

## DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO RH NO BRASIL E NO MUNDO

Autores: Miguel Pinto Caldas, Maria José Tonelli e Beatriz Lacombe

### RESUMO

Este capítulo desenvolve a história da área de Recursos Humanos no Brasil e no mundo, sugerindo que a função e as práticas de gestão de pessoas derivam de quatro vetores básicos: o desenvolvimento do capital e da industrialização, da organização do trabalho, da Teoria Organizacional e das configurações organizacionais. Com fins didáticos, o capítulo divide as transformações ocorridas nesses vetores ao longo de quatro grandes momentos. O primeiro período compreende o final do século XIX, marcado pela intensificação dos processos industriais; o segundo período considerou os eventos entre as duas guerras mundiais, o terceiro abrange os anos que vão do pós-guerra aos anos 80 e o quarto, a década de 90 cujos efeitos se fazem sentir até o presente momento. No restante do artigo, procuramos mostrar as principais forças de transformação em cada um desses períodos e como elas afetaram o surgimento e desenvolvimento da função e das práticas de recursos humanos no mundo e no Brasil.

## DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO RH NO BRASIL E NO MUNDO

### INTRODUÇÃO

Talvez por uma comodidade didática, alguns autores (especialmente no Brasil) tendem a simplificar os fatores em torno do surgimento da função de Recursos Humanos (R.H.). Segundo muitos desses relatos: (a) R.H. surge em função da “descoberta” do ser humano nas organizações e de sua conseqüente “valorização”; (b) o surgimento do movimento de Relações Humanas de forma geral, e de R.H. especificamente, marcaria o fim da era taylorista nas organizações; e (c) isto teria ocorrido em função de alguns eventos histórico específicos, como uma experiência científica (*Hawthorne*), e algumas experiências inovadoras que montaram funções de “Pessoal” ou de “Relações Industriais” no final do século XIX.

Aqui contamos uma versão diferente desses acontecimentos, que esperamos faça mais justiça à história e à realidade. Para isso, precisamos esclarecer ao menos três coisas sobre a difusão da função e da prática de Recursos Humanos que são comumente mal compreendidas.

Primeiro, é preciso lembrar que a função de Recursos Humanos não surgiu da “descoberta” do ser humano nas organizações. Além de ingênua, essa idéia de “descoberta” não faz justiça à história, que nos mostra como diversos autores e práticos organizacionais (gente como Owen, Loweel, Vanderbilt, Pullman e William Lever) professaram conceitos humanistas e praticaram elementos de R.H. muito antes da função ter surgido estruturadamente.

Segundo, é preciso pontuar que a gestão organizacional não viveu, com o surgimento da função e da prática de Recursos Humanos, uma transição de uma era mecanicista para uma era humanista. A verdade é que o que se institucionalizou foi a oposição de duas vertentes teóricas concorrentes, que continuaram evoluindo – e aprendendo uma com a outra – e se contrapondo até os dias de hoje: uma racionalista (mecanicista) e outra humanista. O leitor não precisa ir muito longe para comprovar esta hipótese: se a chegada do humanismo e das práticas de R.H. marcassem o fim da perspectiva taylorista, não existiria mecanicismo na realidade organizacional depois da década de 1930, ou esse tipo de prática (taylorista/fordista) seria vista como anacrônica e descabida. Qualquer um que tem testemunhado o dia-a-dia em organizações na atualidade sabe que isto não é verdade, e que a visão mecanicista permanece viva e atuante na prática empresarial contemporânea.

E, por fim, é fundamental reconhecer que, a despeito da grande importância de Hawthorne e de pioneiros de R.H., como a NCR e outras tantas, boa parte dos conceitos que servem de fundação da função e das práticas de Recursos Humanos não surgiram por um evento ou experiência em particular, e só puderam ser popularizados em função do *contexto histórico* mais abrangente em que surgiram.

Em nossa opinião, a função e das práticas de Recursos Humanos derivam da difusão e desenvolvimento do humanismo nas organizações, e surgem em função de diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX:

(i) *forte desenvolvimento econômico e tecnológico;*

O final do século XIX e as duas primeiras décadas do século XX constituem um período de assombroso desenvolvimento econômico nas nações mais industrializadas do Hemisfério Norte. Este progresso andou lado a lado com o grande desenvolvimento da tecnologia produtiva, que se iniciou com o surgimento da máquina a vapor, aplicada em diversos tipos de manufatura, desde siderurgia à tecelagem. Particularmente após a Primeira Guerra Mundial, a indústria típica no Ocidente mais desenvolvido passa por intensa mecanização, da pequena oficina à grande indústria seriada e baseada em tecnologia aplicada. Como isso tudo influencia o desenvolvimento de Recursos Humanos? Na prática, o desenvolvimento tecnológico aumentou a sofisticação do trabalho, demandando habilidades mais variadas dos trabalhadores. É preciso lembrar que, anteriormente, a seleção de pessoal nas oficinas e fábricas acontecia de forma improvisada e personalista: diariamente, filas se formavam à frente da fábrica, até que o capataz escolhesse, visual e subjetivamente, quem iria contratar para o trabalho naquele dia. Com a mecanização do trabalho, a seleção oportunista e subjetiva dá lugar à seleção científica taylorista; a sofisticação industrial eleva o custo da rotatividade de pessoal e o recrutamento ficou mais seletivo. Em outras palavras, começava a preocupação em reter os trabalhadores que cuidadosamente se selecionava e treinava. Tratar bem funcionários passou a ser um fator de necessidade e de eficiência. Ou seja, a humanização do trabalho derivou em boa parte não da emergência de um espírito humanista em uma geração de vanguarda, mas de pura necessidade: atrair e reter pessoas adequadas começou a ficar mais difícil. Além disso, o mercado ficou mais competitivo, os produtos começaram a ser cada vez mais diversificados e as

mudanças na tecnologia exigiam uma organização com melhor capacidade de se ajustar.

(ii) *experiências e doutrinas humanistas entre o final do século XIX e 1930;*

Embora muitas vezes supervalorizado, é inegável que o período definido pelo final do século XIX e o início do século XX testemunhou o aparecimento e a difusão de valores humanistas, especialmente ligados ao trabalho. Por um lado, o Marxismo e os ideais socialistas deram forte impulso a uma série de experiências e movimentos de reforma social, inclusive dentro de organizações produtivas. Reformistas industriais e utopistas reais como Owen fizeram experiências humanistas de grande repercussão na época. Outros autores também apontam a doutrina social da Igreja Católica no final do século XIX como um forte difusor de ideais humanistas no trabalho. Em 1891, com a encíclica *Rerum Novarum – Sobre a Condição dos Trabalhadores*, de Leão XIII, a Igreja rejeita a ideologia socialista mas firma uma posição favorável à justiça social. Essas idéias encontraram eco em pensadores e governantes que passaram a ter uma atitude cada vez menos passiva em relação à precária condição de trabalho de operários nas oficinas e fábricas que se expandiam rapidamente durante o início da industrialização de massa. No entanto, para fazer justiça à história, é preciso lembrar que a difusão destes ideais humanistas não foi suficiente, de *per se*, para dar origem à humanização do trabalho a partir da década de 1930: condições mais complexas e abrangentes precisaram aliar-se à doutrina já em evolução.

