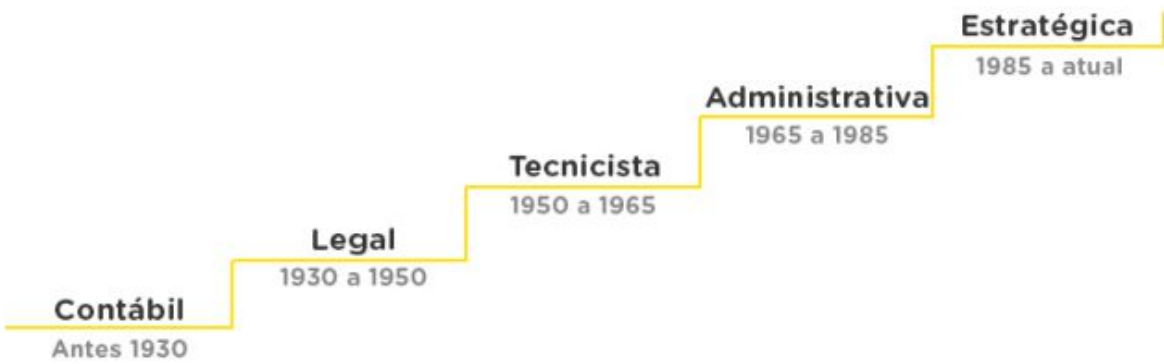
Baseado em Marras (2002, p.25), sintetizamos, no Quadro 01, as responsabilidades que a área de RH assumiu ao longo de sua evolução histórica, considerando três períodos: antes de 1950; de 1950 a 1970 e de 1970 até o período atual.

Gerente de RI	Chefe de Pessoal	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até 1999
Controles de Frequência	Controles de Frequência	Controles de Frequência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissão e demissão	Admissão e demissão	Admissão e demissão
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

Gerente de RI	Chefe de Pessoal	Gerente de RH
		Estrutura organizacional

Conforme contribuição de MARRAS (2002), é possível perceber claramente a evolução das atividades. Até 1950, elas eram extremamente burocráticas. Após 1950, começam a evoluírem para um foco voltado à produtividade e à motivação dos trabalhadores. Após 1970, elas passaram a olhar a estrutura e o desenvolvimento da organização, as relações, o desempenho e, especialmente, a qualidade de vida.

Marras (2002, p.26) ainda explicita as cinco fases evolutivas da gestão de pessoal, conforme a seguir.



Conforme o autor, a partir destas fases, podemos perceber um marco histórico nas relações entre capital, trabalho e na ascensão das responsabilidades e atribuições assumidas pela área, até tornar-se uma área estratégica.

Hoje, a função de Gestão de Pessoas nas organizações é vista como essencial para apoiar a organização no desenvolvimento das pessoas, na alavancagem dos resultados e para a construção de um ambiente interno motivador e que propicie o alcance das metas e diretrizes.



Metas organizacionais.

Mais recentemente, a área de **Gestão de Pessoas** ganhou espaço nas empresas e foi reconhecida como um **setor estratégico**. Sua gestão foi voltada para a gestão do conhecimento.

Departamento pessoal	Administração de recursos humanos	Gestão de Pessoas
Burocracia	Mais dinamismo	Grande dinamismo
Controle das pessoas	Foco no desenvolvimento e na motivação das pessoas	Foco na <u>gestão do conhecimento</u> (capital intelectual)
Mão de obra	Recursos humanos	Colaboradores
SETOR FICALIZADOR	SETOR TÁTICO-OPERACIONAL	SETOR ESTRATÉGICO

**Fonte:** A própria autora (adaptado de Chiavenato, 2003).

Podemos concluir, então, que a área de Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos ganhou notoriedade e importância nas organizações, tornando-se de fato e de direito uma área estratégica com o passar do tempo.

Para Saber Mais sobre o ASSUNTO, Consulte:

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010. 332 p.

3. Características do mundo contemporâneo

Contemporaneamente, as organizações vivem tempos de INTENSAS, VELOZES E ROTINEIRAS MUDANÇAS, impulsionadas pela era da informação ou do conhecimento, pela globalização, pela competitividade do mercado, pelas novas gerações e, sobretudo, pelos avanços tecnológicos.

