

A influência das Teorias da Escola de Relações Humanas nos Processos de Gestão de Pessoas das organizações atuais

Ingrid Souza

RESUMO

Com a evolução dos meios de produção, aos poucos os modos de trabalho foram se configurando de outra maneira, através do advento das máquinas foi possível produzir de forma mais eficiente, porém não racional. Com o objetivo de aperfeiçoar as regras e estruturas internas das empresas e racionalizar o trabalho, surge a Escola do Movimento da Administração Científica, com a premissa de que as estruturas das organizações é o que define a excelência da mesma. Com alguns estudos organizacionais perceberam que os seres humanos não são previsíveis e nem controlados, o que o tornava mais complexo, sendo necessário estudos para compreendê-lo melhor, surgindo assim a Escola de Relações Humanas. O presente estudo teve como finalidade, através de um ensaio teórico, analisar a influência das escolas de administração, sobretudo a Escola de Relações Humanas na implementação da área de gestão de pessoas nas empresas atualmente, juntamente com suas consequências e transformações trazidas para o meio organizacional. E concluímos que as escolas de administração também tiveram um papel relevante na disseminação de modelos e práticas da gestão de pessoas.

Palavras-Chaves: Escolas, Administração Científica, Relações Humanas, Gestão de Pessoas.

The influence of Human Relations School Theories on People Management Processes of current organizations

ABSTRACT

With the evolution of the means of production, the modes of work were gradually configured in another way, through the advent of the most advanced task package in a more efficient, though not rational, way. With the objective of improving the internal rules and structures of companies and rationalizing the work, a school of the Scientific Administration Movement emerges, with a premise that the structures of the organizations are those that define the excellence of the same. With some organizational studies they realized that they were not real and not controlled, which made it more complex, and studies were needed to better understand what it was like a Human Relations School. The present study had as objective, through a research. theoretical, analyze the schools of administration, especially in a School of Human Relations in the implementation of the area of business management in today's companies, with its consequences and transformations for the organizational world. And I concluded that schools also had an interest in the dissemination of models and practices of people management

Keywords: Schools, Scientific Administration, Human Relations, People Management.

Introdução

Estamos inseridos em um período em que há grande preocupação dos gestores com os seus funcionários, a área de recursos humanos se tornou um importante setor dentro da organização. Neste setor, além de toda a parte de "pessoal" da empresa, também existe a equipe de gestão, a qual cabe lidar com as pessoas, problemas e sugerir melhorias, objetivando resultados benéficos, saúde organizacional, e aumento da produtividade. Porém, nem sempre foi assim, a algum tempo atrás com início das indústrias, os trabalhadores eram submetidos a uma longa jornada de trabalho em troca de péssimas condições de trabalho e baixos salários. Com a evolução dos meios de produção, aos poucos os modos de trabalho foram se configurando de outra maneira, através do advento das máquinas foi possível produzir de forma mais eficiente porém não racional.

Com o objetivo de aperfeiçoar as regras e estruturas internas das empresas e racionalizar o trabalho, surge a Escola do Movimento da Administração Científica, com a premissa de que as estruturas das organizações é o que define a excelência da mesma. Nessa Escola os teóricos consideravam importante o aperfeiçoamento do sistema de trabalho, porém com alguns estudos organizacionais perceberam que os seres humanos não são previsíveis e nem controlados, o que o tornava mais complexo, sendo necessário estudos para compreendê-lo melhor, surgindo assim a Escola de Relações Humanas, sua origem se deu a partir de estudos e experiências, uma delas ficou conhecida como Experiência de Hawthorne. Em síntese, essa experiência concluiu que a produtividade dependia do nível de formalidade da organização e que quando existia conflito entre regras de trabalho e padrões informais a tendência era a diminuição da produtividade.

Tais pesquisas levaram os pesquisadores a perceberem que quando havia preocupação e interesse por parte dos diretores com o trabalhador, essa situação impulsionava um aumento na produção. Assim, dando à Escola de Relações Humanas um caráter afetivo, contrariando o que a Escola de Administração Científica acreditava, na qual os trabalhadores eram movidos apenas por incentivos monetários.