(iii) *acirramento das relações de trabalho e reformismo que surge para apaziguá-lo; e*

À medida que crescia o mercado e a aplicação de tecnologia na indústria, as organizações ficavam maiores, mais sofisticadas e, com isso, o trabalho tornava-se mais complexo. Métodos de gestão que tinham alguma eficácia na supervisão direta (um-a-um) de pequenas fábricas, oficinas e escritórios, não eram tão eficientes com grandes contingentes de pessoal. Como resultado, muitas empresas assistiram ao incremento de relações de trabalho mais difíceis e conflituosas. Criam-se sindicatos mais fortes e com espírito de confrontação; o poder de barganha dos trabalhadores aumenta e as greves começam a ganhar ímpeto. Rapidamente aparecem, no seio do industrialismo norteamericano, reformistas preocupados em modificar as condições de trabalho e os métodos de gestão, como forma de aliviar a ameaça à sociedade, representada pelo potencial de insurreição dos trabalhadores que representavam os ideais socialistas. Estes reformistas são os primeiros a incentivar a introdução de preceitos das ciências sociais – então em pleno desenvolvimento – nas empresas. É neste momento que surgem os primeiros departamentos de pessoal pioneiros e seus defensores nas empresas. Mais uma vez, nota-se que o humanismo nas organizações emerge não de uma mudança altruísta nos valores de empresários e administradores, mas de condições sociais e históricas onde o conflito se acirra e a humanização é um instrumento de apaziguamento das relações capital-trabalho.

(iv) *grande evolução das ciências comportamentais*

Alguns autores têm apontado que uma outra característica histórica fundamental para o surgimento da abordagem humanista na administração é o grande desenvolvimento das ciências comportamentais no início do século XX. Em parte como uma reação ao fascínio pela tecnologia e pelo crescimento industrial e econômico vivido desde fins do século XIX a 1930, diversos autores mostram como, de fato, começa a nascer um crescente interesse nas ciências sociais nas décadas de 1920 e 1930. A valorização das ciências sociais seria assim uma manifestação de um processo mais amplo, que procurava valorizar os seres humanos nas relações sociais, a despeito do cientificismo e do materialismo tecnológico vigentes. Para esse movimento, era necessário compreender as necessidades materiais, sociais e psicológicas das pessoas, bem como estabelecer e manter o contato entre elas, para viabilizar a convivência em sociedade.

No entanto, todas essas influências podem ser didaticamente melhor exploradas se vistas no decorrer do tempo e se os vetores de transformação puderem ser minimamente agrupados. Por esse motivo, neste artigo sugerimos que a administração de Recursos Humanos deriva de quatro vetores básicos: o desenvolvimento do capital e da industrialização, da organização do trabalho, da Teoria Organizacional e das configurações organizacionais, que se estruturaram de diferentes maneiras ao longo de quatro grandes momentos. O primeiro período compreende o final do século XIX, marcado pela intensificação dos processos industriais; o segundo período considerou os eventos entre as duas guerras mundiais, o terceiro abrange os anos que vão do pós-guerra aos anos 80 e o quarto, a década de 90 cujos efeitos se fazem sentir até o presente momento. No restante do artigo, procuramos mostrar as principais forças de transformação em cada um desses períodos e como elas afetaram o surgimento e desenvolvimento da função e das práticas de recursos humanos no mundo e no Brasil.

## **O PERÍODO QUE VAI DE FINS DO SÉCULO XIX ATÉ A 1ª GUERRA MUNDIAL**

A figura do capataz é, neste período, a mais representativa do que se poderia considerar como os primórdios de um modelo de gestão de recursos humanos. Ele era o responsável pela contratação e demissão de funcionários para uma fábrica que centralizava a produção e a organização do trabalho, mas que ainda guardava um modo de produção próximo do artesanal.

De fato, as origens daquilo a que hoje denominamos “Recursos Humanos” remonta à Revolução Industrial, época marcada por dois grandes fenômenos. O primeiro refere-se à organização social e econômica que se constituiu em torno das indústrias têxteis no final do século XIX. O segundo se caracteriza pelo debate gerado em torno da crítica ao modelo econômico-industrial que se tornava predominante. Tal debate teve várias correntes, da matiz humanista e reformista do capitalismo, que acreditava que caberia ao empresariado esclarecido gerenciar e tratar justa e decentemente a seus empregados, até as concepções socialistas e marxista, que acreditavam em diversos níveis de substituição do modelo vigente, o que culminou na Revolução Russa.

Hobsbawm (1999) diz que a Inglaterra neste período é: “um país de trabalhadores”, em geral, insatisfeitos com as suas condições de trabalho. Ainda que uma palavra forte, o capataz era,

neste período, o agente de recursos humanos: ele contratava, demitia, supervisionava e pagava os empregados (Milkovich e Boudreau, 2000).

O fortalecimento do modelo da Revolução industrial incluiu vários aspectos que interferiram na administração dos recursos humanos: a estruturação das cidades e uma mão de obra abundante que lutava por sua sobrevivência favorecia a descartabilidade das pessoas dentro das indústrias. As primeiras leis que regulam as atividades de trabalho datam deste período e incluem a regulação dos horários e dias de trabalho bem como do trabalho infantil e mínimas condições de segurança.

A partir dos anos 1910, tem início o taylorismo, forma prescritiva de gestão que o controle burocrático assumiu no mundo dos negócios. O modelo de *organização racional do trabalho* de Frederick Taylor (1987) consolidou no início do século o primeiro modelo estruturado sobre a gestão de Recursos Humanos que, embora não idealizado como tal, é derivado na teoria e na prática das suas noções de gestão em torno de pressupostos de um “homem econômico” e daquilo que seus críticos mais tarde chamaram de “hipótese de populacho”. Conforme mostram Thompson e McHugh (1995, p. 34), este modelo incluía:

- “1. O desenvolvimento de uma ciência para cada elemento do trabalho;
2. Seleção Científica e treinamento dos trabalhadores;
3. Cooperação entre os gerentes e os trabalhadores de modo a garantir que o trabalho fosse feito de acordo com a ciência;
4. Divisão do trabalho e das responsabilidades entre gerentes e trabalhadores, cada qual fazendo aquilo que era mais apropriado.”

A tabela abaixo sintetiza os principais dados referentes a este período, inclusive sobre as condições referentes ao Brasil.

