



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – IFPB
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

WANESSA TEIXEIRA SILVA

**A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS
ORGANIZAÇÕES**

**JOÃO PESSOA
2022**

WANESSA TEIXEIRA SILVA

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Profa. Dra. Maria Luiza da Costa Santos

JOÃO PESSOA
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *Campus* João Pessoa

S586e Silva, Wanessa Teixeira
A evolução da gestão de pessoas e sua importância para
as organizações / Wanessa Teixeira Silva. – 2022.
39 f.
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica
de Gestão e Negócios – UAG, 2022.
Orientadora: Prof^a Maria Luiza da Costa Santos.
1. Gestão de Pessoas. 2. Modelos – Gestão de Pessoas. 3.
Mudança Organizacional - Pessoas. I. Título.

CDU 331.101.3

Bibliotecária responsável Ivanise Andrade Melo de Almeida – CRB15/96



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

ARECER 60/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 15 de dezembro de 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

WANESSA TEIXEIRA SILVA

Matrícula: 20181460032

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 12/12/2022

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)

Orientador(a)

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Rosângela Madruga (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Maria Lúcia da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 15/12/2022 14:15:03.
- **Rosângela Madruga, COORDENADOR - FG1 - CE-IF**, em 16/12/2022 17:31:55.
- **Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 18/12/2022 00:27:31.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 15/12/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.fpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 367534
Verificador: 4578da96f
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela oportunidade de realizar um sonho e finalizar essa etapa na minha vida.

Agradeço à minha mãe, Ana Carla, pelo apoio e por toda dedicação e apesar das dificuldades sempre me fortaleceu durante toda minha vida.

As minhas amigas, Élide Rayanne e Mariana Oliveira, companheiras de curso que fizeram parte da minha formação, me deram apoio nas horas difíceis, incentivo e motivação nos momentos de desânimos e cansaço, sem vocês eu não teria conseguido. Vocês fazem parte da minha jornada durante esse período tão importante e, com certeza, vão continuar presentes na minha vida.

Agradeço especialmente à minha orientadora Maria Luiza, por toda paciência, empatia e encorajamento durante esse processo e por acreditar e construir comigo esse TCC.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigado.

RESUMO

Com um mundo globalizado, avanços tecnológicos e mudanças constantes nas quais as organizações estão inseridas, torna-se imprescindível às empresas investirem na área de gestão de pessoas para se manterem competitivas e sobreviver ao mercado. Diante disso, o presente trabalho teve como objetivo geral comparar os modelos de Gestão de Pessoas propostos para as organizações nos dias atuais levando em consideração os posicionamentos teóricos defendidos pelos autores: Fischer (2002); Marras (2000); Chiavenato (2004), identificando suas características e descrevendo a evolução dos modelos de gestão, assim como, os motivos que acarretaram as mudanças, as quais apontam para nova concepção sobre as pessoas, vistas como o diferencial competitivo das organizações. O estudo é classificado como uma revisão bibliográfica de natureza aplicada com uma abordagem qualitativa, tendo em vista que se baseia em opiniões na qual utiliza como fontes os bancos de periódicos, bem como teses, livros e dissertações disponíveis em bibliotecas virtuais sobre o tema gestão de pessoas. Com base nisso, verificou-se as divergências e convergências dos pensamentos dos autores Fischer (2002); Marras (2000); Chiavenato (2004) acerca da gestão de pessoas de forma a responder aos objetivos citados acima propostos ao estudo. A partir desses resultados podemos concluir que a gestão de pessoas passou por um processo evolutivo gradativo e que de acordo com os autores citados anteriormente foram impulsionados pela necessidade de se adaptar às mudanças, deixando um modelo de gestão tradicional para trás e aderindo um modelo de gestão moderno com uma visão sistêmica e integrada. Com isso, a área de Gestão de Pessoas adquire um papel cada vez mais estratégico dentro das organizações, sendo um fator determinante para o sucesso organizacional.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas; evolução; modelos; mudanças; perspectivas.

ABSTRACT

With a globalized world, technological advances and constant changes in which organizations are inserted, it becomes essential for companies to invest in the area of people management to remain competitive and survive the market. Therefore, the present work aims to externalize the importance of the Area of People Management in organizations, identifying its characteristics from its obsolete management model to the current one, as well as the reasons that led to these changes. Furthermore, it aims to discuss according to the perspectives of the authors Fischer (2002); Marras (2000); Chiavenato (2004) about its historical evolution and the new conception of organizations related to people, which are currently seen as intellectual capitals leaving the rational and mechanistic zone in which they were inserted. The study is classified as a bibliographic review of an applied nature with a qualitative approach, considering that it is based on opinions in which it uses journals as sources, as well as theses, books and dissertations available in virtual libraries on the subject of management of people. Based on this, divergences and convergences in the thoughts of the authors Fischer (2002) were verified; Marras (2000); Chiavenato (2004) about the management of people in order to respond to the objectives mentioned above proposed to the study. From these results we can conclude that people management went through a gradual evolutionary process and that, according to the authors mentioned above, they were driven by the need to adapt to changes, leaving a traditional management model behind and adhering to a management model. modern with a systemic and integrated vision. With this, the Area of People Management acquires an increasingly strategic role within organizations, being a determining factor for organizational success.

Keywords: People Management; evolution; models; changes; perspectives.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – CONCEPÇÃO DOS AUTORES SOBRE AS PESSOAS.....	29
QUADRO 02 – FASES DAS GESTÃO DE PESSOAS.....	31
QUADRO 03 – CARACTERÍSTICAS DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS.....	32
QUADRO 04 – FATORES PROVOCADORES DE MUDANÇAS.....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVO	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	14
2.2 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS DELINEADOS POR FISCHER	15
2.2.1 Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento Pessoal	15
2.2.2 Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano	16
2.2.3 Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão Estratégica de Pessoas	17
2.2.4 Modelo de Gestão de Pessoas por Competências	18
2.3 COMPREENDENDO A GESTÃO DE PESSOAS SOB O PONTO DE VISTA DE CHIAVENATO	19
2.3.1 Era Industrial Clássica	19
2.3.2 Era neoclássica	20
2.3.3 Era da informação	21
2.4 DESCREVENDO A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL DE ACORDO COM MARRAS	21
2.5 CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS: TRADICIONAL E MODERNO	23
2.6 FATORES QUE PROVOCARAM A ADESÃO ÀS MUDANÇAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	25
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	27
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	27
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	28
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	28
3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	28
4 ANÁLISE DOS DADOS	29
4.1 IMPORTÂNCIA DADA AO FATOR HUMANO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL	29
4.3 CARACTERÍSTICAS DO MODELO MODERNO DE GESTÃO DE PESSOAS	32

4.4 FATORES QUE PROVOCARAM A ADESÃO ÀS MUDANÇAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	33
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICE	40

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com o decorrer do tempo, a área de Gestão de Pessoas sofreu mudanças significativas. No cenário atual de modernização e globalização na qual as organizações estão incorporadas, essa área adquire um papel cada vez mais estratégico no mercado de trabalho, se tornando uma vantagem competitiva capaz de impactar positivamente as organizações e seus funcionários. Não é difícil notar que essas mudanças ocorrem de formas constantes e sucessivas, trazendo novidades que não se encaixam em organizações que optam por manter um modelo de gestão ultrapassado. Diante disso, é necessário mudanças de comportamento que visem mediar os interesses das organizações e dos funcionários.

