

# Liderança, Talentos e Equipes

***HISTÓRICOS E CONCEITOS  
DA GESTÃO DE PESSOAS***

***FATORES INTERNOS  
E EXTERNOS***

***MODELOS DE GESTÃO  
DE PESSOAS***

***INTRODUÇÃO À  
GESTÃO DE PESSOAS***



# INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

*Profa. Yana Torres de Magalhães*

Caro(a) aluno(a), que bom estar com você nesta disciplina Liderança, Talentos e Equipes que, por uma questão de organização, foi dividida em seis módulos. Este material apresenta os pontos principais sobre o tema, mas seu aprendizado depende de sua dedicação à leitura, da realização das atividades propostas e da interação, tanto com seus colegas quanto com o professor.



Desejo que esta disciplina te proporcione realização e crescimento profissional.

É com muita satisfação que inicio este módulo, que trata da Introdução à Gestão de Pessoas. Estou certa de que, com nossa dedicação, aprenderemos muito juntos. Espero que o envolvimento com o curso proporcione a você muita motivação e sucesso nos estudos!



## APRESENTAÇÃO

Quais são os elementos que compõem a Gestão de Pessoas? Como uma organização pode gerenciar seus recursos humanos para alcançar seus objetivos?

Diversas respostas podem surgir a partir dessas questões. Toda organização depende do desempenho humano para seu sucesso, sendo essa dependência em menor ou maior grau levando em consideração o setor de atuação da organização, da tecnologia utilizada, de sua localização geográfica e de outros fatores.

Nosso foco, neste módulo, está nos conceitos da gestão de pessoas e do comportamento organizacional, no ambiente em que se insere a gestão de pessoas e nos elementos que a compõem.

O conhecimento acerca da gestão de pessoas é importante para cada um de nós, pois nada acontece sem o elemento humano. Todos nós, independente de nossa formação ou do cargo que ocupamos, precisamos do conhecimento acerca dos indivíduos, um tipo de conhecimento que nos permita compreender as formas de comportamento de cada pessoa ou de grupos dentro das organizações.

Lidamos com pessoas o tempo todo, não é mesmo? Você já parou para pensar com quantos indivíduos você se relaciona ao longo do dia?

Assim sendo, convido você a embarcar nesta jornada comigo, para que possamos compreender melhor esse tema tão instigante. Bons estudos!

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final deste módulo, você deverá ser capaz de:

- Compreender o histórico e os conceitos da gestão de pessoas;
- Identificar fatores internos e externos que compõem o ambiente da gestão de pessoas e suas influências nas decisões organizacionais;
- Descrever os elementos que compõem a gestão de pessoas;
- Entender os modelos de gestão de pessoas e aplicá-los em situações diversas.

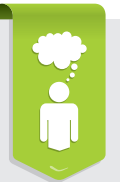
# Histórico e conceitos de gestão de pessoas

Atualmente, quando lemos ou ouvimos falar sobre gestão de pessoas, administração de recursos humanos e outros termos relacionados ao mesmo tema, já temos em nossas mentes um sentido atribuído. Contudo, precisamos saber como isso começou, por onde começou e como chegamos até aqui.

Para compreender melhor como chegamos onde estamos no que diz respeito à gestão de pessoas, começaremos nossa viagem analisando um aspecto muito relevante: **o trabalho**.

## REFLITA

Será que o trabalho sempre foi como é hoje? Que mudanças ocorreram? O trabalho que você realiza hoje já era realizado em outros tempos?



Hoje, ao pensarmos no trabalho, imaginamos logo as pessoas atuando em indústrias, no comércio, na prestação de serviços. Mas o trabalho já existia antes mesmo do surgimento dos tipos de organizações que conhecemos e era realizado predominantemente pelo artesão e pelo agricultor.

Enquanto este último cuidava da produção de alimentos no campo, o primeiro, o artesão, desenvolvia seus produtos manufaturados. A produção era utilizada para a troca por outros produtos, manufaturados ou agrícolas, de forma a garantir a subsistência do trabalhador, configurando o que conhecemos como **escambo**.

Na Inglaterra, no início do século XVIII, ocorreu um crescimento veloz da população e, conseqüentemente, aumentou a procura por produtos, o que levou à escassez de matéria-prima para os produtos manufaturados. Podemos destacar como matérias-primas predominantes na época a lã e o algodão, por exemplo.