**Tabela 1 – Final do Século XIX até 1ª. Guerra Mundial**

	<b>Condições sócio-econômicas</b>	<b>Configuração Organizacional</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>No mundo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecimento do modelo da Revolução Industrial</li> <li>▪ Empresas manufatureira</li> <li>▪ Estruturação das cidades</li> <li>▪ Mão de obra abundante, luta pela sobrevivência</li> <li>▪ Primeiras leis para regulação do trabalho</li> <li>▪ Surgimento de sindicatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produção semi-artesanal e centralizada na manufatura;</li> <li>▪ Centralização do local de trabalho nas fábricas;</li> <li>▪ Sub contratação da mão de obra;</li> <li>▪ Início da profissionalização da Administração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A gestão de pessoas não era sistematizada.</li> <li>▪ Concepção e execução do trabalho descentralizada;</li> <li>▪ Remuneração por peças;</li> <li>▪ Controle e gestão de pessoas exercido pelo do capataz</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Economia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Surgimento das</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mão de obra</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>No Brasil</b></p>	<p>agrícola</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentração da população no meio rural</li> <li>▪ Início dos processos imigratórios</li> </ul>	<p>primeiras manufaturas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primeiras obras de infra-estrutura</li> </ul>	<p>quase escravocrata</p>
---	--	--	---------------------------

No Brasil, as condições de contexto e de trabalho eram um pouco mais primitivas. O processo de industrialização era mais incipiente e a economia predominantemente agrícola, fatores que promoviam a manutenção de um modelo de relações de trabalho mais próximo (e certamente inercialmente derivado) do sistema escravocrata. A gestão de recursos humanos neste contexto não era um tema de interesse.

É possível perceber uma distância entre as condições sócio-econômicas dos países que se industrializavam e o Brasil que ainda mantinha uma base agrícola. Entretanto, se de um lado eram distintas a organização do trabalho e a gestão dos recursos humanos entre o Brasil e os países industrializados, de outro, guardavam semelhanças, já que não havia qualquer preocupação com a gestão dos recursos humanos.

## **O PERÍODO ENTRE AS DUAS GUERRAS MUNDIAIS**

O período entre as duas Guerras Mundiais marca o início da preocupação com a gestão de pessoas nas organizações, segregada da administração de outros tipos de “recursos” (como materiais, financeiros etc.). As empresas passam a estruturar a gestão dos recursos humanos em torno do “Departamento de Pessoal”(DP), responsável pelo recrutamento, seleção, remuneração e demissão dos funcionários, fundamentalmente com base nas idéias tayloristas e mimetizando os primeiros departamentos de tal espécie que surgiram das experiências reformistas do período anterior.

Na década de 1920, o foco da gestão de Recursos Humanos nas empresas (neste ponto ainda centrado nesse Departamento de Pessoal, ou na figura do capataz, nas muitas empresas onde tal departamento ainda não estivesse estruturado) era tipicamente a seleção científica de pessoal – a colocação da pessoa certa no lugar certo – prescrita por Taylor.

Mas a partir da divulgação dos experimentos de Hawthorne, no início dos nos 30, o modelo prescritivo dessa incipiente atividade de Recursos Humanos se amplia e passa a tratar de questões mais complexas, que envolviam as chamadas “relações humanas” ou “relações industriais”: grupos, liderança, motivação, atitude, comunicação, variáveis que passaram a ser consideradas para a análise da produtividade e da satisfação das pessoas com seu trabalho (Schultz e Schultz, 1991).

A difusão da chamada “Escola de Relações Humanas” a partir desse período parece ter sido fundamental em dois sentidos para Recursos Humanos: primeiro, porque reforça a prescrição da necessidade das empresas darem atenção à gestão de pessoas de forma focada e segregada da gestão de outros recursos, o que fez aumentar, na prática, a estruturação do “Departamento de Pessoal” nas empresas, bem como fez surgirem muitas das principais leis que regulam as relações entre as empresas e seus empregados; e segundo, porque tal movimento inicia um

processo de “enriquecimento de tarefa” tanto da função do DP, quanto da idéia de que todo gestor de pessoal deveria motivar e liderar seus empregados, que foi fundamental no período seguinte no desenvolvimento da função e da prática de Recursos Humanos, como veremos abaixo.

Naturalmente, estes movimentos ocorreram de modo heterogêneo nos países ocidentais (Estados Unidos, Europa e países do Terceiro Mundo), com a presença do Estado passando a atuar como mediador nestas ações, especialmente através da proposição de leis e regulamentos que regulavam a relação Capital-Trabalho. No entanto, apesar da heterogeneidade, estas práticas eram semelhantes pois tinham como base os princípios da escola clássica no que diz respeito à organização, gestão e remuneração do trabalho.

No período entre as Guerras Mundiais, em grande parte pela difusão do movimento de Relações Humanas, as empresas começaram a considerar os fatores psicológicos nas relações profissionais e a necessidade de sua gestão e controle para alcançar eficiência e produtividade (Baron, Dobbin e Jennings, 1986). Na indústria americana, as práticas burocráticas de controle de pessoal eram as mais difundidas no período: análise do cargo, avaliações, testes de seleção e recrutamento. Este período viu crescer também a sindicalização e as legislações para regular as atividades de trabalho (número de horas trabalhadas, segurança e condições de trabalho, regulamentação do trabalho de menores e crianças). É um período marcado por contradições entre o capital e o trabalho. Discussões sobre a identidade e a função profissional dos administradores de pessoal começam a ser debatidas neste contexto. Em 1937, é fundada nos Estados Unidos, a “Society of Personnel Administration” , com 17 membros do Serviço Público Federal (Baron, Dobbin e Jennings, 1986).

**Tabela 2 – O período entre as guerras**

	<b>Condições sócio-econômicas</b>	<b>Configuração Organizacional</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>No mundo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crise de 29</li> <li>▪ Fortalecimento dos Estados Nacionais</li> <li>▪ Crescimento das cidades</li> <li>▪ Fortalecimento dos Sindicatos</li> <li>▪ Legislação trabalhista de proteção dos direitos dos trabalhadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taylorismo/ Fordismo</li> <li>▪ Burocracia</li> <li>▪ Início do processo de produção em massa;</li> <li>▪ Incremento da Departamentalização nas organizações</li> <li>▪ Surgimento das subsidiárias no estrangeiro de grandes empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Departamento de Pessoal, com funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração.</li> <li>▪ Surgimento dos Departamentos de Relações Industriais e Relações Humanas</li> </ul>
<b>No Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Surgimento do Estado Novo</li> <li>▪ Crise do Café</li> <li>▪ Aumento da industrialização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taylorismo/ Fordismo</li> <li>▪ Burocracia</li> <li>▪ Início do processo de produção em massa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Departamento de Pessoal (contratação, remuneração e demissão de funcionários,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legislação Trabalhista</li> <li>▪ Criação dos sindicatos</li> <li>▪ Surgimento das grandes empresas estatais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mimetização dos modelos e dos padrões de configuração e departamentalização que começam a ser usados em outros países</li> </ul>	responsabilidades legais) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manutenção dos padrões agrícolas nas relações de trabalho</li> <li>▪ Paternalismo</li> </ul>
--	--	---	---

A depressão de 29, que provocou no Brasil a crise do café, acelerou o processo de industrialização em algumas regiões, especialmente no eixo Rio – São Paulo. Nestas indústrias, ainda que existisse algum grau de estruturação nas relações de trabalho e em algumas funções do processo que hoje atribuímos a Recursos Humanos, como recrutamento e remuneração, o modelo adotado, em geral, reproduzia as relações da economia agrícola, essencialmente paternalista e quase escravocrata, com péssimas condições de trabalho, baixa remuneração e quase nenhuma atenção dada a atividades de treinamento e gestão estruturada de pessoas. Apesar disso, nesta época já se começa a observar a necessidade de mão-de-obra mais especializada, e data deste período a criação, em São Paulo, do Liceu de Artes e Ofícios, com o objetivo de treinar e formar pessoas com habilidades específicas demandas pela indústria emergente.

