



## 1 1. Histórico Gestão Pessoas no Brasil

Me. Edvin Kalil Freitas Granville  
Foz do Iguaçu,  
Fevereiro 2011

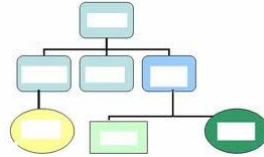
### OBJETIVOS



- Conceituar Gestão de Pessoas;
- Contextualizar a evolução do conceito Gestão de Pessoas;
- Apresentar um histórico do contexto brasileiro.

# 1. O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

- Área na empresa?



- Campo de estudo da ciência Administração?

- Função do gerente?



## 1. O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

### EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

- Administração de Pessoal
- Relações Industriais
- Administração de Recursos Humanos
- Gestão de Pessoas



Gil (2007)

## 1. O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

### CONCEITO

“Entende-se como administração estratégica de recursos humanos (AERH) a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.”

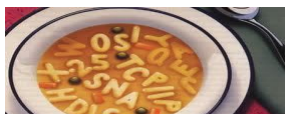
Jean Pierre Marras (2000)

“Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Antonio Carlos Gil (2007)

“Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Joel Dutra (2009)



## 1. O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

### CONCEITO



Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de treinamento.

Gary Dessler  
(2007)

ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

Milkovich e  
Boudreau  
(1994)

ARH é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

Cenzo e  
Robbins  
(1996)

Chiavenato (2010)

## 1. O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

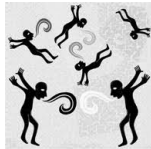


### CONCEITO

“Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.”



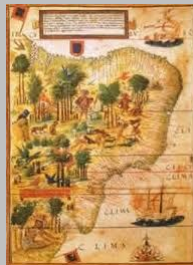
“Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.”

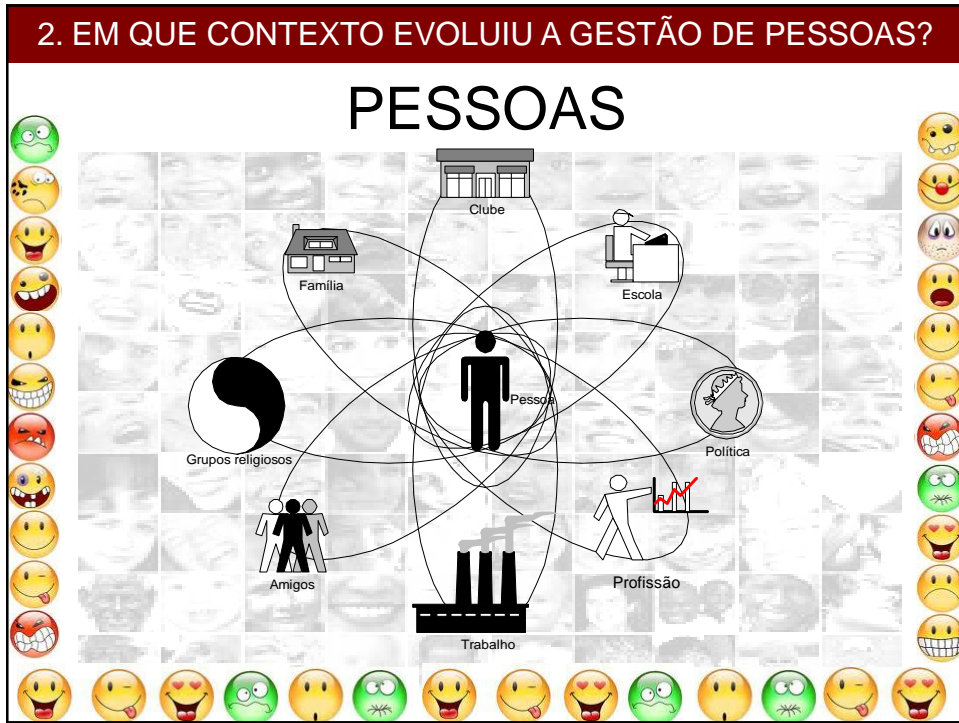


Chiavenato (2010)



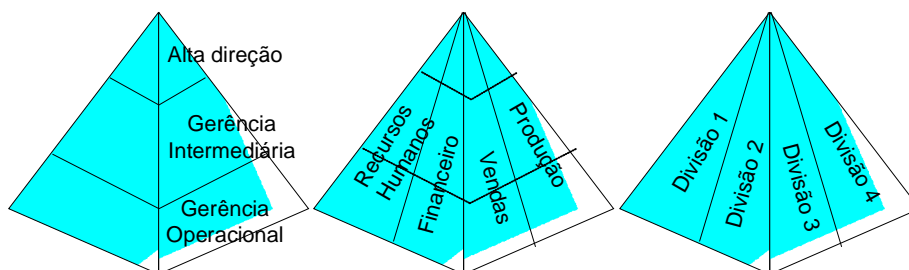
## 2. EM QUE CONTEXTO EVOLUIU A GESTÃO DE PESSOAS?