Diante dessa dificuldade, aqueles detentores de mais recursos iniciaram um movimento de comprar matéria-prima em maior quantidade e armazená-la, para que pudessem, nos momentos de escassez, oferecer aos artesãos que então produziram para eles, os detentores da matéria-prima.



Nessa lógica, os artesãos não seriam mais os donos de seus produtos, seriam remunerados pelo dia de trabalho. Surgiram as indústrias e com elas foi potencializado o êxodo dos trabalhadores rurais para os centros urbanos, onde estava centralizada a produção.

Uma das principais mudanças relacionadas ao trabalho, em meados do século XVIII foi o fato de os trabalhadores, que até então estavam habituados ao cultivo da terra ou a atividades manufatureiras básicas, passarem a trabalhar em organizações que controlavam o que e como faziam e o ritmo do trabalho.





A contínua expansão industrial levou os trabalhadores a uma jornada de trabalho extenuante, à fadiga e a outros problemas de saúde. Essas questões geraram as primeiras ações de uma área que se conhece hoje como **medicina ocupacional** ou **medicina do trabalho**.

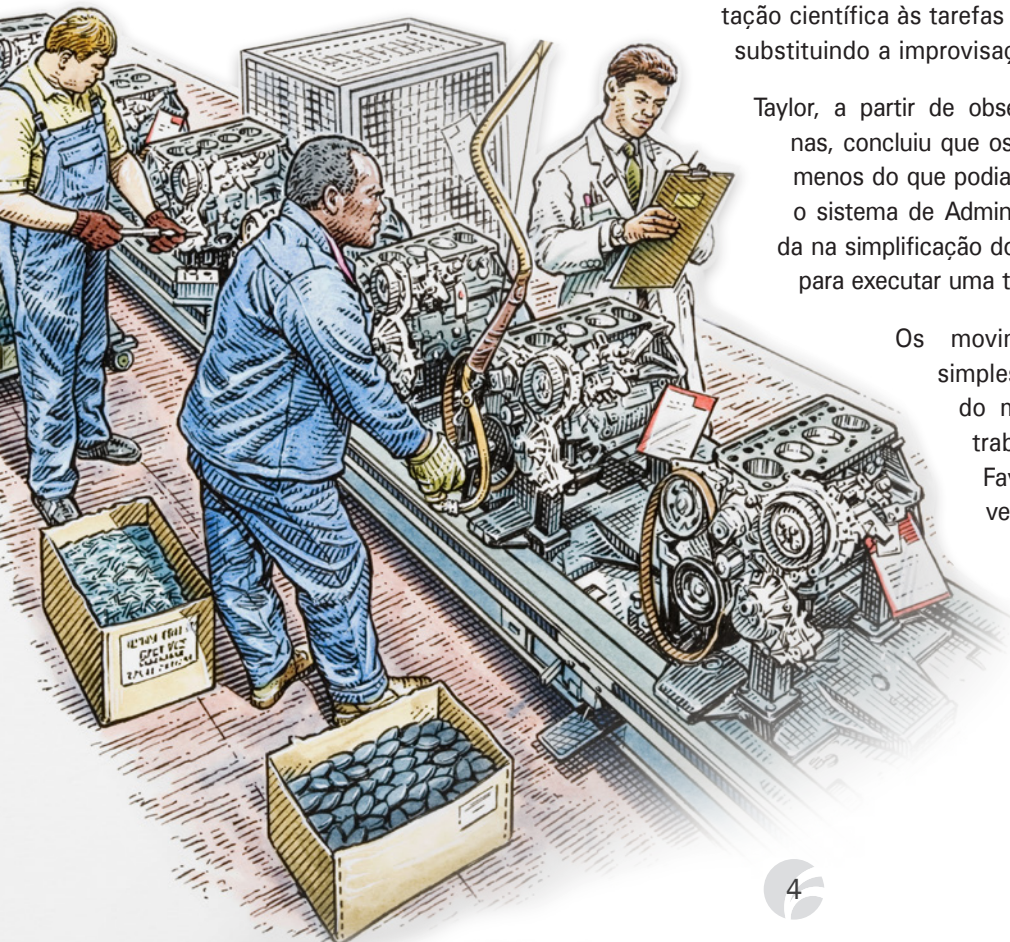
A partir de 1919, ao final da primeira Guerra Mundial, o que se viu foi a redução da produção, devido a dois principais fatores. O primeiro deles é o fato de muitas indústrias, até então, terem produzido armas e outros equipamentos e materiais bélicos, cuja necessidade era bem menor com o fim da guerra.

