

# Cinco décadas de RH

**A** história da gestão de pessoas no Brasil pode ser contada tendo como marcos as diversas soluções, por ela desenvolvidas, para atender às necessidades das organizações. Desde o “departamento de pessoal” até a “gestão de recursos humanos”, a gestão de pessoas sofreu profundas transformações. No entanto, apesar de ter avançado nos conceitos e nas práticas, ainda persistem contradições próprias dos modelos de gestão de pessoas, agravadas por traços culturais brasileiros como paternalismo e autoritarismo.

por **Beatriz Maria Braga Lacombe** FGV-EAESP e **Pedro F. Bendassolli** USP

Observadores da gestão de pessoas costumam ressaltar que um traço de identidade forte dessa função é a contradição. Uma das contradições mais importantes relaciona-se com o duplo compromisso com os indivíduos e com o negócio. Como um pêndulo, ora a ênfase das

ações oscila para a ponta humanista (o canto dos indivíduos, da qualidade de vida no trabalho e da motivação), ora descola-se para a ponta instrumental (o canto do alinhamento estratégico e da busca de resultados). Ao longo do tempo, a gestão de pessoas e a área especí-

fica de RH vêm buscando encontrar soluções para essa contradição.

**Pré-história.** As primeiras notícias sobre gestão de pessoas no Brasil datam do final do século XIX e começo do século XX. No contexto internacional, ocorria um movimento de industrialização e mecanização. No Brasil, a economia era dominada pelas atividades agrícolas e o nível de industrialização era incipiente, mas o país se urbanizava e a migração interna crescia vigorosamente.

O fim da escravidão gerava um enorme contingente de indivíduos sem trabalho, enquanto imigrantes europeus completavam a força de trabalho disponível. De forma geral, o nível de qualificação era baixo e a atitude geral, dócil. A autoridade dos patrões era sagrada e a distância entre patrão e empregado, intransponível.

Nesse contexto predominavam as empresas familiares, paternalistas e autocráticas, e a gestão de pessoas apresentava grandes variações caso a caso. O departamento de pessoal, ainda em estado embrionário de desenvolvimento, tinha como principal, senão única, atividade a manutenção de um livro de registros, no qual se anotavam os nomes, salários, contratações e demissões dos empregados.

## **A partir de um dado momento, o profissional do departamento de pessoal passou a ser visto como excessivamente preso a questões operacionais e trabalhistas, sem preparo para assessorar a alta administração em questões estratégicas.**

**Era Vargas.** A alteração desse quadro só vai ocorrer algumas décadas mais tarde, no período entre-guerras. No mundo, os governos passam a intervir cada vez mais na economia. Sindicatos são organizados e pressionam o poder público pela promulgação de leis favoráveis aos trabalhadores. No Brasil, durante o governo Getúlio Vargas, ocorre a criação do Ministério do Trabalho e da CLT. En-

tretanto, apesar de os sindicatos terem também aqui se fortalecido, viviam no Brasil uma situação diferente da existente em outros países, em função de sua relação de dependência do Estado.

A industrialização avança e inicia-se a disseminação dos princípios de administração científica e dos manuais de tempos e movimentos. Nesse período, a gestão de pessoas ainda se caracteriza pelo perfil paternalista e autocrático do período anterior. As grandes empresas procuravam padronizar a produção e minimizar custos. É nesse momento que surgem no Brasil os departamentos de pessoal, chefiados por advogados ou engenheiros, que passam a cuidar das rotinas trabalhistas, da seleção e demissão, e da folha de pagamento. De seu lado, as pequenas empresas são conduzidas de maneira informal, com pouca atenção às questões relacionadas à gestão de pessoas.

**Pós-guerra.** O período posterior ao término da Segunda Guerra Mundial é marcado pelo crescimento econômico na Europa e nos Estados Unidos. O modelo de Estado de Bem-Estar Social se dissemina, tendo como base pactos firmados entre governo, empresários e sindicatos. Tal condição é favorável para as empresas, que vêem sua produção e vendas aumentarem, o que lhes permite pagar salários cada vez maiores. Para os empregados, a situação também é favorável, havendo poucas greves e conflitos.

Enquanto isso, no Brasil, investe-se pesadamente em obras civis e de infra-estrutura. A indústria cresce, e o país recebe filiais de diversas multinacionais. No entanto, o crescimento econômico não acontece de forma contínua.

Problemas com a balança de pagamentos, aliados aos problemas políticos do final da década de cinquenta e início da década de sessenta, trazem instabilidade para o mercado de trabalho. O contexto mais complexo gera reflexos na gestão de pessoas, que se torna mais sofisticada. Temas como gerenciamento de carreira, remuneração e treinamento passam a ser tratados com maior atenção.