## 2. EM QUE CONTEXTO EVOLUIU A GESTÃO DE PESSOAS?

## HIERARQUIA FUNCIONAL



## 2. EM QUE CONTEXTO EVOLUIU A GESTÃO DE PESSOAS?

PESSOAS *VERSUS* ORGANIZAÇÃO

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sobrevivência</li> <li>•Crescimento sustentado</li> <li>•Lucratividade</li> <li>•Produtividade</li> <li>•Qualidade nos produtos/serviços</li> <li>•Redução de custos</li> <li>•Participação no mercado</li> <li>•Novos mercados</li> <li>•Novos clientes</li> <li>•Competitividade</li> <li>•Imagem no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Melhores salários</li> <li>•Melhores benefícios</li> <li>•Estabilidade no emprego</li> <li>•Segurança no trabalho</li> <li>•Qualidade de vida no trabalho</li> <li>•Satisfação no trabalho</li> <li>•Consideração e respeito</li> <li>•Oportunidades de crescimento</li> <li>•Liberdade para trabalhar</li> <li>•Liderança liberal</li> <li>•Orgulho da organização</li> </ul>

Chiavenato (2010)

## 2. EM QUE CONTEXTO EVOLUIU A GESTÃO DE PESSOAS?



## PAPEL DAS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

- Mão-de-obra
- Operário
- Trabalhador
- Empregado
- Recurso (humano)
- Funcionário
- Colaborador
- Parceiro
- Talento
- Capital humano
- Capital intelectual

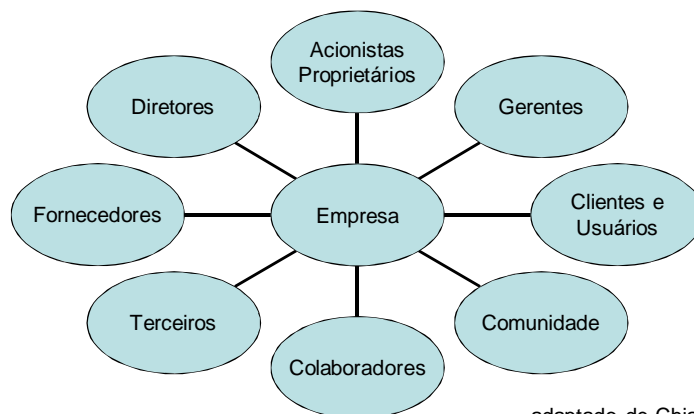


Chiavenato (2010)

## 2. EM QUE CONTEXTO EVOLUIU A GESTÃO DE PESSOAS?

STAKEHOLDERS  
“ENVOLVIDOS” / “PARCEIROS”

“...grupos de interesses que atuam interna e externamente na organização... parceiros.”



adaptado de Chiavenato (2010)

### 3. Qual é o histórico do contexto brasileiro?



### CINCO FASES EVOLUTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAS



### 3. Qual é o histórico do contexto brasileiro?

- Até 1930 (Primeira República)
  - 80% da população brasileira vivendo no campo;
  - Esgotamento do modelo exportador cafeeiro e início da atividade industrial;
  - Os trabalhadores dos setores têxtil, ferroviário e portuário são os mais organizados;
  - Em 1907 haviam cerca de 149 mil trabalhadores (sendo 23 mil em São Paulo e 14 mil na Capital – Rio de Janeiro);
  - Presença significativa de trabalhadores europeus (politicamente conscientes);
  - Predomínio da atividade semi-artesanal com padrões informais de gestão;
  - Inexistência de legislação trabalhista e de gestão de pessoas estruturada.



adaptado de Dutra (2009) e Gil (2007)

### 3. Qual é o histórico do contexto brasileiro?

- Décadas de 1930-50 (Estado Novo)

- Formação de um corpo de leis trabalhistas, sindicatos e estrutura jurídica. Getúlio Vargas cria:
  - Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio;
  - Departamento Nacional do Trabalho (responsável pela previdência e condições do trabalho)
  - Nova Constituição que cria imposto sindical, e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) → Carteira de trabalho e horários.
- Fortalecimento da atividade industrial e de indústrias de base;
- Necessidade do acompanhamento de questões burocráticas/legais de trabalho;
- Sindicatos enfraquecidos (direito a greve suspenso por um período).