O segundo fator foi a falta de matéria-prima. Nesse período, os trabalhadores se uniram em formas de sindicatos e foram formados partidos de trabalhadores, fatos que contribuíram para a luta pelos seus direitos. Ainda nesse período, inicia-se a reconstrução das indústrias a partir do modelo da **administração científica**.


De acordo com Gil (2001), a origem da Administração Científica se deu com as experiências de Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos, e Henri Fayol, na França. O principal objetivo desse movimento era proporcionar uma fundamentação científica às tarefas de cunho administrativo, substituindo a improvisação e o empirismo.

Taylor, a partir de observações feitas em oficinas, concluiu que os trabalhadores produziam menos do que podiam produzir e desenvolveu o sistema de Administração Científica baseada na simplificação dos movimentos requeridos para executar uma tarefa.

Os movimentos propostos são simples e repetitivos, tornando mais fácil o controle do trabalho dos operários. Fayol, além de desenvolver os princípios gerais da administração, reforça a ideia de especialização do trabalhador e da divisão do trabalho.





Caro (a) aluno (a), você provavelmente já deve conhecer o clássico filme de Chaplin “Tempos modernos”, em que podemos visualizar bem a modificação dos modos de produção. Que tal apreciarmos um pequeno trechinho? [Clique aqui](http://www.youtube.com/watch?v=GmxJN7w79bE) 

1 <http://www.youtube.com/watch?v=GmxJN7w79bE>

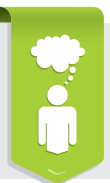
A gestão das pessoas sob o enfoque da Administração Científica se atém aos aspectos legais e disciplinares e era denominada seção ou departamento de pessoal. A supervisão era acirrada e facilitada pela simplicidade das tarefas executadas por cada operário.

O foco dado à gestão das pessoas começa a mudar com o aumento do poder dos sindicatos. Como afirma Gil (2001), esse aumento gerou uma nova relação de forças e as organizações passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho, com as negociações com os sindicatos e com a concessão de benefícios aos trabalhadores. A seção de pessoal deu origem ao departamento de Relações Industriais.

A partir da década de 1960, passou-se a falar em Administração de Recursos Humanos e, em seguida, surgiram outros termos como **Gestão de Pessoas**, **Gestão do Capital Humano**, **Gestão do Capital Intelectual**, dentre outros. Para Gil (2001), o surgimento da Administração de Recursos Humanos se deve à introdução da ideia de sistema à gestão das pessoas.

### PARA SE PENSAR...

Mas você deve estar se indagando: o que seria um sistema?



Sistema, nesse contexto, pode ser entendido como um conjunto de elementos que se unem, uma combinação de partes.

Para facilitar a compreensão da ideia de sistema, podemos recorrer a um elemento conhecido por todos nós: o quebra-cabeça. Esse elemento é composto por várias partes que irão compor um todo. Cada peça é uma parte, e as partes, se combinadas, formarão uma figura.

### TOME NOTA

Voltando ao nosso tema, podemos concluir que a Administração de Recursos Humanos surge a partir da crença de que uma organização é constituída por elementos que interagem entre si e funcionam de uma forma organizada.





Ou seja, as pessoas, ou as peças de um quebra-cabeça, precisam interagir e se relacionar com outros recursos de tal forma que a organização tenha um funcionamento pleno.

Então, é possível dizer que as organizações que mantêm uma seção ou departamento com o nome de recursos humanos desenvolvem, de fato, a gestão sistêmica de seu pessoal?

Na verdade não. Muitas vezes esse termo pode ser utilizado simplesmente para conferir certo ar de modernidade, como relata Gil (2001).



É possível, portanto, que nos deparemos com uma organização que, apesar de ter um departamento de RH, tenha o foco apenas em aspectos legais e disciplinares. Vamos dar continuidade à nossa viagem?



## Administração de Recursos Humanos X Gestão de Pessoas

Chegamos ao surgimento do termo Administração de Recursos Humanos. Mas qual a diferença entre esse termo e a Gestão de Pessoas? Há várias formas de explicar a questão e uma delas, que desenvolveremos aqui, depende da análise dos próprios termos utilizados.



A Administração de Recursos Humanos considera os trabalhadores como recursos, que devem ser adequados às necessidades das organizações. Já a Gestão de Pessoas tem o propósito de gerir os trabalhadores de forma estratégica, desenvolvendo não só as pessoas como também as organizações.

