

ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Mariane Maria de Carvalho Cunha¹, João de Oliveira Júnior², Jonathan Seixas Fonseca de Resende³,
Jadir Almadada Fonseca⁴, Auxiliadora Aparecida de Matos⁵

¹Faculdade Santa Rita – FaSaR/Departamento de Administração, mari_carvalho25@yahoo.com.br

²Faculdade Santa Rita - FaSaR Departamento de Administração, joaoooliveria@hotmail.com

³Faculdade Santa Rita - FaSaR Departamento de Administração, j.seixas@hotmail.com

⁴Faculdade Santa Rita - FaSaR Departamento de Administração, jadirafonseca@hotmail.com

⁵Faculdade Santa Rita - FaSaR Departamento de Administração, matosdora@hotmail.com

Resumo - O presente artigo tem como objetivo geral estudar a evolução e a constituição da área de Recursos Humanos. Especificamente pretende-se apontar a importância assumida por esta área atualmente. Para tanto, utiliza-se como procedimento metodológico, a pesquisa bibliográfica. Acredita-se que para a compreensão do papel atual da área de Recursos Humanos é necessária sua contextualização histórica, pois os papéis que assume atualmente redimensionam seu escopo de atuação ao mesmo tempo, que, reafirmam seus espaços de atuação. Assim, para entender o papel estratégico dos Recursos Humanos, bem como a importância da Administração Estratégica de Recursos Humanos, é necessário compreender as transformações econômicas e sociais que historicamente contribuíram para as características atuais da área.

Palavras-chave: administração de recursos humanos, gestão estratégica de recursos humanos

Área do Conhecimento: Administração

Introdução

Este trabalho pretende esboçar a evolução e constituição da área de Recursos Humanos, bem como apontar a importância assumida por ela atualmente. O papel atual da área de Recursos Humanos só pode ser entendido em função de sua contextualização histórica, uma vez que ao assumir novas posições ela também reassegura sua atuação em campos que ela engendrou e têm capacidade para atuar.

Ao experimentar um contexto caracterizado por intensas transformações, a área de Recursos Humanos tem sua dimensão de atuação redefinida em função de uma exigência constante de uma participação mais estratégica de seus profissionais. Essa atuação mais estratégica exige um realinhamento da área com o planejamento estratégico da organização como um todo, permitindo uma atuação partilhada com os objetivos organizacionais.

Material e Métodos

Em função do objetivo deste trabalho, classifica-se esta pesquisa como exploratória. Segundo Gil (2002), este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, permitindo maior clareza na explicitação do mesmo e na construção de hipóteses. Quanto ao procedimento técnico adotado, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que se vale das chamadas fontes de “papel”.

Resultados

Através da pesquisa bibliográfica, elaborou-se a classificação do tema em três grupos: 1) evolução histórica da administração de recursos humanos, 2) a evolução da administração de recursos humanos no Brasil, 3) administração estratégica de recursos humanos.

Discussão

No Grupo 1 - A evolução histórica da administração de recursos humanos, observou-se que a área de Recursos Humanos teve seu início, nos Estados Unidos, com a implantação em 1890 do primeiro departamento de Administração de Pessoal na *NCR Corporation*, surgindo em função da necessidade de se gerenciar os custos relacionados com a mão-de-obra (FISCHER,1998). O grande marco para o desenvolvimento da Administração de Pessoal nos Estados Unidos foi a Primeira Guerra Mundial. O surgimento do movimento sindical e as modificações ocorridas no relacionamento entre operários e a administração das empresas; a crescente mudança de posição do estado americano, no processo produtivo, a partir da crise de 1929, também são considerados fatores decisivos para a consolidação da Administração de Pessoal como área autônoma. Assim, no período que se estende até a década de 30, a área de RH é caracterizada pelo pensamento mecanicista e por um modelo de gestão eminentemente paternalista (TOLEDO, 1988 *apud* SAMMARTINO, 2002).

Durante a década de 30, o movimento de Relações Humanas, que teve as pesquisas de Elton Mayo, como referência, faz com que os pressupostos mecanicistas sejam revistos. A psicologia organizacional surge como uma disciplina que tem como finalidade facilitar o processo de compreensão e intervenção no comportamento das pessoas no trabalho. O enfoque da gestão de recursos humanos deixa de se concentrar exclusivamente em aspectos legais e econômicos, passando a incorporar instrumentos e ferramentas específicas para o recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal (SAMMARTINO, 2002).

Nas décadas de 40 e 50, houve uma acentuada intervenção do Estado nas relações trabalhistas, o que exigiu um novo posicionamento da área de RH. A crescente organização dos trabalhadores e o fortalecimento dos

sindicatos foram fatores decisivos para que a área de RH assumisse o papel de representante das empresas nas negociações e atuasse como mediador nos conflitos capital e trabalho. Surgem, então, as práticas e políticas de remuneração e benefícios, em detrimento das funções relacionadas com o treinamento de pessoal. Durante os anos 60 e 70, rígidas leis sobre os direitos civis e de equidade nas relações de trabalho nos EUA, fizeram com que a área de RH se envolvesse em atividades que garantissem a criação de uma força de trabalho com representantes das minorias sociais. Segundo Sammartino (2002), inicia-se a valorização do papel da liderança na administração das relações entre a organização e as pessoas. As funções de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e de Desenvolvimento Organizacional começam a fazer parte das atividades da área de RH.