A busca por esse equilíbrio deixa evidente para as organizações a importância de acompanhar o processo evolutivo da gestão de pessoas para obter sucesso na organização, tal como, êxito na produtividade, eficiência e eficácia no ambiente de trabalho. O processo mencionado acima tem o intuito de promover um novo modelo de gestão de pessoas nos meios organizacionais, onde as pessoas não são apenas um meio de gerar lucros como era antigamente. Isto pode ser confirmado por Fischer (2002, p. 19) ao relatar como as pessoas eram vistas, antigamente, nas organizações “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção”.

Ao falarmos em Gestão de Pessoas devemos estar cientes de que todas as pessoas, independentemente das suas raízes, possuem necessidades, cuja satisfação, ou não, é determinante para a sua realização como pessoa, o que interfere diretamente em seu desempenho profissional. Com isso, a Gestão de Pessoas deixou de se concentrar exclusivamente na tarefa para atuar no comportamento e competências.

Ressalta-se, que essa remodelagem foi gradativa e de suma importância para a busca da excelência de organizações bem-sucedidas e especificamente para o desenvolvimento do fator humano, Fischer (2002, p. 11) comenta que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas”

Diante do que foi relatado, o presente trabalho busca discorrer sobre a gestão de pessoas, abordando sobre evolução histórica, fases e características e as respectivas concepções sobre o

homem, como também evidenciar a importância das organizações em se adaptarem às mudanças.

1.2 JUSTIFICATIVA

Ainda hoje, em 2022, apesar de toda modernização existem empresas que estão enraizadas em paradigmas ultrapassados da gestão de pessoas. Essa realidade decorre de diversos fatores: cultura organizacional, dificuldade de adaptação, resistência a mudanças e receio de inovação. Esses fatores resultam na desmotivação dos funcionários, baixa produtividade e altos índices de rotatividade e absenteísmo. Chiavenato (2004, p. 5) diz que “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”.

Diante do exposto acima, apresenta-se a importância dessa pesquisa no âmbito organizacional, uma vez que, através dela é possível identificar a importância da gestão de pessoas durante sua evolução histórica, além de deixar evidente os impactos positivos gerados com o seu progresso. Por fim, também se justifica, pelo fato da possibilidade das organizações poderem utilizar o estudo para aprimorar as suas práticas de Gestão de Pessoas e, com isso, manter e atrair bons colaboradores, obtendo êxito organizacional. Como também, pode servir como direcionador para consultas e futuras pesquisas para o meio acadêmico.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo comparar os modelos de Gestão de Pessoas propostos para as organizações atualmente, levando em consideração os posicionamentos teóricos defendidos pelos autores: Fischer (2002); Marras (2000); Chiavenato (2004).

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar a importância dada ao fator humano na gestão organizacional;
- Identificar as fases evolutivas da gestão de pessoas;
- Descrever as características do modelo moderno de gestão de pessoas;
- Verificar os fatores que provocaram a adesão às mudanças na área de gestão de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico apresenta os fundamentos teóricos necessários para subsidiar o presente estudo, o que se reveste de significativa importância, na medida em que a pesquisa foi caracterizada como bibliográfica e, nesse sentido, traz as considerações conceituais a respeito do tema sobre a Gestão de Pessoas, a partir dos olhares dos autores: Chiavenato (2004), Fischer (2002) e Marras (2000).

2.1 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Uma das características mais marcantes dos novos tempos é a velocidade com que ocorrem as mudanças e o processo de inovação nas organizações. E, essas transformações têm ocasionado fortes impactos no ambiente organizacional, principalmente, no que se refere à gestão de pessoas. Cada vez mais, faz-se essencial a compreensão de que o mundo do trabalho é formado por organizações que têm sua origem nas pessoas. Na verdade, as organizações existem porque as pessoas lhes dão personalidade própria, através da maneira pela qual se comportam e contribuem com seus trabalhos para o crescimento e o sucesso da organização. As pessoas constituem a competência básica da organização, representam o diferencial competitivo, que promove ou não o sucesso organizacional. Como afirma Lacombe e Tonelli (2021), as pessoas devem ser consideradas como a principal fonte de valor e não como um recurso a ser explorado no processo produtivo e que é facilmente substituído.

Nessa nova perspectiva, uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações, nestes últimos tempos, é a de gestão de pessoas. A leitura que se faz hoje da área é totalmente diferente da tradicional visão, quando era reconhecida pelo papel de registro e controle dos indivíduos.

A nova abordagem da gestão de pessoas exige uma visão sistêmica e integrada de todos os processos relacionados com as pessoas, o que significa buscar a valorização das pessoas como uma forma de ajudar a organização, a ganhar ou manter uma vantagem em relação aos concorrentes que disputam no mercado; implica constituir uma estratégia, e, por fim, um plano global que está intimamente ligado ao cumprimento de metas e objetivos institucionais.

Ao se estabelecer um caminho para a organização seguir pelos próximos anos, as ações administrativas devem definir estratégias que sejam capazes de mobilizar e dinamizar os talentos e competências necessárias para concretizar-se como elementos de integração e sinergia, agindo como um fio condutor da ação organizacional garantindo, em curto prazo, a

lucratividade empresarial. Gerenciar o relacionamento dos interesses da organização e das pessoas, utilizando-se de estratégias, que satisfaçam a ambas as necessidades.

Na atualidade, muitos são os autores que ressaltam a importância e a necessidade do envolvimento da gestão de pessoas no processo de formulação e implementação da estratégia organizacional como uma forma de garantir o alcance dos seus objetivos.

Assim reconhecido, a seguir estão desenvolvidos itens que abordam a gestão de pessoas sob a visão de três autores que há muito tempo estão estudando este tema, o que se reveste de importância para a Ciência da Administração, uma vez que adiciona conhecimentos teóricos que foram propostos e aplicados à diferentes organizações e em períodos diferentes.

2.2 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS DELINEADOS POR FISCHER

Para Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza definindo: princípios, diretrizes, estratégias, entre outros. O sucesso ou fracasso de uma organização são influenciados por vários fatores, porém é notório que as pessoas são instrumentos fundamentais para o seu funcionamento.

A importância que o fator humano vem alcançando no mundo dos negócios, demonstra que o cuidado com a gestão se destaca cada vez mais nas teorias organizacionais. O desempenho esperado das pessoas no ambiente de trabalho e o seu modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos no contexto organizacional. Dentre os fatores internos, pode-se destacar o produto, a tecnologia, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Já referente a fatores externos ou extrínsecos pode-se citar: o ambiente, políticas e diretrizes da empresa, salários e os regulamentos internos. Ambos os fatores resultam em uma atuação que gera eficácia, eficiência e produtividade nas organizações.

Para este autor a gestão de pessoas evoluiu com os seguintes quatro modelos: Gestão de Pessoas como Departamento Pessoal, Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano, Gestão de Pessoas como Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Pessoas Por Competências, sendo esta última considerada a gestão atual.

2.2.1 Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento Pessoal

O modelo da gestão de pessoas como departamento pessoal vigorou no século XIX até o início do século XX. Surgiu como consequência do movimento de administração científica, em que a gestão organizacional era voltada para a eficiência de custos e para a busca de

trabalhadores adequados. A Teoria da Administração Científica tinha como seu fundador Frederick W. Taylor e foi fundamentada na aplicação de métodos da ciência racional onde o objetivo da administração era o aumento de produtividade. Visando esses fins propôs métodos e sistemas de racionalização do trabalho (MATOS & PIRES, 2006).