**Mudanças na década de setenta.** O quadro mantém-se praticamente inalterado até o início da década de setenta, quando acontece o choque do petróleo. No mundo, as bases que permitiram o crescimento se desestabilizam e a condição de pleno emprego é colocada em xeque pela recessão. No Brasil, o ciclo acelerado de crescimento é interrompido e passa-se a viver um período de instabilidade econômica, que alterna momentos de crescimento e momentos de estagnação. Os sindicatos se fortalecem e assumem posturas cada vez mais combativas.

A gestão de pessoas se caracteriza por um forte componente de “rotinização”, uma variante da administração científica, que separa o planejamento da execução e do controle. Persistem as lacunas de treinamento e desenvolvimento, enquanto cresce o controle do trabalho por parte de capatazes e supervisores.

A ação do departamento de pessoal continua sendo discreta e secundária, embora seu escopo de trabalho tenha sido ampliado. Suas atividades são rigidamente condicionadas pela legislação trabalhista, pelas diretrizes fixadas pela alta direção e pelos condicionantes tecnológicos da produção.

**Avanço da retórica na década de oitenta.** As décadas de oitenta e noventa são marcadas pelo fenômeno da globalização. No mundo, a desregulamentação e a queda de barreiras comerciais obriga as grandes corporações a reestruturar as operações mundiais e a buscar patamares mais altos de competitividade. O mesmo movimento ocorre no Brasil, ainda que com uma década de defasagem em relação aos países desenvolvidos.

A gestão de pessoas responde ao novo contexto com mudanças de foco e escopo. Nas grandes organizações, o departamento de pessoal cede espaço ao departamento de



MONTAGEM SOBRE ORIGINAL KROPKI

recursos humanos. Populariza-se o conceito de alinhamento estratégico da área de gestão de pessoas com os objetivos de negócios da empresa. Muitos gerentes e diretores de recursos humanos passam a ter voz ativa nas decisões corporativas.

**Dois modelos dominantes.** Na história que acaba de ser relatada, pode-se notar que as mudanças ambientais apresentaram, em cada época, desafios essenciais à gestão de pessoas, determinando muitas de suas características nas organizações.

A primeira grande configuração histórica do modelo de gestão de pessoas foi o chamado Departamento de Pessoal (DP), certamente a versão mais popular e disseminada de gestão. A lógica desse modelo estava fundamentada, de um lado, em um controle dos procedimentos e das tarefas e em um tipo de autoridade paternal e autoritária; e, de outro, na obediência, docilidade e baixa qualificação dos empregados.

## **São ainda poucas as empresas que se engajam em reflexões mais profundas sobre aspectos essenciais da gestão, como liderança e comunicação, que têm enorme impacto sobre a realização do trabalho e seus resultados.**

Esse modelo começa a dividir espaço, no final do período analisado neste texto, com uma nova configuração de gestão de pessoas nas empresas, agora denominada de Administração estratégica de Recursos Humanos (ARH). Nesse novo modelo, a gestão, apoiada por um departamento de recursos humanos, busca formar alianças com os empregados que resultem em maior alinhamento e comprometimento com os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a ARH se diferenciaria do modelo anterior pela total identificação com os interesses organizacionais e pelo pressuposto de que gerenciar pessoas é como gerenciar qualquer outro recurso. Esse novo modelo marcou, pelo

menos no discurso, uma ruptura com seu antecessor. A ARH tende a substituir a gestão associada ao DP no que esta tem de visão obediente e submissa da força de trabalho e de área de apoio, com poder reduzido ou nulo de decisão.

Nesse novo modelo, as pessoas precisam desenvolver habilidades tais como empreendedorismo e criatividade, e a ARH tem como princípio a agregação da função a processos de mudança organizacional, de tomada de decisão, de produtividade e de ação gerencial. Um outro marco de diferenciação é o interesse da ARH na manipulação de valores simbólicos e culturais, substituindo formas antecedentes de controle baseadas na obediência aos interesses organizacionais. Agora, a idéia é incitar o engajamento dos funcionários por meio da gestão de sistemas de valores compartilhados.

**Mirando o futuro.** Se os novos tempos demandam, de todos os tipos de organizações, novas formas de gerenciar pessoas, a pergunta que se coloca é: para que possa

contribuir de maneira efetiva para os resultados organizacionais, quais são as ações possíveis para a área específica de Recursos Humanos? Assim, é possível destacar alguns focos que devem ocupar a atenção dos profissionais da área nos próximos anos.