O desenvolvimento da industrialização brasileira no período entre as guerras trouxe mudanças aceleradas nesse contexto, impulsionando transformações importantes em relação às condições de organização do trabalho e gestão de recursos humanos. Ainda que com papel limitado e bastante burocrático, o surgimento do Departamento de Pessoal no Brasil permitiu o início da segregação e centralização das atividades de recrutamento, seleção, remuneração e demissão. Não obstante, cabe observar que o DP era estruturado nesse período para fazer face a tarefas e requisitos legais que começavam a ser exigidos por legislação ou por práticas regulamentadas de gestão do trabalho, e portanto nunca foi uma área valorizada na empresa brasileira típica desse período. De certa forma, tal fato revela a posição do empresariado nacional da época em relação a seus empregados, e deixa profundas marcas no arquétipo brasileiro da figura do DP legalista, secundário, e em pouco contributivo na estruturação e melhoria da gestão de pessoas em nossas organizações. Além de convergente com características do contexto nacional – como a pequena influência do humanismo nas nossas classes dominantes, grande distância do poder na sociedade, personalismo etc. –, esta visão legalista e limitada de DP (que tanta influência teve nos períodos seguintes sobre o desenho da gestão de RH em nossas empresas) deriva de alguns elementos econômicos claros, como o estágio rudimentar da nossa industrialização e a existência de mão de obra abundante, que podia facilmente ser repostas uma vez que o processo de produção elementar não exigia treinamento especializado.

### **O TERCEIRO PERÍODO: DA 2ª GUERRA MUNDIAL ATÉ OS ANOS 80**

O longo período que vai da 2ª. Guerra Mundial até meados dos anos 80 é marcado por grandes avanços na gestão de pessoas. Na maior parte dos países industrializados existia uma condição social de pleno emprego que garantiu conquistas para os trabalhadores, apoiados pela difusão do modelo do chamado “Estado de Bem Estar Social”. As empresas iniciaram a



passagem do clássico DP para a gestão de recursos humanos. Mudam o nome e as atividades da área que, ao final dos anos 80, denomina-se Departamento de Recursos Humanos em grande parte das empresas. Tipicamente, as atividades desenvolvidas na área expandem-se para recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão. O treinamento e desenvolvimento de pessoal, bem como a avaliação de desempenho e de potencial, ganham ênfase neste período porque, em primeiro lugar, as tarefas ficam mais complexas e, em segundo, porque as obrigações advindas do Estado de Bem Estar, por um lado, e da sofisticação tecnológica do trabalho, por outro, tornam a substituição de funcionários bem mais cara, o que favorece a retenção das pessoas nas organizações. É principalmente por esse motivo e com esse tom que, nesta época, cresce a importância e o escopo da função de recursos humanos nas empresas.

Os fatores econômicos e sociais que marcaram este período são, de fato, os primeiros a esclarecer o aparecimento da área de Recursos Humanos como uma atividade mais central e de maior importância nas empresas em relação ao período anterior. O período posterior à 2ª Guerra Mundial é descrito por Hobsbawm (1996) como a “Era de Ouro”, um fenômeno de âmbito mundial, que se caracterizou por um crescimento sem precedentes das economias da maioria dos países. O autor chama a atenção para o fato de tal crescimento econômico ter sido movido por uma revolução tecnológica que conseguiu modificar o padrão de vida cotidiano tanto dos mais ricos como dos mais pobres; é um modelo de crescimento que requeria investimentos cada vez maiores em pesquisa e desenvolvimento e que era essencialmente de capital intensivo.

Até os anos 60, como vimos acima, a gestão das organizações se pautava pelas abordagens prescritas pelas escolas clássicas e de relações humanas. Dentro desse contexto de crescimento, de produção e consumo em massa, as organizações crescem em tamanho e em complexidade, se internacionalizam, implantando filiais e subsidiárias em outros países e tornando imprescindíveis a profissionalização da administração de pessoas.

É essencialmente por isso (bem como pela necessidade de negociação centralizada com os sindicatos e pela ação reguladora do Estado) que, especialmente neste período, as políticas da gestão de pessoas tomam como base o coletivo dos trabalhadores e se tornam sistematizadas. Refinam-se os métodos de recrutamento e seleção, que se apoiam cada vez mais em testes e procedimentos formalizados. A política salarial se estrutura em torno de descrições de cargos, que relacionavam os deveres e responsabilidades de cada um, comparando-os entre si, persistindo, como critério de comparação, a utilização dos estudos do tempo e métodos específicos de avaliação, que podiam variar muito em grau de complexidade de elaboração e implantação. O mérito estava relacionado a um determinado desempenho, ou meta de produção, especificados em planos de incentivo, que podiam ser individuais ou coletivos, preferidos pelos sindicatos por não criarem conflitos entre os empregados. Predominam estruturas organizacionais altamente hierarquizadas, sendo o treinamento direcionado para as movimentações entre os cargos que se faziam necessárias.

Partindo do pressuposto de que a maior produtividade e eficiência seriam alcançadas por meio de empregados motivados e satisfeitos, multiplicam-se, a partir da década de 50, os estudos – e a difusão por treinamentos gerenciais nas empresas – sobre o comportamento humano nas empresas, que incluem temas como a motivação, a liderança, a participação nas

decisões, a resolução de conflitos, a saúde e o lazer, e assim por diante. Este incremento comportamentalista ocorre porque, de um lado, é preciso saber o que fará as pessoas trabalharem e de outro, acredita-se que o gerente ou o líder é o responsável por fazer esse trabalho e os demais processos acontecerem. Surgem, então, as teorias das hierarquias de necessidades, a teoria de McGregor sobre a natureza da atitude em relação ao trabalho, a teoria dos dois fatores de Herzberg, os trabalhos de Lawler sobre motivação, necessidades e recompensas, comportamento e satisfação, entre outros. Os trabalhos sobre a liderança passam a enfatizar mais as formas de atuação do líder – a liderança transformacional – do que as características pessoais natas (às quais anteriormente se creditava o sucesso da liderança), o que sugere que líderes podem ser formados dentro de escolas ou das organizações. A área de Recursos Humanos típica sofre nesse período, por esse motivo, forte inflexão no sentido do foco em treinamento e desenvolvimento, na tentativa de formar gestores mais atentos ao “lado humano da empresa”.

A partir de 1960, modifica-se no entanto o padrão de crescimento da Era de Ouro. Harvey (1992) assinala como o desenvolvimento planejado e sustentado do pós-guerra e o fordismo já davam sinais de problemas nos anos 60. Pensadores e teóricos começam a prescrever em todo o mundo a necessidade de “flexibilização organizacional” e de superação do modelo taylorista/fordista por modelos mais “orgânicos”. Tendo recuperado suas economias e estando seus mercados internos já saturados, a Europa Ocidental e o Japão começam a buscar o caminho da expansão dos mercados consumidores via exportação. Começa a cair a produtividade das indústrias organizadas de acordo com os princípios da racionalização fordista, que se voltam aos países do Terceiro Mundo, onde a regulação das leis trabalhistas era mais favorável, para instalar suas filiais. O Sudeste Asiático foi o alvo maior desse deslocamento, uma vez que políticas de substituição de importações vinham sendo implantadas em grande parte dos países da América Latina.