Devido à necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou desconto, surgiu o Departamento Pessoal. Uma vez que a função de seus gerentes era estabelecer uma metodologia de seleção que possibilitasse a escolha dos melhores funcionários aos menores custos possíveis (ALBUQUERQUE, 2002; MARRAS, 2011).

Dessa forma, o início do departamento pessoal ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os outros fatores de produção. Nessa época o homem era visto como *homo economicus*, onde era motivado exclusivamente por recompensas financeiras.

Essa gestão reflete uma imagem voltada para a área burocrática e racional. Sendo assim, para as organizações eram focadas em procedimentos e em processos que fizessem com que o indivíduo trabalhasse da maneira mais efetiva possível. Produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos articuladores do modelo de gestão de pessoas do tipo departamento pessoal, as pessoas eram vistas como extensões das máquinas. Esse conceito considera uma área de trabalho direcionada principalmente para as operações processuais e para os mecanismos burocráticos.

2.2.2 Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano

O uso da ciência como psicologia foi capaz de proporcionar no âmbito organizacional uma mudança de foco no qual saía de uma gestão de procedimentos burocráticos e processos racionais para o comportamento das pessoas, deixando de se concentrar exclusivamente nas tarefas, custos e resultados. Esta mudança foi influenciada em épocas distintas por duas escolas da psicologia: a escola behaviorista e a humanista e ficou conhecida como segundo estágio da evolução das pessoas.

Nas décadas de 1930 e 1940, predominava a escola behaviorista que incorporou aos processos de gestão os métodos e instrumentos de avaliação e desenvolvimento de pessoas, como por exemplo, a psicometria. Tendo como alicerce a teoria empirista “o modelo behaviorista de aprendizagem é centrado em condições externas e no comportamento” (NOGUEIRA, 2007 p. 85).

Nos anos de 1960 e 1970, a escola de relações humanas, nome pelo qual ficou conhecida essa linha de pensamento, predominou como matriz de conhecimento em gestão de pessoas. A principal contribuição foi a descoberta de que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelo gerente de linha. Seu objetivo central era voltado no treinamento gerencial, nas relações interpessoais e nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento dos perfis gerenciais desejados pela empresa.

A gestão de recursos humanos estava direcionada para a integração, para o comprometimento dos empregados, para a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade. Na escola humanista, a utilização da expressão “gerenciamento de recursos humanos” e o foco no comportamento humano podem ser considerados os principais resultados da afirmação definitiva da psicologia humanista na teoria organizacional (FISCHER, 2002).

2.2.3 Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão Estratégica de Pessoas

Com a evolução e o aprimoramento da gestão de pessoas foi introduzido na modelagem dos sistemas de recursos humanos o caráter estratégico. Dessa forma, o modelo de gestão de pessoas como gestão estratégica está direcionado nas tomadas de decisão na busca, na atração e na manutenção de talentos capazes de impulsionar a mudança nas organizações (TAVARES, 2010).

Para Albuquerque (1987), a gestão de pessoas de forma estratégica surgiu pelo reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na definição das estratégias de negócios e da existência de uma lacuna entre os requisitos para a implantação dessas estratégias e a competência das pessoas para a execução do que foi estabelecido pela organização.

Com o decorrer do tempo as organizações tiveram que se adequar às mudanças utilizando características como: flexibilidade e adaptabilidade. Para utilização dessa abordagem, foi preciso intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, pois as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização, em qualquer tempo, tornam-se ineficientes. A verdade sobre a gestão de comportamento humano deixou de ser geral para se tornar estratégico.

Segundo Marras (2000), a gestão estratégica de pessoas, através de suas intervenções, destaca como objetivo fundamental a otimização dos resultados finais da organização e da qualidade dos talentos que a compõem. Trata-se de um tipo de gestão fundamental para manter

os funcionários satisfeitos e motivados, criando mecanismos para desenvolver e reter os melhores talentos dentro do negócio, de forma adequada às estratégias da empresa.

A partir daí a gestão de pessoas passou a ser vista como uma atividade de linha e função de staff, onde era promovida a descentralização e a organização funcionava como um sistema aberto que sofria influência do ambiente e buscava evitar a entropia. Albuquerque (1987) constata que os executivos dos recursos humanos, na época da pesquisa, eram “envolvidos, de uma forma ou de outra, na formulação de estratégias organizacionais”.

2.2.4 Modelo de Gestão de Pessoas por Competências

A era da competitividade e mudanças no mercado global da economia a partir do ano de 1980, exigiu um novo papel da área de recursos humanos. O intuito de estabelecer vínculos mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados organizacionais se intensificaram ainda mais a ponto de requerer um novo modelo de gestão que ficou conhecido como gestão de pessoas baseado em competências.

Nesse novo modelo teórico passaram a predominar temas como: reengenharia, vantagem competitiva e reestruturação na busca de estabelecer um relacionamento direto entre o desempenho das pessoas e os resultados organizacionais (FISCHER, 2002). Segundo Porter (1989), a ênfase da competitividade introduz o conhecimento do valor agregado ao produto e da cadeia de valor no posicionamento da empresa. Assim, “A vantagem competitiva existe, quando a empresa oferece maior valor ao cliente e consegue a preferência por seus produtos e serviços, em um nível de preços suficiente para cobrir os custos da efetivação desse valor.” (PORTER, 1991, p. 23).

Nesse cenário, a gestão de pessoas interfere na questão de competitividade e na agregação de valor para o negócio e clientes, pois são as pessoas que executam as estratégias definidas pela organização em busca de resultados. Apontada como responsável pelas reestruturações organizacionais nas décadas de 1980 e 1990, a reengenharia é um sistema estratégico de reestruturação organizacional e administrativa, com o objetivo de reformular as atividades de determinada empresa para que possa se tornar mais competitiva no mercado.

A palavra competência é definida com um conjunto sinérgico do conhecimento, habilidade e atitude de um indivíduo “reunidas ampliam as possibilidades de alcançar os resultados pretendidos em um prazo menor e com menos esforço” (GRAMIGNA, 2007, p. 98). As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo; são elas “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar,

transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p.30)

Esse novo modelo de gestão envolve uma participação maior das pessoas ao mesmo tempo em que se estabelece o empoderamento - *empowerment* - dos funcionários. O homem parou de ser visto como uma simples mão de obra e passou a ser visto como um trabalhador do conhecimento (DRUCKER, 1993).

2.3 COMPREENDENDO A GESTÃO DE PESSOAS SOB O PONTO DE VISTA DE CHIAVENATO

A área de Gestão de Pessoas está interligada com as pessoas e a organização. Diante disso, é criada uma relação de dependência que necessita de esforços mútuos e objetivos em comum para alcançar o sucesso e satisfação de ambas as partes. A área de recursos humanos desenvolveu-se em função das condições históricas de trabalho. Conforme as relações trabalhistas foram evoluindo, tornaram-se necessárias profundas mudanças nesta área.

Por essas mudanças não serem estáticas e os fatores externos estarem em constante transformação é de suma importância que a empresa se adapte aos processos que proporcionem essa adequação. Segundo Chiavenato (2006) pode-se considerar três eras nas organizações durante o século XX e XXI: era da industrialização clássica, da industrialização neoclássica e da informação.