Como nos ensinou Heráclito (filósofo da Grécia antiga), cinco séculos antes de Cristo, “Todas as coisas estão em constante fluxo, em **constante mudança...**”

“Não podemos banhar-nos duas vezes no mesmo rio, porque o rio não é mais o mesmo”. Ou como já disseram Lulu Santos e Nelson Motta: “Nada do que foi será / De novo do jeito que já foi um dia/ Tudo passa, tudo sempre passará”.

## COMO UMA ONDA

Lulu Santos e Nelson Motta

Nada do que foi será  
De novo do jeito que já foi um dia  
Tudo passa, tudo sempre passará  
A vida vem em ondas, como um mar  
Num indo e vindo infinito

Tudo que se vê não é  
Igual ao que a gente viu a um segundo  
Tudo muda o tempo todo no mundo

Não adianta fugir  
Nem mentir pra si mesmo  
Agora há tanta vida lá fora  
Aqui dentro sempre

Como uma onda no mar  
Como uma onda no mar  
Como uma onda no mar

<http://www.vagalume.com.br/lulu-santos/como-uma-onda-no-mar.html#ixzz3jC08cTcX>

Em função das frequentes mudanças e da velocidade com que estas mudanças acontecem, o **capital humano** tem sido cada vez mais valorizado por ser o principal fator gerador dos resultados e do conhecimento nas empresas. Desta forma, muito tem se investido na **Gestão do Conhecimento**, focada, sobretudo, no **desenvolvimento de competências**, entendidas aqui como a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes, geradoras de dois fatores primordiais ao sucesso das organizações: a **criatividade e a inovação**.





Capital humano nas organizações.

*“A **gestão do conhecimento** refere-se a **criação**, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Está voltada para a criação e organização de **fluxos de informação** dentro e entre os vários níveis da organização, sobretudo para incentivar **trocas espontâneas de conhecimento** entre as pessoas. Ao contrário do que acontecia antigamente – quando as empresas guardavam e escondiam o conhecimento a sete chaves por meio da confidencialidade – a gestão do conhecimento (knowledge management) procura orientar a empresa inteira para produzir o conhecimento, aproveitá-lo, disseminá-lo, aplica-lo e lucrar com ele. Cada pessoa precisa **agregar valor aos processos e produtos da empresa**. E esse valor é alcançado mediante o **compartilhamento do conhecimento** e representa a **essência da inovação**. O segredo não está mais em deter o conhecimento nas mãos de poucos, mas **divulga-lo em toda a organização**, em distribuir e não retê-lo” (CHIAVENATO, 2007, p.99).*

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.6) “**o conhecimento** pode ser comparado a um **sistema vivo**, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os **valores** e as **crenças** integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações.

**A gestão do conhecimento** é um processo que engloba todas as áreas, processos, serviços e sistemas de uma organização. Por este motivo, tem caráter interdisciplinar e transdisciplinar, requisitando, portanto, total atenção do gestor de pessoas.

A gestão do conhecimento permite às empresas avaliar os resultados com mais propriedade em relação à sua eficácia nos produtos e serviços, administrar as informações, conhecer melhor os clientes e fornecedores e gerenciar o potencial de seu crescimento e suas expectativas.

Você já ouviu falar ou sabe o que significa o termo **VUCA**?

VUCA é um acrônimo e significa:

- **Volatilidade** - Em tempos de velozes mudanças, principalmente tecnológicas, a única certeza possível é a certeza da mudança;
- **Incerteza** - Com o cenário de mudança, novos planos e nova vivências são necessárias para lhe apoiar;
- **Complexidade** - A conectividade trouxe cenários ainda mais complexos, portanto, é necessário simplificar;
- **Ambiguidade** - Neste mundo conectado, cheio de complexidade, onde tudo é muito novo devido às rápidas mudanças, a dificuldade de interpretar e a falta de concretude torna tudo ambíguo, ou seja, com mais de um sentido.

Na prática, o que isso significa?

Significa que estamos vivendo tempos de rápidas mudanças, nas quais os cenários já não são mais tão previsíveis, tornando-se mais arriscados. Como profissionais, precisamos estar preparados e desenvolver algumas habilidades para lidar neste novo mundo VUCA!