Acompanhando o passo das evoluções no contexto de negócio em todo o mundo, a literatura em teoria organizacional apresenta, a partir da década de 60, inúmeras correntes de estudo, que procuram instrumentalizar essa onda de “flexibilização organizacional”. Tais teorias, anteriormente focadas nos aspectos internos do funcionamento – desenhos de sistemas de controles e incentivos – passam a se preocupar muito mais com o *ambiente* e com as maneiras de se lidar com os aspectos externos. Essas abordagens, que pressupõem ambientes tanto estáveis como dinâmicos, são mais adequadas para explicar o funcionamento das organizações nas décadas após 1960 e sugerem, ao mesmo tempo, políticas e práticas de gestão que não estavam presentes nas abordagens clássica e da escola de relações humanas. Pode-se observar, ao mesmo tempo, o reconhecimento da importância e o questionamento da efetividade da ação gerencial para o sucesso da organização; o destaque para as escolhas estratégicas e a negociação; a existência de recursos limitados que precisam ser utilizados eficientemente; a importância de se avaliar os custos de cada transação e a importância da legitimação da ação organizacional pelos atores externos.

Esse contexto de transformação e flexibilização produtiva evidencia a necessidade de se buscar, na realidade, políticas e práticas da gestão de pessoas diferentes daquelas até então vigentes. Estas tendências levam ao desenvolvimento de uma área de recursos humanos voltada para a retenção de pessoas cada vez mais capacitadas para trabalhar em ambientes de incerteza e de tecnologias sofisticadas.

A evolução dos acontecimentos políticos e econômicos e as mudanças nos valores sociais também se refletem no desenvolvimento das ciências sociais, especialmente no que se refere ao comportamento organizacional. Ambientes menos previsíveis dependem muito mais da ação e da cooperação da força de trabalho que, conforme se observou, começa a questionar com maior profundidade e constância os valores subjacentes ao trabalho, à remuneração e ao lazer. Anthony (1984) ressalta que, a fim de obter cooperação, é necessário fazer crer que o padrão não mais existe. O gerente assume o seu lugar e é o responsável por controlar os empregados e conseguir os resultados esperados. É deste movimento que se origina a prescrição – muito importante nas décadas seguintes – de “descentralização” da gestão de recursos humanos, que começa a ser entendida como um atividade que deveria estar parcialmente na função de RH, por um lado, e na atuação do dia-a-dia de cada gestor de pessoas, por outro.

A administração de recursos humanos dos anos 60 e 70 reflete a tendência à mudança, as incertezas políticas e econômicas e a multiplicação das teorias e abordagens para a gestão das organizações. Observa-se, especialmente, a ênfase na necessidade de ampliação do papel da área da gestão de pessoas dentro das organizações. Famularo (1972), no *Handbook of Modern Personnel Administration*, descreve a evolução da área de administração de pessoas nesse período como: “...de uma concentração anterior no emprego de operários e programas de bem-estar social, a área de pessoal evoluiu para uma função essencial e uma constelação de habilidades e talentos cobrindo um amplo espectro de atividades relacionadas a recrutamento, treinamento, seleção, colocação, desenvolvimento, avaliação compensação, organização e conservação do negócio e de seu recurso mais crítico: as pessoas que fazem a organização produtiva” (Famularo, 1972, p. 1-3). De acordo com o autor, a administração percebe que, além de contratar e manter pessoas qualificadas na organização, é preciso também encorajar a criatividade, a atenção à qualidade, a comunicação e a cooperação dessas pessoas e a desencorajar outros comportamentos como a negligência, a falta de cooperação, o absenteísmo, a redução do ritmo de trabalho, entre outros.

Na tentativa de acompanhar as transformações do ambiente e de conseguir maior colaboração das pessoas, modificações são introduzidas na organização e na realização do trabalho, o que influencia diretamente a estruturação e descrição dos cargos. O enriquecimento dos cargos, aplicado verticalmente na hierarquia, acaba por trazer ao indivíduo mais planejamento, controle e responsabilidade sobre a sua tarefa e, quando aplicado às equipes de trabalho, começa a criar conceitos mais sofisticados de organização do trabalho, como os grupos semi-autônomos, onde os trabalhadores são responsáveis pelo planejamento e execução da produção, sob a orientação de um líder que age mais como um consultor e um mentor, minimizando a autoridade e o comando característicos da chefia anterior. Além da execução do trabalho, neste período o trabalhador é chamado – até pela difusão de modelos participativos e por movimentos de qualidade total, que dependiam de tal envolvimento – a desenvolver habilidades para o planejamento da tarefa, para a coordenação do seu trabalho dentro do fluxo de produção e para a resolução dos problemas encontrados.

Estas formas mais flexíveis de organizar o trabalho e a produção, em conjunto com os grandes processos de reestruturação dos anos 80, acabam por definir estruturas organizacionais mais reduzidas e planas eliminando, no processo, inúmeros postos de

trabalho. A eliminação de milhares de empregos nos anos 80 não só trouxe desafios novos à gestão de pessoas nas empresas (como a superação de modelos de gestão de trabalho baseados em estabilidade e lealdade no emprego etc.), como também trouxe novos rótulos e estigmas para a função de RH, como o acréscimo às funções da área, da atividade de apoio a processos de enxugamento raramente bem feitos ou justificados.

Os processos de decisão nesse período ficam concentrados por um lado na alta administração – da qual tipicamente o RH se vê excluído – e, por outro, nas linhas de produção, diminuindo ainda mais o papel da área de recursos humanos e confirmando o caráter de apoio que a área passa a ter.

**Tabela 3 - Da 2ª. Guerra Mundial até os anos 80**

	<b>Condições sócio-econômicas</b>	<b>Configuração Organizacional</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>No mundo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento Econômico</li> <li>▪ Estado de bem estar social</li> <li>▪ Internacionalização da Economia</li> <li>▪ Consumo em massa</li> <li>▪ Entrada das mulheres no mercado de trabalho</li> <li>▪ Desenvolvimento de tecnologias</li> <li>▪ Sindicatos: fortalecimento aparente no início deste período, com perda gradual de poder ao longo dos anos.</li> <li>▪ Pleno emprego no início de período e reestruturações durante a década de 80.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produção em massa</li> <li>▪ Expansão das multinacionais</li> <li>▪ Estruturas divisionais</li> <li>▪ Início da difusão de modelos “flexíveis” e mais “orgânicos” (década de 1970)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transformação do Departamento de Pessoal em Departamento de Recursos Humanos (engloba as áreas de DP e RI, além de haver preocupação com motivação, liderança e retenção de funcionários.</li> <li>▪ Carreiras hierarquizadas</li> <li>▪ Surgimento de modelos de gestão de RH orientados à “organização flexível”</li> </ul>
<b>No Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instalação das multinacionais no país</li> <li>▪ Realização de grandes obras civis e de infra-estrutura</li> <li>▪ Crescimento da empresa privada nacional</li> <li>▪ Intensificação da urbanização</li> <li>▪ Fortalecimento dos Sindicatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão taylorista/fordista</li> <li>▪ Importação de tecnologias, inclusive tecnologia administrativa</li> <li>▪ Desenvolvimento de grandes burocracias estatais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Departamento de Pessoal, voltado essencialmente para o cumprimento da legislação trabalhista</li> <li>▪ Surgimento de experiências isoladas em recursos humanos, derivada ou copiada de empresas multinacionais que</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldades no desenvolvimento econômico</li> </ul>		se instalam no Brasil, especialmente pós-J.K.
--	---	--	---