2.3.1 Era Industrial Clássica

A era industrial clássica dominou a primeira metade do século XX, a busca pela eficiência no processo produtivo era vista como algo primordial, e para alcançá-la, foram implantadas medidas de padronização e simplificação de trabalho. Com o intuito de administrar as pessoas surgem os Departamentos de Relações Industriais que tinha como objetivo mediar as relações entre as organizações e as pessoas, buscando o equilíbrio destes fatores.

Nessa época não havia uma preocupação com a parte humanitária, o responsável pela administração do pessoal trabalhava unicamente com quesitos técnicos, como salários, contabilidade de faltas, recrutamento de empregados, ou seja, era uma fase de caráter contábil.

De acordo com Viscaïno & Estork (2007, p. 7),

Nessa fase os responsáveis se preocupavam principalmente com os custos das organizações. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, ou seja, a organização comprava a mão-de-obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta foi a fase pioneira da 13 “gestão

de pessoal” que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930.

A era clássica foi marcada também por um modelo piramidal e pela departamentalização funcional, onde as decisões e o padrão de comportamento vinham dos funcionários presentes no topo da pirâmide e as pessoas eram consideradas verdadeiras máquinas (ERTHAL, 2015). De acordo com Chiavenato (2010) as organizações na era clássica possuíam níveis hierárquicos centralizados; alta departamentalização; padrões rígidos com cargos definidos e limitados; pouca capacidade de processar informações; sistema mecanicista com foco na especialização das tarefas.

Tal organização era adequada apenas para um ambiente empresarial onde a tecnologia fosse fixa, ou seja, nesse tipo de organização não cabe inovação, pois as empresas adotavam uma cultura organizacional mecanicistas, onde as pessoas eram enxergadas como parte dos recursos da empresa e não como seres com capacidades cognitivas intelectuais; tinha-se uma visão muito restritiva, a qual desconsiderava os fatores humanos, principalmente as emoções e necessidades básicas.

2.3.2 Era neoclássica

A era neoclássica teve início com o final da 2ª Guerra Mundial em 1950 e durou até 1990 (VISCAINO & ESTORK, 2007; CARVALHEIRO, 2010; ERTHAL, 2015). Essa nova era proporcionou o aumento da mudança, o fim da previsibilidade e o início do processo de inovação. Segundo Chiavenato (2006, p. 24), “as mudanças passaram a serem mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis”.

Dessa forma, as organizações que adotavam um modelo de gestão retrógrado não conseguiam acompanhar todo esse avanço na mesma velocidade. Com isso, estas organizações tentaram aderir novos modelos de estruturas que pudessem proporcionar-lhes mais inovação e melhor ajustamento às novas condições. Houve uma ampliação da atuação e a gestão de pessoas passou a fazer parte do nível tático.

E através dessa busca e tentativa de melhoramento, os recursos humanos começaram a ser valorizados, pois perceberam a importância do seu papel, abandonando-se a antiga visão das Relações Industriais do homem – o qual era visto como um mero componente industrial – em nome de um conceito mais evoluído da Administração de Recursos Humanos.

Conforme Chiavenato (2006), antigos paradigmas foram abandonados, as organizações abandonaram as culturas tradicionais que estavam enraizadas e fixadas em contextos

retrógrados nas suas políticas e diretrizes. Conforme isso, ultrapassaram barreiras e concentraram-se no presente com um olhar mais amplo, cedendo assim, espaço para a inovação. Com essa nova percepção as pessoas deixaram de ser vistas como recursos irracionais se tornando recursos vivos.

2.3.3 Era da informação

A era da informação iniciou-se por volta dos anos 90 e conservou-se até os dias atuais. A mesma é caracterizada pela mudança e inovação visto que o mundo está em um processo contínuo de avanço e evolução. Através da informação a competitividade é explorada cada vez mais dentro das organizações. Esta nova era foi a precursora para o início de uma Gestão de Pessoas estratégica e descentralizada na qual as pessoas são vistas como capital intelectual.

Segundo Chiavenato (2006), os recursos organizacionais tal como seus processos tornaram-se mais relevantes do que os próprios órgãos que compõem a organização. Portanto, fica evidente uma grande diferença referente a era clássica, visto que nessa era as organizações adotavam uma estrutura burocrática e estática.

Assim, ainda na visão de Chiavenato (2006, p.25),

Os órgãos (sejam departamentos ou divisões) tornam-se provisórios e não definitivos, os cargos e funções passaram a serem constantemente redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passaram a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades do cliente, agora dotado de hábitos mutáveis e exigentes.

Nesse contexto, as pessoas passaram a ser enxergadas como seres inteligentes, com capacidades singulares, conhecimento e habilidades. Dessa forma, o significado da Gestão de Pessoas teve uma grande conversão, do ponto em que um indivíduo era visto como uma máquina para o maior bem intangível das organizações.

Atualmente, o capital intelectual tem sido considerado, de uma forma mais abrangente, como um parceiro da organização. E nesse contexto, é papel da organização tratar as pessoas apenas como parceiras da empresa. Vale salientar que, segundo Chiavenato (2004, p. 2-3), “as organizações bem-sucedidas tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências”.

2.4 DESCRREVENDO A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL DE ACORDO COM MARRAS

A gestão de pessoas, para Marras (2009), está dividida por fases. O autor evidencia uma pesquisa feita em 1997 pela professora Tose da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade de Católica de São Paulo para sua tese de mestrado, a qual mostra com base em suas pesquisas cinco fases na evolução do perfil de RH e suas respectivas épocas. Essas fases foram apresentadas respectivamente: Contábil (1930), Legal (1930 a 1950), Técnico (1950 a 1965), Administrativa (1965 a 1985) e Estratégica (1985 até os dias atuais).

A fase contábil foi uma das pioneiras da gestão de pessoas, ficou conhecida como pré-histórica, e ficou caracterizada pela preocupação única com o custo. As pessoas eram vistas apenas pelo enfoque contábil. “As empresas adquirem o trabalho humano, pagam-no enquanto dele se servem e o dispensam simplesmente, quando necessário ou insatisfatório” (SERSON, 1975, p. 13). O homem era visto apenas a partir das suas habilidades, sem qualquer preocupação com os problemas humanos que poderiam existir. A satisfação das necessidades era voltada para a obtenção do salário.

Na fase legal as leis trabalhistas foram se intensificando e se desenvolvendo. Começaram a surgir o “chefe de pessoal” que tinha como objetivos evitar multas e reclamações trabalhistas. Diante disso, a preocupação que antes era no custo passou a ser na aplicação das leis trabalhistas. Essa fase marca o aparecimento do departamento e possui um cunho legislativo.

A entrada de empresas multinacionais no Brasil, foram responsáveis pela introdução da fase técnico. Com isso, foi implantado o modelo americano de gestão de pessoal e elevado a função de RH ao status orgânico de gerência. Nessa fase a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança do trabalho, benefícios e outros. Passam a fazer parte do dia a dia dos profissionais de recursos humanos a tecnologia de aprendizagem individual, a mudança organizacional, nutrição e alimentação, serviço social, plano de carreiras, desenho de cargos e da organização (CHIAVENATO, 1994).

Por volta de 1965, teve início a fase administrativa que poderia ser chamada de sindicalista. O sindicalismo tornou-se um movimento forte, dando origem ao sindicato. Nesta fase registra-se uma mudança significativa na denominação e na responsabilidade do gerente de relações industriais, o cargo passa a ser chamado de gerente de recursos humanos. Pretendia-se transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais para responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações. Nesse sentido, a mesma é caracterizada pela substituição do administrador de pessoal pelo gerente de Relações Industriais ou pelo gerente de Recursos Humanos; advento da abordagem sistêmica em recursos

humanos, integrando os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental em decorrência da eclosão de novos movimentos sindicais, tendência a abordagem participativa em recursos humanos (ALBUQUERQUE, 1987).