O primeiro diz respeito às atividades tradicionais do antigo DP, basicamente as funções operacionais de seleção, treinamen-

to, desenvolvimento e remuneração, que vêm sendo, nas grandes empresas, cada vez mais terceirizadas. Nas pequenas e médias empresas, a área, muitas vezes ainda denominada DP, continua tendo sua atuação restrita a um foco técnico, com pouca participação nas decisões estratégicas.

Um segundo foco de atenção e das ações da área específica de RH nas empresas diz respeito a uma reflexão conceitual profunda e à retomada de uma ação transformadora sobre o novo cenário organizacional, algo que vai muito além de contratar, treinar e remunerar. Inclui-se, nesse caso, a discussão sobre os limites do modelo da ARH

e de suas perigosas contradições internas. Isso porque se, por um lado, ele insufla um novo credo à função de recursos humanos, baseado em idéias de participação, envolvimento, comportamento humano e qualidade, por outro tem forte compromisso com a realização das estratégias da organização, que, como se sabe, nem sempre coincidem com essas idéias. Isso nos leva à conclusão de que a ARH pode ser mais forte como discurso, isto é, como resposta em nível simbólico, do que como prática.

Portanto, o grande desafio da área é a busca de explicitação para as contradições presentes nos modelos conceituais sobre gestão de pessoas, como o modelo da ARH, e do questionamento sobre o papel que a área poderá, de fato, desempenhar diante dessas contradições, para que o profissional da área não seja cobrado, exclusivamente, por alguma coisa que compete a todos na organização, a saber, a gestão de pessoas. Isso poderá ser feito por meio de uma crítica aos paradoxos e fundamentos

das premissas adotadas, bem como de uma renovação da gestão de pessoas tradicional. É somente a partir dessa reflexão crítica e da definição do seu papel que os profissionais dessa área poderão encontrar os meios e os recursos para criar um modelo, particular a cada empresa, que efetivamente consiga lidar com as dificuldades concretas vivenciadas em seu dia-a-dia. Do contrário, o discurso continuará precedendo e contradizendo as práticas que se busca construir.

---

**Beatriz Maria Braga Lacombe**

Profa. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos do Trabalho

Doutoranda em administração na FEA-USP

E-mail: bialacombe@fgvusp.br

**Pedro F. Bendassolli**

Prof. de Psicologia na Universidade Paulista

Doutorando em psicologia social na USP

E-mail: pedrofernando@terra.com.br

## Mudança anunciada

Em um artigo publicado em 1963 na *RAE – Revista de Administração de Empresas*, já se discutia qual era, na época, a função do administrador de pessoal, antecipando futuros questionamentos sobre o seu papel.

“Nosso administrador de pessoal está procurando aperfeiçoar-se, fazer de sua profissão uma carreira e realizar funções compatíveis com a verdadeira posição que deveria ocupar dentro de uma empresa, industrial ou comercial. Mas terá que percorrer um longo caminho para chegar a alcançar apenas parte desse objetivo.

(...) em nossos contatos pessoais com administradores de pessoal de grandes e pequenas firmas, temos notado sempre que aqueles demonstram um certo sentimento de frustração, causado pelo fato de que o prestígio de seu cargo é menor do que o de administradores de produção ou de vendas, por exemplo.

Em segundo lugar, porque temos também observado que entre nós a preocupação maior, tanto dos dirigentes de empresas como dos ocupantes do cargo, continua a ser de conhecimentos sobre legislação trabalhista, bastando, para comprovar essa observação, a leitura dos anúncios em que se procuram diretores, gerentes, chefes, encarregados ou funcionários de pessoal.

Ainda mais, observamos que a administração de pessoal nas pequenas e médias empresas inclui tarefas caracterizadas como perfeitamente rotineiras; e a das grandes empresas inclui tantas e tão variadas e desconexas atribuições que se chegou a afirmar que seria impossível encontrar alguém que reunisse todas as qualificações necessárias ao exercício da função.

Acrescentando a isso a opinião de estudiosos do assunto de que não se pode caracterizar um dirigente como administrador de pessoal, pois todos os chefes de empresa devem ser, até certo ponto, administradores de pessoal, chegamos, logicamente, às indagações de Peter Drucker: teria fracassado a administração de pessoal? Estaria ela, por falta de ‘status’, sem poder sobre o recurso humano da empresa?”

“Funções e posição da administração de pessoal”, de Carlos José Malferrari. In: *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 3, n. 6, 1963, pp. 13-14.