No Brasil, o período entre 1945 e 1964 é caracterizado pela instalação das indústrias multinacionais e pelo crescimento das estatais, pela realização de grandes obras civis de infra-estrutura, e pelo aparecimento de grandes empresas privadas nacionais, absorvendo um grande contingente de trabalhadores vindo do meio rural, uma mão-de-obra que comumente não era qualificada para a indústria. Ao longo destes anos o padrão de industrialização norte-americano foi rapidamente incorporado, seja pelo paradigma tecnológico, seja pelas práticas de gestão taylorista/fordistas, implantadas com poucas variações nas mais diversas indústrias. A mola mestra do gerenciamento dos Departamentos de Pessoal era o cumprimento da legislação trabalhista, sendo as demais práticas de recursos humanos exercidas de maneira informal ou incipiente. A espinha dorsal destes modelos para os recursos humanos era a criação da administração de salários, as descrições de cargos e o estabelecimento das linhas de carreira. “Este modelo pautou a estruturação das áreas de Recursos Humanos e o desenvolvimento das práticas e instrumentos gerenciais na maioria das grandes empresas brasileiras, até os dias atuais” (Fleury e Fisher, 1992, p. 111).

Um dos objetivos do Estado Novo era eliminar os conflitos entre os trabalhadores e empregadores, e para isso vários níveis de jurisdição foram criados para lidar com os problemas de negociação, a fim de evitar as negociações coletivas (principal instrumento definidor das relações de trabalho nos Estados Unidos e na Europa). Observa-se que as relações de trabalho no Brasil continuam se desenvolvendo com um alto grau de paternalismo, tanto do Estado como dos empregadores. Exemplo disso foi a criação do SESI e do SESC, assim como do SENAI e do SENAC, instituições que cuidavam do lazer e da capacitação dos trabalhadores da indústria e do comércio, respectivamente. Estas últimas tinham por objetivo formar e treinar os trabalhadores nos diversos ofícios necessários à expansão industrial e comercial do período.

Durante o regime militar e até em torno de 1979, os sindicatos continuaram a ser supervisionados de perto: as eleições eram monitoradas e não podiam ser eleitos os candidatos que pudessem dar uma liderança muito forte. Foram várias as intervenções que impediram líderes eleitos de assumir os seus postos. As negociações coletivas também eram desencorajadas e, na verdade, praticamente desnecessárias, uma vez que a decisão sobre os salários – o mínimo e os aumentos salariais – eram decretadas pelo governo federal. A mão-de-obra abundante, a eliminação da estabilidade e a criação do FGTS, possibilitando a demissão, fez com que os empresários apostassem mais em políticas de baixos salários e alta rotatividade de pessoal. Alguma ênfase foi colocada, entretanto, no desenvolvimento das funções gerenciais, não só como imitação dos modelos importados, mas também como fruto da necessidade de chefia competente para uma mão-de-obra de baixa qualificação.

Se costuma dizer que, neste período e com forte influência nas décadas seguintes, as empresas no Brasil “terceirizam para o Estado” boa parte da função de RH, deixando com que seja o Estado o último agente regulador das relações capital-trabalho e fazendo com que a empresa se limite a cumprir regulamentos e ditames trabalhistas centralmente

determinados. É óbvio que boa parte da herança do RH nacional, visto e confundido com o DP, deriva das marcas deixadas por este período nas empresas brasileiras.

A partir de 68, o país inicia um período de acentuado crescimento econômico, que se prolonga até o choque do petróleo. Crescem a indústria manufatureira, as importações de bens da indústria mecânica, metalúrgica e elétrica e o endividamento externo, utilizado para o financiamento de novas tecnologias. Ampliam-se o aparelho estatal e os serviços, assim como a urbanização. As novas mudanças tecnológicas e a necessidade da competitividade nacional e internacional encontraram a gestão de recursos humanos brasileira, em geral, bastante despreparada. A maior parte das empresas mantinha os estilos de práticas de gestão próximas do taylorismo/fordismo. Ao final da década de 70, consolida-se a complexa indústria do século XX e entra em crise o regime militar, ao mesmo tempo em que aflora um movimento sindical que parecia ter condições de reverter as características do padrão de desenvolvimento econômico até então vigentes. Sob a liderança dos metalúrgicos do ABC paulista, as ondas de greves que sacudiram o país entre 78 e 79, deram dimensão social ao movimento de oposição ao regime militar.

Parece óbvio que, até o final da década de 1970, em função de todas essas condições de contexto, o Brasil ainda não havia entrado na era de gestão de recursos humanos; grande parte das empresas brasileiras tinha como forma de organizar as pessoas o tradicional Departamento de Pessoal. Em comparação com os demais países industrializados e, ainda que muitas empresas multinacionais tenham se instalado no país e procurado trazer outros modelos de gestão de recursos humanos, a situação dos recursos humanos na grande maioria das empresas do Brasil permaneceu bastante incipiente, legalista e retrógrada.

## **O QUARTO PERÍODO: DE 1990 ATÉ HOJE**

Onde estamos na gestão dos recursos humanos? A julgar pelo movimento dos anos 90, pode-se observar que a descentralização continua. Cada vez mais a área se restringe a desempenhar um papel de apoio tanto para a alta administração quanto para a gerência. A área tem por objetivo assessorar as outras áreas em relação à atração e retenção de pessoas que reúnam as qualificações necessárias para um ambiente de constante mudança. Nos anos 90, a área passa a ter inúmeras denominações: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Gente; Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Tipicamente, seu foco de atuação passa a ser a gestão de competências e, ao menos no discurso, a construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orgânicos, como os chamados “sistemas de trabalho de alto desempenho”.

Após a onda de reestruturações nos anos 80, que acarretou a eliminação de milhares de empregos, as políticas econômicas fundamentadas no neoliberalismo começam a dar sinais de esgotamento na década 90, que vive a intensificação das tecnologias informacionais no trabalho; a flexibilização das relações de trabalho; o aumento do individualismo; maior separação entre os países ricos e os países pobres; a internacionalização da economia; o incremento do consumo e da lógica do consumo; e por fim a ênfase nos consumidores e não mais nos produtores.

Em continuidade a uma tendência dos anos anteriores, os anos 90 foram marcados por uma ascensão do individualismo mas, paradoxalmente, nunca o indivíduo esteve tão preso aos modelos de conduta difundidos pelos ideais de consumo e pela mídia. Se, de um lado, cada vez mais as pessoas buscam maior espaço para expressão de sua subjetividade e criatividade nas organizações e crescem os estudos sobre o tema, por outro, elas estão sempre sob a ameaça dos processos de demissão. Estes processos contraditórios levam as pessoas a reivindicarem cada vez mais justiça organizacional e uma gestão de recursos humanos mais igualitária e equitativa.