### FIQUE ATENTO!

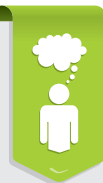
Mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e folha de pagamentos, a Gestão de Pessoas, pelo menos teoricamente, atua de forma mais ampla, participa do planejamento estratégico, atende às necessidades de quem contrata e de quem é contratado, e trabalha pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.



As pessoas são consideradas parceiras da organização e não recursos. A função da **Gestão de Pessoas** deveria ser transformar os trabalhadores em um diferencial competitivo para as organizações.

## REFLITA

Por que afirmar que a Gestão de Pessoas tem papel mais amplo pelo menos na teoria? Pense nas organizações que você conhece. Elas utilizam esse termo para designar a gestão de seus trabalhadores? Se o termo utilizado é Gestão de Pessoas, o papel dessa área é realmente estratégico?



Precisamos saber que muitas vezes os termos utilizados para designar a gestão de seus trabalhadores podem significar apenas uma mudança de nome e não necessariamente uma transformação da forma de gerenciar os indivíduos.

Mas você deve estar se questionando: o que é realmente a gestão de pessoas? Vamos a um desafio, antes dar continuidade à leitura do módulo. Pare um pouco e elabore um conceito de gestão de pessoas a partir de seus conhecimentos. Então, já elaborou? Muito bem, podemos seguir o desenvolvimento do raciocínio.

Podemos entender a Gestão de Pessoas como uma área, um departamento da organização, ou como a função de gerenciar os trabalhadores. Segundo Marras (2000), a Gestão de Pessoas é uma função estratégica da organização que inclui a participação dessa área na formulação das estratégias da organização, assim como na implementação dessa estratégia por meio da aplicação consistente dos instrumentos de Gestão de Pessoas. Seu principal foco de atuação é a otimização dos resultados da empresa e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte (MARRAS, 2000).

## TOME NOTA

Assim, definiremos aqui a **Gestão de Pessoas** como a função de gerenciar os trabalhadores de forma estratégica, aliada à estratégia organizacional, que é responsável pela atração, pelo desenvolvimento e pela retenção dos indivíduos e pela condução de processos que levem ao desenvolvimento individual e organizacional.



Podemos ainda compreendê-la como um conjunto de políticas e práticas que possibilitem a conciliação entre as expectativas das pessoas e da organização. Para ilustrarmos nosso conceito, vamos analisar a figura a seguir.



A princípio o que vemos é uma árvore, um fruto e um conjunto de pessoas que tentam alcançá-lo. Consideremos, então, que essa árvore é uma organização, mais especificamente uma indústria que produz e vende suco de maçã. Para que o suco seja vendido, é necessário colher o fruto, extrair dele o suco e embalá-lo.

Considerando a Gestão de Pessoas como uma área ou função estratégica, é preciso que tanto a organização quanto as pessoas se mobilizem para que o suco seja produzido e vendido. Para isso, serão utilizadas políticas e práticas que levem as pessoas a executar, da melhor maneira, as atividades relacionadas à produção do suco e que se sintam recompensadas, de alguma forma, pelo seu esforço nessa tarefa.





Agora que já sabemos como surgiu a gestão de pessoas e como conceituá-la, chegou o momento de pensarmos no ambiente que circunda a gestão de pessoas.

## O Ambiente da Gestão de Pessoas

Podemos aqui voltar à imagem da árvore de maçã. Nela enxergamos dois elementos: as pessoas e a organização. O que verificamos é que vivemos em um ambiente em que convivem diversas pessoas e diversas organizações.

E essa convivência é marcada por uma relação de dependência mútua, o que nos permite dizer que as organizações não sobrevivem sem as pessoas e estas não sobrevivem sem as organizações.

A família, por exemplo, é a primeira forma de organização com a qual temos contato. Posteriormente, passamos a conviver em organizações nas quais estudamos, trabalhamos, nos divertimos, enfim, passamos a maior parte do nosso tempo.



Então, o ambiente da gestão de pessoas é formado por pessoas e por organizações que vão originar dois mercados distintos. As pessoas compõem o mercado de recursos humanos; e as organizações, com os postos de trabalho que oferecem, dão origem ao mercado de trabalho.



Assim podemos dizer que, para que exista a gestão de pessoas, o mercado de recursos humanos precisa ocupar o mercado de trabalho, ou seja, as pessoas ocupam os postos de trabalho existentes na organização.