A fase estratégica: ocorre de 1985 até a atualidade, tem por principal característica a introdução de programas de planejamento estratégicos atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Iniciou-se a nova alavancagem organizacional do Gerente de Recursos Humanos - GRH, que passa a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações. Segundo Gil (2001, p. 59), “as mudanças observadas no âmbito das empresas, sobretudo na última década, têm gerado indagações acerca do papel a ser desempenhado pelo profissional de recursos humanos”.

Assim, finalmente, a Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

2.5 CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS: TRADICIONAL E MODERNO

Diante do cenário atual, é notório identificar as características e impactos causados por esses modelos de gestão no contexto organizacional. Uma das grandes diferenças entre esses modelos está associada à visão do gestor sobre as pessoas. Nesse contexto, a gestão de pessoas possui aspectos fundamentais que relacionam o gestor e as pessoas para que juntos possam alcançar o sucesso. Estes aspectos são apresentados por Chiavenato (2014) como sendo; Pessoas como seres humanos, pessoas como ativadoras de recursos organizacionais, pessoas como talentos fornecedores de competências e pessoas como capital humano.

Na administração tradicional, predominou por muito tempo o emprego formal e os gestores tinham uma visão limitada sobre as pessoas onde as enxergavam apenas como recurso humano. Como recurso, as pessoas tinham que ser padronizadas, inertes, uniformes e precisavam ser administradas. Neste modelo de gestão a estrutura da organização foi marcada por uma departamentalização funcional e uma configuração piramidal, centralizadora, burocrática que tinha como objetivo estabelecer regras e regulamentos internos com o intuito de padronizar o comportamento dos colaboradores (CHIAVENATO, 2006).

Dessa forma, é possível afirmar que o modelo de gestão de pessoas tradicional foi marcado pela pressão exacerbada por melhoria na produção, sendo, um modelo de gestão mecanicista. Neste período, o principal problema que desafiava a gestão dos trabalhadores era

a fadiga humana que era resultado da padronização das tarefas e conhecimento limitado do processo produtivo. Essa situação acarretava o cansaço mental e aumentava a insegurança do funcionário, o que gerava o ambiente nocivo e disfuncional.

Nessa época, o foco dos gestores era voltado exclusivamente para produção, levando em consideração apenas a posição e a função que o colaborador exercia dentro da organização. Os superiores não se preocupavam com o homem em si e os fatores internos e externos que poderiam interferir no processo de produtividade o foco era a tarefa e em alcançar o objetivo organizacional. Diante disso os colaboradores eram vistos por esses gestores apenas como meios para alcançar o objetivo final e partiam do pressuposto que estes eram motivados apenas por recompensas financeiras e materiais.

No entanto, as organizações passaram a mudar os seus conceitos e alterar suas práticas gerenciais, adotando um modelo de gestão de pessoas modernizado. Segundo Chiavenato (2004) em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, começaram a investir nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. As organizações empresariais diante dessas mudanças, passou a se preocupar com um modelo de gestão de pessoas que garanta o funcionamento de suas atividades e permita resultados melhores em sua finalidade, seja na prestação de serviços ou no sistema de produção.

Tal gestão deve estar condizente tanto com os objetivos organizacionais, como também, com os objetivos individuais dos funcionários. Nesse contexto, Nelson (2013), assegura que os funcionários são a grande vantagem competitiva de uma empresa, devendo, portanto, serem tratados de forma adequada. Almeida (2004), complementa que a gestão de pessoas deve ser uma preocupação constante das organizações e todo esse sistema de gestão de pessoas deve estar voltado para missão, objetivos institucionais e manutenção de uma relação duradoura e consistente com seus funcionários.

Na visão da Gestão de Pessoas Moderna, as pessoas passaram a ser vistas como capital intelectual o que passou a ser o maior diferencial competitivo das organizações, pois, com seus conhecimentos e habilidades, os funcionários promovem o sucesso organizacional, tornando-se assim o maior “bem” das empresas. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 25), afirma que: [...]“Fatos empíricos comprovam que colaboradores satisfeitos, tratados de forma correta têm mais chances de ter um comportamento melhor em seu ambiente de trabalho, superando-se em suas atribuições e isso é de grande importância nas organizações atualmente”.

Portanto, cabe à organização incentivar a iniciativa nos colaboradores, pois, segundo Fidelis e Banov (2007), empresas inteligentes são aquelas que fomentam e exploram a liberdade

de pensamento e de ação entre seus colaboradores. Ainda na visão desses autores, a criatividade melhora o cotidiano das pessoas, trazendo um hábito saudável para o ambiente organizacional e, sendo transferido como melhoria contínua para a empresa, desenvolve as potencialidades das pessoas. Assim, é possível não só definir que as pessoas devem ser tratadas como parceiras da organização, pois, conforme Chiavenato (2004), o conhecimento tornou-se uma ferramenta importante dentro das organizações.

2.6 FATORES QUE PROVOCARAM A ADESÃO ÀS MUDANÇAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A partir da década de 1970, profundas alterações de natureza social, econômica e política começaram a afetar o mundo organizacional, o que pressionava as organizações a reverem seus modelos de gestão e, portanto, os paradigmas que lhe davam sustentação (FISCHER, 2002). O surgimento da globalização e de um novo contexto econômico associado aos avanços tecnológicos dos meios de comunicação, se tornou o estopim para a adesão definitiva dessas mudanças.

Com isso, a gestão de pessoas passou por muitas fases, tomando cursos diferentes na história, trazendo a evolução da visão do homem como máquina até a atual forma de enxergá-lo como um ser pensante, capaz de trazer ideias que promovem o conhecimento e a permanência da organização no mercado, tornando-se o maior e mais importante ativo da empresa.

Segundo Fischer (2002 p. 147), “a mudança é um atributo inerente à natureza humana e às relações do homem em sociedade”. Diante disso, esse ritmo frenético de mudanças recaiu sobre a área da gestão de pessoas, impactando seus processos, competências e resultados. Antes a gestão de pessoas era focada em tarefas operacionais e burocráticas, atualmente, passou-se a exigir dessa área um papel mais estratégico, onde o gestor busca auxiliar na liderança da mudança organizacional, pois as chances de sucesso aumentam com o envolvimento das pessoas.

Em um ambiente cada vez mais turbulento, e competitivo, a adaptação contínua das organizações passou a ser uma questão de sobrevivência e a velocidade em que esse processo acontecia passou a ser uma condição imprescindível para agregar um diferencial competitivo. A necessidade da transformação organizacional passou a ser algo constante nas vidas das organizações, deixando de ser algo esporádico.

De acordo com Kimberly (1981), as melhorias podem ocorrer em relação ao produto, ao processo produtivo, à estrutura administrativa ou aos membros da organização. As estruturas

organizacionais com resistência a mudanças estão propícias a se movimentar em ritmo mais lento quando se trata de inovação e desenvolvimento. A sobrevivência em um ambiente complexo e de incertezas e as dificuldades em lidar com tecnologias inovadoras levam as organizações a dispor de estratégias que só devem ser elaboradas depois de um parecer ambiental e de uma afirmação de suas forças e limitações (ANSOFF, 1973; PORTER, 1986; 1991).