Mayo (1945), cita em seu livro *The Human Problems of an Industrial Civilization*, que uma mulher trabalhadora, descobriu por si mesma durante uma entrevista, que sua antipatia de um certo supervisor era com base em uma semelhança imaginária a um padrasto que detestava, e que o mesmo supervisor avisou ao entrevistador que ela era "difícil de lidar". Mas a descoberta do trabalhador que sua antipatia era totalmente irracional aliviou a situação consideravelmente. Este tipo de caso levou o grupo entrevistando a estudar cuidadosamente a situação e a atitude pessoal de cada trabalhador.

O conceito acerca do ser humano foi se tornando complexa, passou de um ser previsível e controlável a um ser dotado de vontade própria, que busca ativamente a realização no trabalho. Devido a essa complexidade de reações dos seres humanos foi criado assim o setor de Recursos Humanos nas empresas.

Desde então os estudos não pararam, e o ambiente organizacional vem sofrendo constantes mudanças exigindo que haja um maior conhecimento a cerca de seus funcionários. Surge então a expressão gestão de pessoas, que soa mais adequada por considerar o funcionário como uma pessoa integral, e não apenas um fator produtivo. O antigo setor de recursos humanos passou a ser chamado de gestão de pessoas, no qual os gestores têm papel importante quando se trata de preocupação com as relações sociais dos funcionários.

Atualmente, podem ser vistos reflexos destes estudos acerca destas Escolas da Administração, pois graças a eles o ser humano passou a ser mais que um meio de produção. As empresas hoje em dia buscam ativamente investir no bem estar dos seus funcionários, principalmente buscando entender o lado afetivo, pessoal e emocional de cada indivíduo, algumas empresas já dispõe de um setor de acompanhamento psicológico para que o funcionário possa ser tratado profissionalmente em suas particularidades.

Levando em consideração tais fatos, a elaboração desta pesquisa partiu da percepção das influências dos métodos propostos pela Escola de Relações Humanas nos processos de gestão das organizações atuais como ferramentas administrativas para otimizar os processos de trabalho, diminuição de conflitos, bem como o crescimento de tais procedimentos e principalmente se preocupar com o trabalhador, seu lado afetivo e não somente enxergando como um recurso de produção.

O presente trabalho tem como objetivo analisar, identificar e explanar as influências das Escolas de Relações Humanas nos processos de gestão de pessoas dentro das organizações atualmente, sua evolução, bem como compreender como estas pesquisas e estudos tem contribuído para o melhor posicionamento do gestor dentro das empresas, e verificar a consequência disto na produtividade de seus funcionários. Para isto, será feito uma pesquisa de caráter exploratório, de forma a realizar um ensaio teórico ao qual caberá responder a seguinte questão: qual a influência das teorias da Escola de Relações Humanas nos processos de gestão pessoas dentro da organização e como isso afeta diretamente o funcionário e o gestor, e entender de que forma se dá o processo de gestão, quais são as implementações feitas por esse modelo.

2. Contribuições da Escola das Relações Humanas

Segundo Motta e Vasconcelos (2010, p.25) na Escola de Administração Científica, tínhamos que o homem é um ser eminentemente racional, que ao tomar uma decisão, ele conhece todos os cursos e ações disponíveis, bem como suas consequências, sendo assim, ele pode escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão.

Outro fator era de que o homem era controlado, previsível, possuía racionalidade absoluta e era influenciado por incentivos monetários, formando assim o conceito de *homo economicus*.

Após experimentos, e estudos a Escola de Relações Humanas traz um novo conceito, como um modelo de natureza humana surge o *homo socialis*, que segundo Motta e Vasconcelos (2010, p.54) o homem é apresentado como um ser o qual seu comportamento não pode ser simples e mecanicistas, é condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica, todos possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização.

Junto a isso, outro ponto levantado pela Escola de Relações Humanas foi a descoberta das relações informais e que estas possuíam lugar na estrutura formal da organização.

Segundo Pereira, (1963 apud Motta e Vasconcelos, 2010, p.55), grupos informais é um conjunto de indivíduos suficientemente pequeno, de forma que possam comunicar-se entre si direta e frequentemente.