Agora que você já conhece um pouquinho sobre o Mundo VUCA, procure pesquisar quais são as habilidades essenciais para os profissionais lidarem neste “MOMENTO VUCA”. Como as organizações estão se preparando para ele?

Então, para você, profissional, é preciso ter **RESILIÊNCIA, FLEXIBILIDADE, ADAPTAÇÃO, CORAGEM E BUSCAR O AUTODESENVOLVIMENTO**. Já as organizações, precisam garantir a **GESTÃO DO CONHECIMENTO**.

---

## 4. A importância da gestão com pessoas nas organizações

---

A Gestão do Conhecimento permite às empresas conhecer de forma mais eficaz as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) de seus colaboradores e ainda, avaliar os resultados ou entregas através dos serviços e produtos, administrando processos e informações mais focadas na satisfação dos clientes e no gerenciamento das necessidades da organização.

Para realizar a gestão destas competências e aumentar a capacidade produtiva dos colaboradores, entram em campo o **time de gestores**, cada vez mais exigidos e desafiados na contemporaneidade. Eles necessitam gerir as ações de suas equipes e dominar ferramentas de

forma a criar oportunidades para o desenvolvimento da aprendizagem contínua, a motivação e a maximização dos resultados.

Porém, antes de falarmos sobre os gestores de pessoas, precisamos entender o que é Gestão de Pessoas. O que fazem os gestores de pessoas?

Você sabe?

*“Gestão de Pessoas é a função **gerencial** que visa à **cooperação das pessoas** que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2011, p. 17).*



Gestão de pessoas nas organizações.

Hoje, a área de Gestão de Pessoas é fundamental para as organizações, pois, mais importante que a capacidade de aprender, é a experiência ou o domínio de técnicas consagradas que elevam o nível de entregas das equipes. Conforme a equipe é desenvolvida, maior é sua capacidade de aprendizagem, de adaptabilidade e flexibilidade frente aos novos desafios.

Estamos em um mundo onde cada vez mais é a agilidade e a adaptabilidade, e não mais a estruturação complexa, que determinam a sobrevivência das organizações. São os gestores de pessoas, nas organizações, os responsáveis por conduzir e garantir que seus times estejam em constante desenvolvimento para se adequarem a estas exigências e se alinharem às estratégias organizacionais.



Conforme Wood Jr. (2009, p.31), não só as pessoas precisam se adaptar às estratégias e mudanças, mas as organizações precisam tornar-se flexíveis para darem conta de toda a complexidade deste mundo contemporâneo. Para ele, empresas flexíveis:

- Estimulam o crescimento pessoal de seus funcionários;
- Recompensam o desempenho e a iniciativa;
- Formulam valores e visão organizacionais desafiadoras;
- Favorecem estruturas interligadas e multidisciplinares;
- Incentivam a qualidade de vida de seus funcionários;
- Permitem flexibilidade de horários ou operações;
- Apoiam o desenvolvimento de escolas locais;
- Estimulam a participação e o relacionamento informal entre seus funcionários;
- Proporcionam treinamento e educação para toda a vida;
- Buscam comunicação clara e ágil com seus funcionários e clientes.

As empresas precisam dar suporte e estrutura para que seus gestores desenvolvam um trabalho que garanta **colaboradores motivados**, preparados e com entregáveis de excelência.

Para Saber Mais sobre o ASSUNTO, Consulte: <http://www.portal-administracao.com/2017/11/gestao-de-pessoas-conceito.html>

---

## 5. A importância do gestor de pessoas nas organizações

---

Na busca constante pela maximização do desempenho humano focado na excelência, a área de Gestão de Pessoas passa a ser cada vez mais importante e necessária, devendo ser capaz de motivar seus colaboradores para formarem verdadeiras equipes que, juntas, somarão esforços para o atingir as metas organizacionais, com atitudes de comprometimento e engajamento para com os objetivos organizacionais.

Para Megginson et al. (1998), liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e atingimento de metas.

Entende-se por liderança a arte de educar, orientar e estimular as pessoas na busca por melhores resultados, motivando-as num ambiente de desafios, riscos e muitas incertezas.