Para Robbins (2010) nenhuma empresa encontra-se em situação estável hoje em dia. Com todas as mudanças que ocorrem constantemente até a empresas consideradas estáveis e que dominam sua área de mercado estão propensas a mudanças radicais. Isso ocorre, devido à necessidade de adotar estratégias que compreendam aspectos do ambiente externo e interno tanto do indivíduo quanto da organização. Quase todas as organizações hoje necessitam se ajustar a um ambiente multicultural, a mudanças demográficas, imigração e terceirização da força de trabalho. Ademais, a tecnologia vem mudando a forma de trabalho e as organizações continuamente (ROBBINS, 2010).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo da pesquisa, este tópico apresenta a caracterização da pesquisa, o universo, amostragem e amostra, o instrumento de coleta de dados e a perspectiva de análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo em questão classifica-se como uma pesquisa de natureza aplicada, pois os conhecimentos obtidos poderão ser utilizados pelas empresas nas suas práticas de gestão de pessoas. De acordo com Gil (2010, p. 27), a pesquisa aplicada se destina à “aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”.

Quanto à abordagem da pesquisa, este estudo enquadra-se como qualitativo, tendo em vista que se baseou em opiniões que não foram traduzidas em números e analisadas tomando como referência os modelos de gestão de pessoas. Segundo Lakatos e Marconi (2009) o método qualitativo analisa e interpreta aspectos profundos, descrevendo a complexidade do comportamento das pessoas envolvidas no estudo e, com isso, fornece detalhes sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento na forma de administrar as pessoas no ambiente organizacional.

Quanto aos procedimentos técnicos, o presente estudo classifica-se como bibliográfico, porque foram consultados livros e artigos científicos em bases de dados sobre o tema gestão de pessoas, que segundo Fonseca (2002, p. 32),

É feito a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

A revisão bibliográfica, ou revisão da literatura, é a análise crítica, minuciosa e ampla das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento (TRENTINI e PAIM, 1999). A mesma procura explicar e discutir um tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros.

Busca também, coletar informações, desenvolver ideias e conhecimento sobre determinado tema (MARTINS, 2001). Diante disso, este tipo de pesquisa tem o intuito de colocar o pesquisador em uma conexão direta com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2007).

Esta metodologia foi conduzida com foco no tema evolução da gestão de pessoas utilizando como fontes os bancos de periódicos, bem como teses, livros e dissertações disponíveis em bibliotecas virtuais.

Foi utilizado o método indutivo, que “parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares” (GIL 2008, p.10), começando com a comparação dos fenômenos com a finalidade de descobrir as relações entre si. Por fim, generalizar, com base na relação verificada entre os fenômenos.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo da pesquisa ou população é o conjunto total da população que possui para um determinado estudo as mesmas características definidas (GIL, 2010) e, no presente estudo, envolve os autores estudiosos na área da gestão de pessoas. Já a amostra envolve os três (3) autores escolhidos para subsidiar o estudo: FISCHER (2002); MARRAS (2000); CHIAVENATO (2004).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para coleta dos dados foi utilizado um instrumento contendo questões que visavam responder aos seguintes objetivos específicos: importância das pessoas para as organizações, fases evolutivas da gestão de pessoas; características do modelo moderno de gestão de pessoas; fatores que provocaram a adesão às mudanças na área de gestão de pessoas.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados de acordo com Gil (2010) é um processo que envolve procedimentos que estabelecem uma ligação direta entre os resultados obtidos com as teorias ou estudos realizados anteriormente.

Para tanto, foram elaborados quadros contendo os achados na literatura sobre a visão dos três autores pesquisados quanto às questões relacionadas aos objetivos específicos propostos a este estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico estão apresentados os resultados da pesquisa considerando os dados levantados por meio de quadros, abaixo apresentados, com a finalidade de comparar as concepções dos três autores explorados no presente trabalho, acerca da gestão de pessoas e de forma a responder aos objetivos específicos propostos ao estudo.

4.1 IMPORTÂNCIA DADA AO FATOR HUMANO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

O fator humano dentro das organizações ganhou cada vez mais destaque com o passar do tempo. Portanto, as pessoas se tornaram uma ferramenta essencial para direcionar as organizações para o sucesso. Diante disso, passaram a ser vistas como elementos vivos e capital intelectual capaz de agregar conhecimento e competência dentro do processo organizacional. Segundo Chiavenato (2020, p. 36) “...as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação; as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir”. Nesse sentido o quadro 01 traz a importância do fator humano nas concepções dos autores: Fischer (2002), Chiavenato (2004), Marras (2000).

QUADRO 01 - CONCEPÇÕES DOS AUTORES SOBRE AS PESSOAS

Fischer (2002)	Chiavenato (2004)	Marras (2000)
“(...) os funcionários se tornaram fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos de outros fatores de produção.”	“(...) as pessoas devem ser visualizadas como parceiras de negócio, como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, são o mais importante aporte para as organizações”.	“(...) ainda que os sistemas industriais se mecanizam, a presença de profissionais humanos não deixa de ser fundamental dentro do processo organizacional”.

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com o quadro acima é notório observar a divergência de pensamento de Fischer (2002) com os outros autores, pois o mesmo ainda enxergava o homem apenas como um recurso irracional, que deveria ser administrado igual a qualquer outro recurso. No entanto, Chiavenato (2004) e Marras (2000) já tinham outra perspectiva sobre as pessoas na organização. Para Chiavenato as pessoas eram vistas como parceiras e recursos intelectuais que agregam valor para a empresa; Marras (2000) reforçava esse pensamento, pois ressalta que as pessoas eram fundamentais no processo organizacional independente da mecanização dos sistemas ou não.

A gestão de pessoas é formada pelos colaboradores e pela organização. O trabalho toma boa parte do tempo de vida, de esforço e dedicação das pessoas que dependem da organização para sua sobrevivência, sucesso e até mesmo crescimento pessoal. Portanto, por meio desse esforço direcionado ao trabalho, as pessoas buscam encontrar sua realização pessoal, bem como, alcançar seus sonhos e objetivos. No entanto, para que isso ocorra dependem das organizações, o que gera uma relação interdependente que busca o equilíbrio para satisfação de todos. É necessário compreender que a área de Gestão de Pessoas envolve algumas dificuldades pelo fato de envolver recursos vivos que são variáveis e diversificados. Por esse fato a área de Gestão de Pessoas é muito mais complexa que qualquer outra área organizacional de uma empresa.

4.2 FASES EVOLUTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos é resultado de uma grande evolução histórica, que aconteceu de forma gradativa. Diante disso, as organizações precisaram passar por eras evolutivas nas quais as mesmas foram se adaptando e evoluindo para sobreviver ao mercado e não ficarem para trás. Esta área abrange toda a organização em todos os níveis. Essas mudanças trouxeram a necessidade de acompanhar essas transformações para alcançar o sucesso organizacional. Assim, os indivíduos passaram de simples operários, vistos como uma máquina, para seres com capacidades cognitivas e intelectuais. Gerir pessoas passou a ser algo além de garantir bons resultados financeiros. Diante disso, e de todo o processo evolutivo, a gestão de pessoas, renunciou seu caráter extremamente burocrático adotando uma gestão estratégica e com foco nas pessoas. Este processo pode ser observado no quadro 02 abaixo de acordo com os autores: Fischer (2002), Chiavenato (2004), Marras (2000).