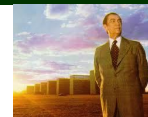


adaptado de Dutra (2009) e Gil (2007)

### 3. Qual é o histórico do contexto brasileiro?

- Décadas de 1950-64 (Segunda República)

- Processo de redemocratização do país;
- Intensificação de investimentos industriais para substituir importações;
- Empresas multinacionais são instaladas (paradigma Taylorista dissemina-se);
- Expansão das indústrias siderúrgica, petrolífera, química, farmacêutica, automobilística,
- Setor tradicional de produção é suplantado pelos setores mais modernos;
- Atritos trabalhistas assumem mais cunho industrial do que de lutas de classes;
- Criam-se departamentos de Relações Industriais (RI) para gerenciar problemas com pessoal;
- Aceleração da politização da classe operária, criação do Comando Geral dos Trabalhadores (CGT) em 1962;
- Queda do crescimento econômico e elevação da inflação;
- Presidente João Goulart é deposto por movimento militar.



adaptado de Dutra (2009) e Gil (2007)

### 3. Qual é o histórico do contexto brasileiro?



- A partir de 1964 e década de 1970



- Militares assumem o poder sob a bandeira de segurança nacional e combate à inflação;
- Estado entra na economia;
- Dissolvidos os movimentos operários (sindicatos sob tutelado Ministério do Trabalho) e controle quase absoluto da política e da economia;
- Milagre brasileiro, empresas crescem e se modernizam, formam-se grandes organizações;
- Regime de exceção que reforça Taylorismo/Fordismo e a economia sofre grande expansão;
- Profissões de administrador
- Racionalização de cargos e salários é prestigiosa a quem exerce;
- Crise internacional do petróleo;
- Escassez de mão-de-obra e retorno da manifestação do movimento operário;
- Maior competitividade e preocupação com a retenção de pessoas (Treinamento e Desenvolvimento - T&D e benefícios);
- A gestão estratégica de pessoas surge na Europa e EUA, no Brasil o processo é mais lento.



adaptado de Dutra (2009) e Gil (2007)

### 3. Qual é o histórico do contexto brasileiro?

- Década de 1980
  - Clima conturbado entre empresas e trabalhadores (competências de negociação);
  - Crise e recessão que força o estímulo às exportações;
  - Automação da produção e de escritórios;
  - Níveis de desemprego elevam-se;
  - Redemocratização do país (movimento diretas já)
  - Pressão em alguns setores por competitividade.



- Década de 1990
  - Hegemonia norte americana no mundo (fim da guerra fria);
  - Abertura econômica do Brasil e integração com mercado internacional;
  - Globalização e *internet*;
  - Crescimento da economia informal e diversas crises econômicas no mundo;
  - Estabilização da moeda e maior pressão para a competitividade das empresas brasileiras;
  - Nova postura sindical negocia mais com patrões (pacto social), defesa da mulher.



adaptado de Dutra (2009) e Gil (2007)

### 3. Qual é o histórico do contexto brasileiro?

## CINCO FASES EVOLUTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAS



Contábil

Antes 1930

1930 a 1950

Legal



Administrativa

1965 a 1985

Tecnicista

1950 a 1965



Estratégica

1985 atual

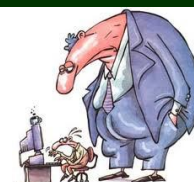


Marras (2000)

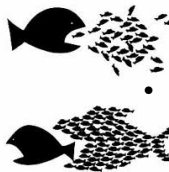
### 3. Qual é o histórico do contexto brasileiro?

## DESCRIÇÃO DAS FASES

- FASE CONTÁBIL – preocupação com custos, mão-de-obra incorporada ao processo;
- FASE LEGAL – aparecimento do chefe de pessoal, acompanha leis trabalhistas (CLT) e migração do poder dos chefes de produção (fatores);



- FASE TECNICISTA – elevação ao nível de gerência, influência do modelo norte americano (indústria automobilística), novas funções (R&S, treinamento, etc.). Gerente de Relações Industriais (GRI);
- FASE ADMINISTRATIVA – sindicalismo ou novo sindicalismo, menor ênfase na burocracia e procedimentos operacionais para orientação voltada aos indivíduos e sociedade. Gerente de Recursos Humanos (GRH);
- FASE ESTRATÉGICA – introdução de programas de planejamento estratégico e preocupações de longo prazo.





Marras (2000)

### 3. Qual é o histórico do contexto brasileiro?

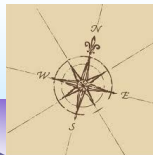
#### FUNÇÃO DE PESSOAL

Chefe de pessoal	Gerente de RI	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 até 1970	De 1970 até 1989
Controle de frequência		
Faltas ao trabalho		
Pagamento		
Admissão e demissão		
Cumprimento da CLT		
Serviços gerais		
Medicina e higiene		
Segurança patrimonial		
Contencioso trabalhista		
Cargos e salários		
Benefícios		
Recrutamento e seleção		
Treinamento		
adaptado de Marras (2000)		Avaliação de desempenho

## REVISÃO

- Com base no que foi visto, como pode ser definida a Gestão de Pessoas?
- Quais eventos que marcaram a evolução da Gestão de Pessoas no Brasil?



# REFERÊNCIAS



- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos - um enfoque profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.