Para que isso, ocorra os indivíduos precisam ser atraídos para as organizações e se manter nelas, o que pode ser melhor compreendido a partir dos elementos da gestão de pessoas.

### REFLITA

Quando pensa em gestão de pessoas, você se lembra de quê? De práticas ou políticas? Quais?



É possível afirmar que todos nós conhecemos, de alguma forma, os elementos da gestão de pessoas, que serão tratados a seguir.

## OS ELEMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS

O que estamos chamando aqui de elementos são as práticas e políticas da gestão de pessoas. Há várias formas de denominá-las, então precisamos compreender os objetivos de cada uma delas para entendermos os diferentes termos usados.

Vamos voltar um pouquinho na nossa viagem? Estávamos dizendo que há o mercado de trabalho, que é composto pelos postos de trabalho, e o mercado de recursos humanos, formado pelas pessoas aptas ao trabalho. Para que os indivíduos possam ingressar nas organizações, precisam ser atraídos por elas.

Nem sempre as pessoas ingressantes possuem todas as competências necessárias para sua atuação e, mesmo que possuam, tais competências podem ser incrementadas e outras podem ser adquiridas. Esse processo é constante e, para um funcionamento mais efetivo das organizações, as pessoas precisam ser mantidas.



A partir desse raciocínio, podemos chegar a diversos elementos da gestão de pessoas, vamos lá!

- Atração: recrutamento e seleção de pessoas;
- Retenção: remuneração e qualidade de vida no trabalho.
- Desenvolvimento: treinamento e desenvolvimento de pessoas e avaliação de desempenho;



Estes elementos, por sua vez, dependerão de outros:

- Cultura organizacional;
- Mudanças organizacionais;
- Liderança;
- Formação e gestão de equipes de trabalho;
- Comunicação.

Esses elementos serão analisados e discutidos nos próximos módulos de nossa disciplina e a forma de gerenciá-los depende do modelo de gestão de pessoas adotado por cada organização, o que será tratado a seguir.



## OS MODELOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Começemos por um questionamento base: o que é um modelo de gestão de pessoas? Podemos entender um modelo de gestão de pessoas como a forma pela qual uma organização orienta o comportamento de seus membros no trabalho.

Qualquer organização depende de determinadas formas de comportamento das pessoas que nela atuam e esse comportamento depende do tipo de negócio, do público a ser atendido pela organização e da imagem que ela deseja passar.

Vamos imaginar, por exemplo, uma cadeia de lojas de *fast food*. Esse tipo de produto está voltado a um público jovem e, portanto, as pessoas que atuam nessa organização devem se comportar com jovialidade e modernidade. Seria muito estranho entrar em uma loja de *fast food* e encontrar pessoas vestidas de maneira muito formal, ou passando um ar de conservadorismo.

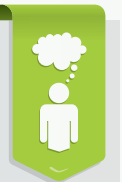
Já em instituições bancárias a situação é bem diferente. Esperamos encontrar seriedade, segurança. Então, é comum vermos processos mais rígidos, regras bem estabelecidas, trabalhadores vestidos de maneira mais formal.

Esses exemplos são de pequenos aspectos relacionados à gestão de pessoas, mas que derivam de uma forma de gerenciar o comportamento dos trabalhadores de forma a refletir os objetivos e os princípios de uma organização.

Assim, podemos dizer que o modelo a ser adotado, ou seja, a forma como a organização define para gerir o comportamento de seus membros é determinada por fatores internos e externos ao contexto organizacional.

### REFLITA

Quais são os fatores internos que vão determinar a maneira que a organização utiliza para orientar o comportamento de seus membros? E os fatores externos?



Como fatores internos, podemos destacar o produto ou o serviço prestado, a tecnologia utilizada, a cultura e a estrutura organizacional. Como exemplo, temos que estruturas mais enxutas, ou seja, com níveis hierárquicos reduzidos, levam a tarefas mais complexas.

Isso quer dizer que um gerente de uma empresa em que há apenas um nível gerencial tem tarefas mais abrangentes do que outro que ocupa o mesmo cargo em uma empresa com vários níveis gerenciais. Com relação aos produtos, as empresas que buscam lançar produtos inovadores precisam estimular a criatividade e a inovação.



Quanto aos fatores externos, vamos ressaltar aqui a cultura de uma sociedade, a legislação trabalhista, o grau de interferência do Estado e demais agentes que regulam as relações de trabalho, como os sindicatos.