Em um mundo que tem sido chamado de pós-moderno, as “organizações como máquinas” - termo usado por Morgan (1986) para representar as organizações “burocráticas” e tayloristas - perderam cada vez mais espaço. Começam a destacar-se, então, as maneiras criativas que franceses, italianos, asiáticos e suecos encontraram para “vencer” os desafios desta “nova aldeia global”, defendendo que tempos pós-modernos exigem organizações pós-modernas. Nestas organizações, os funcionários seriam controlados de forma menos autoritária, formando grupos e coletividades que se auto controlariam e o trabalho exigiriam múltiplas habilidades dos funcionários (Clegg, 1990). De acordo com Dreifuss (1996), conceitos como “mão de obra”, “manufatura” e “fábrica” tendem a ser arcaicos. As vedetes de hoje são, segundo este autor, os chips e os sistemas inteligentes. De fato, com a disseminação do uso da Internet e do email, a partir de 94, o fluxo e o intercâmbio de informações se intensificou e ajudou a acelerar as mudanças em curso.

Aktouf (1996) sugere que as correntes da *cultura corporativa* e da *qualidade* despontam como as grandes “novidades” em termos de teoria organizacional nas últimas três décadas. Os programas de qualidade exigem que a atenção se volte para os indivíduos uma vez que estes passam a concentrar a responsabilidade pela inovação e pela satisfação do cliente, fatores chave para a sobrevivência das empresas.

Atualmente, no contexto dessas transformações em seu entorno, observa-se que a gestão de recursos humanos (não importando neste sentido a denominação que ela receba) passa a ter por foco o conceito de competência. O recrutamento, a seleção, a remuneração começam a ter por base o desempenho individual em vez da manutenção de políticas gerais para todos na empresa. O modelo de Ulrich (1998) resume esta tendência, destacando quatro papéis fundamentais para a área: o de agente de mudança, o de defensor dos funcionários, o de apoio administrativo e o de parceiro estratégico.

**Tabela 4 – De 1990 até hoje**

	<b>Condições sócio-econômicas</b>	<b>Configuração Organizacional</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>No mundo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Globalização e intensificação da competição</li> <li>▪ Políticas neo-liberais</li> <li>▪ Flexibilização das relações de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilização da produção</li> <li>▪ Mudanças Organizacionais intensivas: na composição do capital, ênfase na qualidade e na cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administração Estratégica de Recursos Humanos: ênfase na retenção de talentos; descentralização das responsabilidades na gestão de pessoas, isto é, todos os</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensificação das tecnologias informacionais</li> <li>▪ Ênfase nos consumidores</li> <li>▪ Enfraquecimento dos sindicatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizações matricias, orgânicas e aparecimento de empresas virtuais</li> </ul>	<p>gerentes são responsáveis pela gestão de RH.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terceirização das atividades como seleção, treinamento</li> <li>▪ Carreiras laterais e diagonais</li> </ul>
<b>No Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abertura da Economia</li> <li>▪ Privatizações</li> <li>▪ Reestruturações</li> <li>▪ Aumento da taxa de desemprego</li> <li>▪ Enfraquecimento dos sindicatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reestruturação produtiva</li> <li>▪ Mudanças Organizacionais</li> <li>▪ Mudanças na composição do capital</li> <li>▪ Implantação de programas de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discurso sobre administração estratégica de recursos humanos, em oposição a práticas que ainda remontam ao DP.</li> </ul>

No contexto do Brasil, com as grandes mudanças provocadas pelo plano Real e com as mudanças trazidas pela abertura econômica, as empresas foram obrigadas a rever as suas práticas administrativas e suas políticas de gestão de recursos humanos. A empresa brasileira é subitamente exposta à concorrência internacional e passa a buscar freneticamente mudanças que lhe permitam mínimas condições de competitividade. Muitas não conseguem e movimentos de aquisição e fusão por empresas estrangeiras começam a surgir em todos os setores. A ação mais urgente neste período passou a ser controlar os custos e sobreviver aos impactos violentos das mudanças econômicas. A partir de 95, ainda que dentro de condições de maior estabilidade econômica no país, as empresas passam a enfrentar maior concorrência no mercado, o que leva a adoção de políticas e práticas de Recursos Humanos voltadas para a gestão de competências.

Os resultados de pesquisas realizadas nesta década mostram que ainda existe no Brasil uma diversidade na estrutura e na abrangência das áreas de recursos humanos nas empresas. Algumas continuam mantendo o Departamento de Pessoal, outras expandiram sua atuação e de fato possuem Departamentos de Recursos Humanos, enquanto um conjunto crescente mas ainda muito limitado já adotou modelos onde a área tem uma estrutura enxuta e um papel estratégico e consultivo. Apesar de tal diversidade, a prática de RH no Brasil, se vista cruamente, é ainda tipicamente retrógrada. Pesquisas feitas desde 1995 mostram, por exemplo, que enquanto o discurso predominante é o de Recursos Humanos, inclusive no seu papel estratégico, a prática tende a ser a do velho DP (Curado, Pereira Filho e Wood, 1995).

Uma das mais conhecidas dessas pesquisas, patrocinada pelo *Senac de São Paulo*, levantou as práticas de recursos humanos em um universo que envolve quase 40 municípios da região metropolitana de São Paulo e um total de 3840 empresas com faturamento superior a US\$ 1 milhão/ano. A amostra efetivamente pesquisada foi de 100 empresas escolhidas aleatoriamente, investigadas através de entrevistas – em geral, com o principal responsável pela gestão de RH na empresa. O quadro encontrado pelos pesquisadores é preocupante, e expõe de forma contundente a precariedade da função de RH na maioria das empresas da



região que, em tese, deveria ser a mais desenvolvida do país. A pesquisa distingue dois tipos básicos de prática de RH nas empresas: um primeiro, que denominam de “Estrutura de DP”, que é aquele caracterizado por funções rotineiras e voltadas a atender a à legislação trabalhista, em geral estruturadas em torno de um “Departamento Pessoal”. Um segundo tipo, chamado na pesquisa de “Estrutura de RH”, apresenta funções e formas estruturais mais complexas de Recursos Humanos, que abrangem e transcendem a estrutura de DP. Na amostra pesquisada, nada menos de 61% das empresas tinham estrutura de DP, contra 39% com estrutura de RH. De forma geral, a estrutura de DP predominou entre empresas de menor porte (menos de 500 funcionários), que representam a maioria absoluta da amostra e do universo pesquisado.