QUADRO 02: FASES DA GESTÃO DE PESSOAS

Fischer (2002)	Chiavenato (2004)	Marras (2000)
Existem quatro categorias principais de grandes correntes na gestão de pessoas com períodos históricos distintos, sendo elas: Gestão de pessoas articuladas como departamento pessoal; Gestão de pessoas como gestão do comportamento humano; Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas; Gestão de Pessoas articulada por competência.	As organizações passaram e continuam passando por grandes mudanças e transformações, classificadas em três eras: Industrialização Clássica; Industrialização Neoclássica; e, da Informação.	São cinco as fases na evolução do perfil do profissional: Fase contábil, Fase legal, Fase tecnicista, Fase administrativa, Fase estratégica.

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Apesar de receberem nomenclaturas diferentes, os processos evolutivos dos autores acima são complementares e se fazem interdependentes, pois no sentido temporal se enquadram com os mesmos acontecimentos, mesma finalidade e, por fim, se voltam a alcançar ao mesmo objetivo. De acordo com os autores, esse processo evolutivo tinha o intuito de alinhar os objetivos organizacionais com o das pessoas em busca do equilíbrio da organização, acompanhando os avanços exigidos pelo contexto social.

Diante do que foi exposto, é possível analisar e identificar que a Administração de Recursos Humanos percorreu por algumas era transformacionais para acompanhar o atual modelo de Gestão de Pessoas. E, com isso, trouxe a evolução do pensamento das organizações, fazendo com que agora, o capital humano seja valorizado.

As fases contábil, legal e tecnicista definidas por Marras (2000) e a era da industrialização clássica de Chiavenato (2004) aconteceram no mesmo período dos modelos de Fischer (2002) da gestão de pessoas como departamento pessoal e da gestão de pessoas como gestão do comportamento. Todas essas fases foram marcadas pelo período industrial, onde o foco estava no processo do trabalho, adotando um modelo mecanicista no qual as pessoas eram vistas apenas como recursos.

Já a fase administrativa de Marras (2000) se equipara com o modelo de gestão de pessoas como gestão estratégica de Fischer (2002) e a era da industrialização neoclássica de

Chiavenato (2004). Nesta época dava-se início aos processos de inovações, houve a descentralização da administração e a gestão de pessoas saiu do operacional para o nível tático onde as pessoas passaram a ser vistas como recursos vivos.

Por último veio a fase estratégica de Marras (2000) que se assemelha com o modelo de gestão de pessoas por competência de Fischer (2002) e a era da informação de Chiavenato (2004). Esse último processo evolutivo é o que vigora atualmente, passou por mudanças intensas no qual a gestão de pessoas tornou-se estratégica. Além disso, envolveu uma participação maior das pessoas, ao mesmo tempo em que se estabeleceu um empoderamento – *empowerment* – dos funcionários.

4.3 CARACTERÍSTICAS DO MODELO MODERNO DE GESTÃO DE PESSOAS

A Moderna Gestão de Pessoas faz com que as pessoas sejam então reconhecidas, incentiva o desenvolvimento desse capital intelectual, para assim torná-lo o seu maior aliado no mundo competitivo das organizações. Diante disso, não há uma solução única para manter as pessoas motivadas e comprometidas com os objetivos da organização, mas sim pequenos passos que também servem para melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho.

A moderna Gestão de Pessoas tem a capacidade de consertar a pluralidade, as competências e capacidade das pessoas e fazer com que isso eleve o desenvolvimento organizacional, seja no campo público ou no campo privado (VAZ, 2017). O quadro 03 identifica as características desse modelo moderno de gestão de pessoas de acordo com a concepção de Fischer (2002), Chiavenato (2004), Marras (2000).

QUADRO 03: CARACTERÍSTICAS DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Fischer (2002)	Chiavenato (2004)	Marras (2000)
<p>“Motivação e liderança passam a construir os conceitos chave do novo modelo humanista.” (p. 21).</p> <p>“(…) desenvolver e estimular as competências humanas</p>	<p>“...a velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas... faz necessário visualizar as pessoas como recursos vivos e inteligentes e</p>	<p>"A Administração Estratégica de Recursos Humanos tem como objetivo participar e assessorar na formação das estratégias organizacionais, de modo</p>

necessárias para que as competências organizacionais da empresa se tornem competitivas” (p.31).	não mais como fatores inertes de produção...” (p. 13)	a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização” (p. 254),
---	---	---

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Conforme os autores acima é possível observar que os mesmos convergem sobre as características da moderna gestão de pessoas. Para eles é importante ressaltar que o ser humano não é uma máquina e que sofre as diversas transformações psicológicas, físicas, etc. Essas transformações podem surgir de problemas pessoais, nas relações de trabalho, na sociedade e diversas outras origens, desempenho, motivação e satisfação no trabalho.

Desse modo, é preciso compreender que na moderna gestão de pessoas, o foco de bons resultados e quantitativos de produção, deve anteriormente ser construídos em cima de condições favoráveis, incentivos, tratamento equilibrado e harmônico para que o trabalhador possa ter se sentido encorajado, preparado de maneira humanizada para isso. Para Chiavenato (2007) é preciso que o gestor fortaleça sua equipe, crie um excelente local de trabalho, melhore a qualidade de vida dos seus funcionários e reconheça o bom trabalho, recompensando o alcance de objetivos.

4.4 FATORES QUE PROVOCARAM A ADESÃO ÀS MUDANÇAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Gestão de Pessoas evoluiu na medida em que mudaram as condições sociais e econômicas da sociedade, assim como os ambientes das empresas, exigindo uma atuação diferente da área de RH e das lideranças.

Segundo Gil (2001) a área de Gestão de Pessoas teve que liderar dentro das organizações, se sobressaindo com destaque em relação às demais áreas, visto que, essa posição era necessária para enfrentar os desafios organizacionais, tais como o avanço tecnológico, globalização e a gestão do capital intelectual. O quadro 04 identifica esses fatores provocadores de mudanças de acordo com Fischer (2002), Chiavenato (2004), Marras (2000).

QUADRO 04: FATORES PROVOCADORES DE MUDANÇAS

Fischer (2002)	Chiavenato (2004)	Marras (2000)
<p>“.. a intenção de criar vínculos cada vez mais próximos entre desempenho e resultados se intensifica a ponto de requerer nova definição conceitual do modelo” (p.25).</p> <p>“... o acirramento da competitividade no contexto da crise econômica trouxe às organizações a necessidade de darem saltos qualitativos que transformassem a essência de sua forma de ser, propiciando o surgimento de métodos radicais de concepção e implementação de mudanças em larga escala” (p.251).</p>	<p>A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizando e de infinidade de outras variáveis importantes.</p> <p>(p. 06)</p>	<p>A mudança é um processo natural para que as empresas sobrevivam e se adaptem às exigências internas e externas de mercado. Esse contexto de maior dinamismo e modificações torna a capacidade de adaptação um diferencial competitivo.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Analisando o quadro acima é possível observar que os autores dão ênfase à importância de se adequar às mudanças para obterem um diferencial competitivo. Além disso, é notável que os pontos de vista dos autores são semelhantes e que para eles essas mudanças advêm de fatores internos e externos, tais como: tecnologia, cultura organizacional, ambiente, pessoas etc. Promover essas mudanças em um ambiente imprevisível e turbulento faz parte do grande desafio da atualidade. Adaptar-se a um mercado global, com culturas, formas de negociar e valores diversos é uma realidade que não mudará e sim se ampliar.