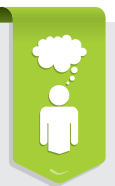
Em uma sociedade em que o dinheiro representa sucesso pessoal, as organizações devem investir na remuneração de seus membros como forma de retê-los e os sindicatos podem levar a modelos de gestão que tenham maior foco na segurança dos trabalhadores, por exemplo.



### RECAPITULANDO...

A partir do que foi apresentado, que modelos de gestão das pessoas podemos ter? Na verdade, há inúmeros modelos, mas se voltarmos ao histórico da gestão de pessoas que foi apresentado no início deste módulo, vamos identificar três modelos básicos:

1. **A gestão de pessoal**, que se baseia em aspectos legais e disciplinares;
2. **A administração de recursos humanos**, que trata os indivíduos como recursos que formam um sistema;
3. **A gestão de pessoas** que considera que os trabalhadores precisam ser gerenciados de forma estratégica para que tanto seus objetivos quanto as metas organizacionais sejam atendidos.



Mesmo que seja fácil perceber que a gestão das pessoas nas organizações evolui, temos que tomar o cuidado para não cairmos na utopia de que as pessoas têm sido cada vez mais valorizadas nas organizações.

As organizações não estão se tornando mais humanas nem se preocupando mais com os indivíduos e abrindo mão de seus interesses. O que se verifica é que as organizações dependem de comportamentos de seus membros coerentes com os objetivos organizacionais e é por isso que se percebe um foco maior na gestão de pessoas.

O investimento nos indivíduos acaba sendo um investimento na própria organização.

Antes de iniciarmos o próximo módulo, que trata da atração de pessoas, faça as atividades propostas para este módulo. Não se esqueça de que seu aprendizado depende de sua dedicação aos estudos.

Neste momento, convido você a continuarmos nosso passeio e testar seus conhecimentos nas atividades de fixação. Vamos lá!!

## Síntese

Neste módulo, abordamos os conceitos e a evolução da gestão de pessoas; apresentamos os elementos e o ambiente da gestão de pessoas, assim como os modelos de gestão de pessoas.

Os conhecimentos adquiridos nesta etapa permitirão compreender melhor cada um dos elementos da gestão de pessoas, que serão tratados nos próximos módulos. Bons estudos e até lá!

## Referências

- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2000.



### FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA – FUMEC

#### CONSELHO DE CURADORES

##### *Conselheiros Efetivos*

Prof. Tiago Fantini Magalhães - *Presidente*  
Prof. Antônio Carlos Diniz  
Murta - *Vice Presidente*  
Profa. Isabel Cristina Dias Alves Lisboa  
Prof. Custódio Cruz de Oliveira e Silva  
Prof. Eduardo Georges Mesquita  
Prof. Estevam Quintino Gomes

Prof. Erix Morato  
Prof. Márcio José Aguiar  
Prof. Mateus José Ferreira  
Prof. Renaldo Sodré - *Suplente*

### UNIVERSIDADE FUMEC

#### *Reitor*

Prof. Doutor Eduardo Martins de Lima  
*Vice-Reitora*  
Profa. Guadalupe Machado Dias  
*Pró-Reitora de Ensino,*  
*Pesquisa e Extensão*  
Profa. Astréia Soares Batista  
*Pró-reitor de Graduação*  
Prof. Guilherme Moutinho Ribeiro

*Pró-reitora de Planejamento*  
*e Administração*  
Profa. Guadalupe Machado Dias

### FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS (FACE)

*Diretor Geral*  
Prof. Ricardo José Vaz Tolentino  
*Diretor de Ensino*  
Prof. Marco Túlio de Freitas  
*Diretor Administrativo-Financeiro*  
Prof. Emiliano Vital de Souza  
*Coordenador do curso*  
Prof. Daniel Jardim Pardini

### SETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - FUMEC VIRTUAL

#### *Gestão Pedagógica*

Gabrielle Nunes P. Araújo (Coord.)  
Flávia Juliana da Silva  
Nesir Freitas da Silva

#### *Gestão Tecnológica*

*Produção de Design Instrucional*  
Rodrigo Tito M. Valadares (Coord.)  
Dennis Henrique Dias Peçanha  
Raphael Gonçalves Porto Nascimento  
*Infra-estrutura e suporte*  
Anderson Peixoto da Silva (Coord.)