Como destaca Sammartino (2002), a década de 80 marca o início da formação do pensamento estratégico em Recursos Humanos. Este período também é marcado pela disseminação das práticas de gestão japonesas, enfatizando o trabalho de grupos, a implantação de programas de qualidade e a busca por maior eficiência nos processos. Já a década de 90 é caracterizada pela intensidade das mudanças no contexto político, econômico e social em todo o mundo. Estas mudanças, ainda em curso, têm grande impacto para as organizações e, conseqüentemente, para a área de RH. Dentre as transformações relacionadas com o setor de RH, o autor destaca: a intensificação do movimento de globalização e de busca de competitividade; a emergência de modelos inovadores de arquiteturas organizacionais; a evolução da tecnologia da informação, marcada pela disseminação dos sistemas integrados de gestão e principalmente pelo rápido avanço da Internet; o crescimento de movimentos questionando o papel social das organizações; a promulgação de legislações protegendo os direitos dos consumidores; a intolerância crescente da sociedade com relação à poluição e a degradação ambiental promovidas pelas organizações; o movimento de concentração dos mercados em blocos econômicos; a intensificação dos processos de fusões e grandes aquisições.

O Grupo 2 - a evolução da administração de recursos humanos no Brasil, é possível situar o mapeamento histórico de Recursos Humanos à luz da história das relações de trabalho no Brasil, uma vez que uma não se dá sem a outra. Segundo Fischer (1987, p.29), "são elas [as políticas de recursos humanos] que efetivamente definem os parâmetros nos quais os padrões de relações do trabalho são constituídos".

Conforme Brandão (2004), a área de Recursos Humanos no Brasil tem como marco principal o surgimento do trabalhismo, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas na década de 30. Cabe destacar acontecimentos históricos importantes, como a Revolução de 1930 e o Estado Novo, que, entre os impactos de ordens diversas, foram responsáveis pela efetivação da base econômica industrial, além da sistemática intervenção do Estado no âmbito da vida política, econômica e social. A consolidação do papel do Estado nas relações de trabalho tem seu auge no regime ditatorial de Vargas, em 1937. Foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, além de dispositivos regulamentadores das condições de trabalho e das organizações sindicais, com destaque para a

Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT – promulgada em 1943.

A partir da instituição do Ministério do Trabalho e da promulgação de uma série de leis regulamentando as relações sindicais e de trabalho, as empresas brasileiras foram obrigadas a criar áreas específicas para controlar a aplicação desta legislação. Surgem daí os Departamentos de Pessoal e a figura do Chefe de Pessoal.

Com o fim da Segunda Grande Guerra Mundial e a derrubada do Estado Novo, em 1945, houve uma redemocratização do país. A Constituição de 1946 trouxe uma série de preceitos na legislação trabalhista que ratificaram as leis, já existentes, desde 1943. Iniciou-se um período de grande desenvolvimento e modernização industrial com a entrada de capital estrangeiro, por meio das multinacionais. O Estado assumiu diretamente a formação profissional, via reforma do ensino industrial, criando as escolas técnicas federais: o SENAI, ligado à aprendizagem industrial e programas de treinamento e o SENAC, ligado à aprendizagem no setor comercial.

Para Albuquerque (1987), a partir da década de 50 a área de pessoal ingressa em uma fase chamada de "tecnicista", pois é marcada principalmente pela instalação das montadoras de automóveis no país, e a conseqüente importação das técnicas de gestão dos EUA. A partir de meados da década de 60, consolida-se a profissionalização da área, com a implantação de áreas específicas de recrutamento, treinamento, cargos e salários. É nesse período que o Chefe de Pessoal transforma-se no Gerente de Relações Industriais e posteriormente em Gerente de Recursos Humanos.

Entretanto, o golpe de 1964 representou a perda de muitas conquistas adquiridas através da alteração na base da lei e do poder atribuído aos sindicatos. Assim, observou-se uma nova política salarial, onde o fim da lei da estabilidade e a oferta abundante de mão-de-obra permitiram às empresas adotarem como mecanismo de gestão a rotatividade de funcionário entre outros artifícios. Os movimentos de reivindicação pela abertura política aliados à insatisfação vinda de setores diversos da sociedade marcaram as décadas de 70 e 80. Estes movimentos mostravam-se mais organizados e preocupados com a intensificação das desigualdades sócio-econômicas. Assim, o Estado buscou articular o Sistema Nacional de Formação Profissional que incluía várias entidades responsáveis pela formação profissional no país e, além disso, promulgou uma lei de incentivo ao treinamento nas empresas, cujo alcance, na prática, favoreceu gerentes e diretores e não o nível operacional (FLEURY e FISCHER, 1992).