Conforme Dutra (2013), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas, o que aumenta ainda mais a necessidade da liderança ser e estar preparada para todos os novos desafios.

Desta forma, o líder precisa conhecer profundamente sua equipe para conseguir identificar o que motiva cada membro e, para tal, conhecer as expectativas de cada geração que compõem a equipe é fundamental. Porém, não basta apenas motivá-las: é necessário que as pessoas sejam inspiradas por estes líderes, sejam capacitadas para as tarefas, tenham suas competências desenvolvidas, estejam aptas, sejam encorajadas ao autodesenvolvimento, à inovação e tenham predisposição para a qualidade.

Entender e respeitar a forma com que as diferentes gerações pensam e agem, o que as impulsiona e qual contexto de trabalho mais as motiva, é fundamental para o alcance e o sucesso dos objetivos organizacionais.



As novas gerações.

*“O grande desafio que tem se apresentado para os gestores consiste em adotar um modelo de liderança que mobilize essas pessoas, marcadas por diferenças históricas e socialmente construídas, a assumirem comportamentos que se prestem ao alcance dos objetivos organizacionais” (MORAIS, 2016, p.184).*

É preciso um olhar cuidadoso da gestão para garantir estratégias organizacionais que contemplem as características de cada geração, garantindo, assim, a obtenção e a maximização da utilização do potencial de cada recurso humano em seu grau máximo e o compartilhamento das melhores práticas produzidas por cada geração.

## 6. Conclusão

---

Neste tópico, foi possível observar de que forma a área de Gestão de Pessoas veio se transformando ao mesmo tempo em que era transformada e impulsionada por diversos fatores como: a era da informação ou do conhecimento, a globalização, a competitividade cada vez mais acirrada dos mercados, as novas gerações, suas características bastante marcantes e, sobretudo, pelos avanços tecnológicos.

Em meio a este cenário de mudanças constantes e desafios, a área ganhou notoriedade e importância estratégica nos negócios, sendo o Gestor de Pessoas peça fundamental na motivação e no engajamento das pessoas, tanto no que se refere ao desenvolvimento e autodesenvolvimento, como no desenvolvimento de competências para garantir entregas excelentes e alinhadas com as estratégias organizacionais.

Em nosso próximo tópico, vamos aprofundar os estudos sobre a liderança e sua importância para todos os processos organizacionais.

Vamos juntos??!!

---

## 7. Referências

---

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed., totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2005. 529 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2003. 457 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 164 p.

DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza (Org.). **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2002. 332 p.

MEGGINSON; Mosley et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MORAIS, Frederico Lopes. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **Revista de Carreira e Pessoas**, 01 August 2016, Vol.6(2). Disponível em: <<https://doaj.org/article/6ab53f6dadba4f57a5bdef41b4ea98c8>> Acesso em 04 jan. 2019.

WOOD JR. T. In: WOOD JR., T. (Org.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YouTube. (2018, Maio, 24). Canal do Cortella. **O bom líder inspira**. 2min30seg. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=U9vioacPujEO>> . Acesso em: 22 set. 2018.

# Ficha técnica

---

## Reitoria:

- Heraclito Amancio Pereira Junior

## Vice-reitoria:

- Luciana Dantas da Silva Pinheiro

## Pró-reitoria de Planejamento e Administração:

- Edson Franco Immaginário

## Pró-reitoria Acadêmica:

- Leda Maria Couto Nogueira

## Coordenação Geral Ead:

- Cristiano Biancardi

## Coordenação de Conteúdo:

- Vinicius Rosalen

## Conteúdo:

- Livia Ferrari Heringer

## Orientação de Conteúdo:

- Ivan Nascimento Monteiro

## Revisão Gramatical:

- Carolina Augusta Borges Caldeira



Gestão de TI:

- Lucas Sperandio Coradini

Web Design:

- Carlos Augusto Ribeiro Filho
- Fernanda Azevedo Dias
- Nathalia Domitrovic

Ilustração:

- Ray Jonatas Braz dos Santos

Programação:

- Josué de Lacerda Silva
- Victor de Mattos Frossard

Desenho Instrucional:

- Frederico Vescovi Leão

Game:

- Rafael Scandian