Segundo seus responsáveis, essa pesquisa parece mostrar “a natureza complexa da situação da gestão de RH nas empresas da Grande São Paulo, devendo servir de alerta para a fragilidade de considerações generalizantes – muitas vezes proclamadas por especialistas – acerca do papel desempenhado por esta área no curto e médio prazo. [...] A maioria das empresas pesquisadas tem a atuação de sua área de RH voltada para questões trabalhistas e operacionais”. A isto há de adicionar-se diversos outros fatores preocupantes que a pesquisa encontrou: o baixo nível de investimento organizacional em estrutura e funções de RH, a ausência típica da área na primeira linha de comando organizacional e seu baixo envolvimento em atividades de mudança comportamental e cultural:

“Desde a abertura da economia, as organizações brasileiras vêm passando por um profundo processo de transformação modernizadora. Mais ou menos simultaneamente, a mídia especializada e órgãos da grande imprensa passaram a trazer ao público temas relacionados às novas práticas gerenciais. Dentro desta tendência, grande foco tem sido dado à questão da valorização do fator humano e à transformação da função Recursos Humanos nas empresas. Os artigos abordando estas questões costumam tratar de experiências de sucesso, narrando casos internacionais ou nacionais de empresas inovadoras. Uma tendência natural é passar a interpretar a realidade a partir do quadro formado através da absorção destas informações. Assim, não seria de se estranhar uma forte dissonância entre expectativas sobre o patamar de evolução da função de RH na região pesquisada – em tese a mais evoluída do país – e a realidade encontrada.” (Curado, Pereira Filho e Wood, 1995).

Ao menos no Brasil, o nosso Geribal Pascoal parece ter notável longevidade.

## **CONCLUSÃO**

Neste capítulo, procuramos mostrar como a função e a prática de Recursos Humanos se origina, desenvolve e transforma não em função de mudanças em si própria, mas em função da ação simultânea de diversos vetores de contexto. O capítulo argumenta que foram múltiplas transformações na evolução do capitalismo e da sociedade ocidental que provocaram mudanças profundas nas relações de trabalho e na configuração organizacional (na prática e na sua teorização) que, por sua vez, impulsionaram a criação, desenvolvimento e transformação de Recursos Humanos, do “Departamento de Pessoal” à chamada “Gestão Estratégica de Pessoas”. O capítulo também sugere que tal evolução pode ser didaticamente

dividida em quatro grandes períodos: O primeiro período compreende o final do século XIX, marcado pela intensificação dos processos industriais; o segundo período considerou os eventos entre as duas guerras mundiais, o terceiro abrange os anos que vão do pós-guerra aos anos 80 e o quarto, a década de 90 cujos efeitos se fazem sentir até o presente momento. Ao final do capítulo, espera-se que o leitor retenha alguns conceitos fundamentais. O primeiro, que ninguém “inventou” a função e a prática de RH e, em boa medida, ninguém tampouco a “reinventou”, do capataz, do DP ao RH, e assim por diante. Buscar em pioneiros e inventores a origem da atividade é simplificar e banalizar sua complexidade e perder a chance de entender (a) porque ela surge; (b) porque se foca primeiro em cumprimento da legislação; (c) porque expande seu escopo para funções de gestão de pessoas; e (d) porque nas últimas décadas retrai-se novamente em processo simultâneo de descentralização (no papel de cada gestor) e de certa desqualificação na organização moderna.

O segundo, que RH não traz a humanização do trabalho ou da gestão de pessoas: RH é a resultante e um dos instrumentos da propagação do movimento de humanização, que surge para apaziguar as relações de trabalho as quais, na adolescência da industrialização, ameaçam a ordem organizacional estabelecida.

Terceiro, que a área nasce pequena e legalista, útil para o atendimento de demandas sindicais governamentais e das mudanças nas relações de trabalho. Depois, a área cresce e se expande em escopo e importância nas organizações, na medida em que a rotatividade de pessoal derivada da gestão inefetiva de RH começa a ficar mais onerosa do que a estruturação da função e das práticas de RH. E, por fim, em contraste com a idealizada, auto-promovida, e geralmente mal sucedida “posição estratégica” de RH, a área começa nos últimos 10 ou 15 anos, a diminuir em escopo e importância em um movimento que parece apenas acelerar-se nos próximos anos com tecnologia que viabiliza a descentralização e o auto-serviço de muitas atividades de RH.

Quarto, que no Brasil, o RH veio primeiro como imposição para atender as exigências legais, de forma semelhante (porém muito retardada) ao que aconteceu nos países mais desenvolvidos de onde mimetizamos a função e as práticas de RH. Depois, o RH se desenvolve lentamente no Brasil, tentando fugir da insignificância e do estigma do “DP”, nem sempre com sucesso: seja por desqualificação da função na empresa seja pela incapacidade de assumir funções e, de fato, agregar valor à organização. Por fim, o RH (senão na prática, ao menos no discurso do modelo idealizado) no Brasil termina nas últimas décadas evoluindo para a “gestão estratégica de pessoas” em linha com o que acontece pouco antes em outros países. O capítulo mostra, neste ponto, que o Brasil de hoje revela um RH com profundo divórcio entre o discurso idealizado (estratégico, holístico) e a prática (DP, limitado e retrógrado).

Acreditamos que, ao ajudar o leitor a colocar o nosso presente e passado em uma perspectiva realista, colaboramos para que ele possa influenciar o seu futuro; para que possa potencializar a humanização do trabalho e, ao mesmo tempo, a efetividade da gestão de pessoas nas organizações; para que possa aproximar discurso idealizado e prática real, eliminando abismo que separa um e outro na vida organizacional brasileira.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ANTHONY, P.D., (1984) The Ideology of Work, 2<sup>nd</sup>. ed., New York: Tavistock.
- BARON, J. N.; DOBBIN, F.R. and JENNINGS, P. D. (1986) “War and Peace: The evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry.” American Journal of Sociology, vol. 92 number 2, september 1986, p: 350-383.
- CURADO, I. B., PEREIRA FILHO, J. L., & WOOD, T. (1995) A Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo. São Paulo: Editora Senac.
- DREIFUSS, R.A (1996) A época das perplexidades - mundialização, globalização e planetarização: novos desafios. Petrópolis: Ed. Vozes.
- HOBSBAWN, Eric (1999) Industry and Empire. London: Penguin Books (first published in 1968; revised edition in 1999).
- MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. (2000) Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Ed. Atlas.
- SCHULTZ, D. D. e SCHULTZ, S. E. (1994) História da Psicologia Moderna. São Paulo: Editora Cultrix, 6<sup>a</sup> edição.
- TAYLOR, F. (1987) Princípios de Administração Científica. São Paulo: Ed. Atlas (Edição original em inglês de 1911).
- THOMPSON, P. McHUGH, D. (1995) Work Organizations – a critical introduction, London: MacMillan Press Ltd.
- FAMULARO, Joseph J., (1972) Handbook of Modern Personnel Administration, New York: McGraw-Hill.
- FLEURY, M.T., FISHER, R.M. (1992) “*Relações de Trabalho e Políticas de Gestão – uma História das Questões Atuais.*” Anais 16º ENANPAD, ANPAD, vol. 8, 106-120.
- HARVEY, D. (1992) Condição Pós-Moderna: uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural. São Paulo: Loyola.
- HOBSBAWM, E. (1996) Era dos Extremos - o Breve Século XX: 1914-1991. São Paulo: Schwarcz.
- MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. (2000) Administração de Recursos Humanos, São Paulo: Ed. Atlas.
- YODER, D. (1969) Administração de pessoal e Relações Industriais, São Paulo: Mestre Jou.
- CLEGG, S. (1990) Modern Organization. London: Sage.

ULRICH, D. (1998) Campeões de Recursos Humanos, Rio de Janeiro, Campus Ed.