No entanto, a eclosão do movimento sindical em 1978 e a recessão do início da década de 80 obrigaram as organizações a efetuar revisões nas estruturas e a mudar as práticas de gestão de recursos humanos. Próximo do final da década de 80, a divulgação e o interesse despertado pelas técnicas japonesas de gestão da produção, de incentivo ao aumento de produtividade e de melhoria contínua trouxeram o desafio de implantar práticas de envolvimento e participação dos trabalhadores. Se por um lado, a adoção de novas tecnologias exigiu maior capacitação e formação da mão-de-obra, por outro, possibilitou, como resultado, que o nível de educação formal e de informação se elevasse para uma parcela considerável de trabalhadores. Estes passaram a se posicionar de forma mais consciente, participativa e

reivindicativa na sua relação com o trabalho e com a organização.

Nesse contexto, o aspecto humano foi ressaltado como fator-chave para o sucesso organizacional, por meio de teorias das relações humanas, na tentativa de compreender o comportamento do empregado e, portanto, gerenciá-lo melhor. O empregado passou a ser visto como um recurso, similar à matéria-prima e à tecnologia, e a idéia vigente era a de que todos na empresa eram responsáveis pelo sucesso organizacional.

Assim, com a abertura da economia e do mercado, intensificou-se a necessidade de novas políticas industriais e comerciais, bem como exigências por produtos e serviços diferenciados e de maior qualidade, elevando o nível de complexidade na forma de organizar o trabalho e nas relações a ele subjacentes. Flexibilidade, inovação, criatividade, humanização, novas qualificações e competências, qualidade de vida no trabalho são algumas das necessidades empresariais desse contexto.

Segundo Albuquerque (1987), grande ênfase foi dada às atividades de treinamento e desenvolvimento. Ocorre um movimento de integração do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico Global das organizações, bem como o executivo de RH começa a participar ativamente dos processos de definições estratégicas nas empresas.

Por fim, no Grupo 3 - administração estratégica de recursos humanos, destaca-se a ampliação da abordagem do processo tradicional de planejamento estratégico. Ansoff (1990), desenvolveu o conceito de Administração Estratégica, que se caracteriza como um processo de ajuste freqüente realizado entre as dimensões estratégica e operacional, em função das variáveis ambientais que exercem influência nos negócios.

Butler (1988) citado por Sammartino (2002), utiliza argumentos para reforçar a importância da Administração Estratégica de Recursos Humanos e para isso propõe um modelo no qual as políticas de recursos humanos não atuam somente como facilitadoras, para a implantação das estratégias da organização. Segundo ele, as constantes mudanças do mercado (as ameaças e as oportunidades), são percebidas e interpretadas de formas diferentes pelas organizações. Estas diferenças, devem-se, fundamentalmente, à capacidade dos indivíduos e grupos de percebê-las e de tomar decisões. Assim, o nível de capacitação das pessoas em uma organização é, em grande parte, resultado do Sistema de Gestão de Recursos Humanos existente.

Portanto, o conceito de Administração Estratégica de Recursos Humanos é fundamental para a compreensão do processo de alinhamento entre as estratégias de Gestão de Recursos Humanos e as estratégias amplas da organização.

Sendo assim, o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos preconiza que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante desta estratégia. Para isso, o desenvolvimento do empregado deve ser encarado como fundamental para a consecução das estratégias organizacionais; o trabalho em equipe deve crescer em importância e a gestão da cultura deve ser um processo contínuo.

Conclusão

Estudar a constituição da área de Recursos Humanos e sua evolução através das intensas transformações históricas permite-nos entender a importância dos papéis assumidos por ela atualmente. Sua atuação se redefiniu em função de uma constante exigência de maior participação estratégica de seus profissionais, o que, conseqüentemente, acarretou estratégias de realinhamento da área com o planejamento estratégico da organização.

Entretanto, foi necessário, também, ampliar a abordagem do processo tradicional de planejamento estratégico, através do conceito de Administração Estratégica, que se caracteriza como um processo de ajuste freqüente realizado entre as dimensões estratégica e operacional, em função das variáveis ambientais que exercem influência nos negócios. Ou seja, existe um esforço contínuo que objetiva envolver as pessoas na formulação e implementação de estratégias, o que implica em um processo permanente de treinamento e aprendizagem.

Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo: FEA/USP, 1987 (tese de livre docência em Administração).
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BRANDÃO, G. R. **A Universidade Corporativa e a Gestão de Recursos Humanos: novas configurações para antigas funções?** Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2004 (Dissertação de Mestrado).
- FISCHER, R. M. "Pondo os pingos nos is" sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.
- FISCHER, A.L. **A continuação do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo: FEA/USP, 1998 (Tese de Doutorado).
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. In: **Encontro nacional da ANPAD**. Canela: Anais... 1992.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. São Paulo: USP, 2002 (Tese de Doutorado).