Diante disso, a competitividade acentuada pela globalização do trabalho, a importância da inovação para se conseguir sustentar no mercado e as transformações são fatores que impulsionaram as empresas a adotarem novas formas de gerenciar pessoas. A principal meta dessa administração de gestão de pessoas, segundo esses autores, é se adaptar rapidamente para acompanhar as mudanças do mercado

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa bibliográfica realizada neste estudo possibilitou perceber que há diversos pontos de vista e convergência de ideias entre os autores Fischer (2002), Chiavenato (2004) e Marras (2000) a respeito da evolução da gestão de pessoas e sua importância nas organizações. Para que as empresas consigam atingir os objetivos com sucesso, precisam entender que é necessário obter um pensamento sistêmico que envolva a participação de todas as áreas e funcionários que atuam na organização.

A partir das teorias e estudos dos autores citados acima, foi possível compreender que as mudanças são necessárias para que as empresas possam acompanhar o cenário atual. Mas os resultados só serão atingidos se forem planejados e houver cooperação mútua. A construção deste artigo tem como objetivo demonstrar: a evolução da área de Gestão de Pessoas, a importância dada ao fator humano dentro do contexto organizacional, os fatores que provocaram as mudanças organizacionais, bem como, evidenciar características dos modelos de gestão tradicional e moderna.

Tendo em vista o método e as ferramentas utilizadas neste estudo, bem como as permanentes discussões sobre o tema em relação ao desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas, é fato que uma boa Gestão de Pessoas traz resultados para a organização como um todo. Seja nos processos, nas ideias obtidas, na inovação dos produtos ou serviços, ou ainda em outras áreas é possível afirmar que todos os colaboradores da organização, dentro de suas capacidades, podem contribuir para o crescimento estratégico da organização.

Nesse contexto, essa revisão bibliográfica deixa evidente que a Administração de Gestão de Pessoas evoluiu cada vez mais. Ela saiu daquela área totalmente burocrática e operacional na qual se encontrava no passado para uma área mais estratégica dentro das organizações. Tal área deve estar atrelada ao equilíbrio dos objetivos organizacionais e dos colaboradores, que tem como objetivo gerar resultados positivos, fazendo com que a empresa alcance um diferencial competitivo, que permita a empresa ser um bom local de trabalho para os colaboradores, além de eficiente e eficaz no desempenho de suas atividades.

Além disso, foi possível identificar através deste estudo, as fases e modelos da gestão de pessoas dando ênfase aos fatores precursores dessas transições. Observou-se que durante essas transformações as pessoas deixaram de ser vistas como recursos produtivos para se tornarem pessoas provedoras de competências e aptidões. E que o modelo de gestão mecanicista foi deixado para trás ressaltando a importância das pessoas na moderna gestão de pessoas.

Conclui-se através deste embasamento teórico que a área de gestão de pessoas passou por incontáveis mudanças devido a diversos fatores e cabe às organizações implantar ações proativas no sentido de se adaptar a essas transformações. E, com isso, pode-se afirmar que o estudo respondeu a questão problema, uma vez que constatou a importância da gestão de pessoas nas organizações, de acordo com os posicionamentos dos autores pesquisados. Para esses autores, a área de gestão de pessoas tornou-se um fator determinante para o sucesso organizacional, de modo que impulsionou as organizações a investirem no capital humano das organizações.

Sendo assim, este estudo é o início de muitos outros visto que é uma área a qual me identifiquei e que tenho pretensões de aprofundamento sobre o tema através de uma especialização, a fim de que eu possa verificar na realidade das organizações os modelos de gestão de pessoas no qual o estudo se refere, bem como, identificar se as organizações acompanharam esses processos evolutivos e avaliar de maneira minuciosa como funciona a gestão de pessoas nas organizações obtendo conhecimento e aprendizado na forma prática.

Por fim, este estudo foi desenvolvido com o intuito de servir como direcionador para consultas e futuras pesquisas para o meio acadêmico, tal como, nortear as organizações a aprimorar as suas práticas de Gestão de Pessoas e, com isso, manter e atrair bons colaboradores, obtendo êxito organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. 1987. Tese (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANSOFF, H. I. **Toward a strategic theory of the firm**: In _____. (Ed.). Business strategy. Great Britain: Penguin Books, 1973.
- CARVALHEIRO, C. D. S. **A evolução da gestão de recursos humanos**. Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: [s.n.], 2014.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital aberto das organizações**. 11. ed, são Paulo, atlas, 2020.
- D' DOMENICO, J. **Gestão De Pessoas Como diferencial competitivo das organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. 2014.
- DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ERTHAL, A. **Evolução histórica da administração de recursos humanos: um estudo com empresas do Vale do Taquari/RS**. 2015. 31f. Monografia (Bacharel em Administração) – Centro Universitário Univates. Lajeado, 2015.
- FERREIRA, W.; SILVA, V. **Gestão de Pessoas: Uma Revisão Bibliográfica**, 2017.
Disponível em:
<https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/436/1/TCC%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS.pdf>. Acesso em: 20 de out 2022.
- FIDELIS, G.J.; BANOV, M.R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2007.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KIMBERLY, J. R. Managerial Innovation. In: NYSTRON, P. C. **Adapting Organizations to Their Environments**. Nova York, Oxford University Press, 1981.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos, **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, Mai/ Ago 2021, p 157-174.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011

MARTINS, G.A.; PINTO, R.L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATOS, E.; PIRES, D. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem**. Texto & Contexto Enfermagem, ed. 15 n. 3, 2006.

NELSON, B. **1501 Maneiras de premiar seus colaboradores**. 1.ed. Botafogo Rio de Janeiro: Editora Sextante, 15, 2015.

NOGUEIRA, Clélia. M. I. **As teorias da aprendizagem e suas implicações no ensino de matemática**. Maringá, 2007.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROBBINS, S. P, JUDGE, T. A., & SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**, 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SERSON, J. **Curso básico de administração do pessoal**, 3. ed. São Paulo: Editora Limitada, 1975.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

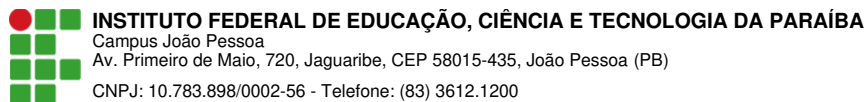
TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em enfermagem: uma modalidade convergente-assistencial**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1999.

VAZ, S. P. Moderna gestão de pessoas: Executive Coaching como ferramenta dentro do planejamento estratégico. **Revista Científica FacMais**, v. 9, n. 2, 2017.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, n 13, 2007.

APÊNDICE**ROTEIRO PARA COLETA DOS DADOS****1 CONCEPÇÕES SOBRE AS PESSOAS****2 FASES DA GESTÃO DE PESSOAS****3 CARACTERÍSTICAS DO MODELO MODERNO DE GESTÃO DE PESSOAS****4 FATORES PROVOCADORES DE MUDANÇAS**

FISCHER (2002)	CHIAVENATO (2004)	MARRAS (2000)	Pontos comuns X Pontos divergentes



Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Assunto: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
Assinado por: Wanessa Silva
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Wanessa Teixeira Silva, ALUNO (20181460032) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 27/12/2022 16:11:00.

Este documento foi armazenado no SUAP em 27/12/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 706464
Código de Autenticação: 2479e06efc