E este tipo de grupo se tornou então o enfoque da Escola de Relações Humanas, em que o homem era um ser social que necessitava se relacionar com outras pessoas e buscava sempre estar incluindo em algum grupo social. Para Motta e Vasconcelos, (2010, p.55), os homens se reúnem em grupo objetivando sanar suas necessidades, principalmente as de segurança, aprovação social e afeto, identificadas como necessidades individuais para Maslow.

Uma grande preocupação da escola de Relações Humanas eram os conflitos, segundo esta teoria, os conflitos gerados dentro da empresa acarretava na diminuição de produtividade e aumento de custos. Sendo assim, objetivou-se sanar tais dificuldades estudando alguns métodos de solução de conflito, para isso contaram com os estudos de Mary Parker Follet, que segundo Motta e Vasconcelos (2010, p.47) propunha 3 métodos, método da força, no qual se utilizava ameaças e violência para obter-se o resultado desejado, método de barganha, que abrange a negociação política entre as partes, que objetivam chegar a um acordo mútuo, e método da integração, que utilizava ferramentas administrativas para levar os indivíduos a se dedicarem mais à organização e envolver-se com ela. Logo, concluiu-se que os conflitos

acarretavam a não só a baixa produtividade dos indivíduos como também a baixa lucratividade da empresa, assim, era necessário conciliar os interesses pessoais de cada indivíduo com os da organização para que houvesse resultados positivos de ambas as partes.

Para Chester Barnard (1938), o executivo deve adaptar a cada caso, o processo que relaciona o sistema cooperativo com o ambiente e que isso promova a satisfação individual, ou seja, Barnard enfatiza que os indivíduos não podem realizar seus objetivos sozinhos, então se associam afim de satisfazê-los. Esse é outro ponto levantado pela ERH, depois várias pesquisas, criou-se a ideia de que o indivíduo busca dentro da empresa, não só apenas um salário a fins monetários, ele busca não ser somente um “recurso humano”, ele almeja se satisfazer, aprender e se sentir útil para a organização.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2010, p.54), após todas as análises, se concebeu o ser humano como sendo condicionado pelo sistema social e pela biologia, como um indivíduo que possui necessidade de afiliação (grupos informais), possui um comportamento complexo, e carece de afetividade e sociabilidade.

Com o conceito de sociabilidade nasce também o conceito das relações humanas, que de acordo com Cordeiro (1961), esta expressão significa o estabelecimento e a manutenção de contato entre seres humanos, que depois de longas pesquisas concebeu outro significado da mesma expressão, como sendo uma atitude que deve prevalecer no estabelecimento e na manutenção dos contatos entre as pessoas. Percebe-se a partir destes conceitos que a manutenção se dá pelo fato de cada indivíduo agir de forma específica de acordo com sua própria personalidade, junto com isso a necessidade de entender cada um de forma única e que não é só um fato, mas também uma prática para se manter e coordenar tais relações. Para Cordeiro (1961), a ausência destas atitudes de manutenção resulta em um clima de ressentimento, resistência, incompreensão, falta de colaboração e iniciativa e por fim o ambiente gera falta de aproveitamento positivo dessas relações. Sendo assim podemos compreender as relações humanas não só como um contato entre indivíduos, mas também como uma gestão dessas relações.

Desta forma a Escola de Relações Humanas desencadeou a ênfase nas pessoas, sobretudo nas relações que mantinham umas com as outras, de forma que estas relações mantivessem o bem estar social e houvesse cooperação entre as partes. Vários pontos podem ser analisados como geradores das teorias presentes na gestão pessoas como, por exemplo, a premissa de que o comportamento individual é reflexo do comportamento do grupo, e o trabalho é uma atividade típica de ser desenvolvida em grupo, logo é necessário haver interação entre as

partes, para Mayo (1945), a organização é incapaz de gerar produtividade se as necessidades psicológicas e emocionais dos funcionários não forem sanadas. Estas relações bem como sua gestão se configuram como um modo de evitar o conflito social.

Diante destas análises, podemos analisar que estas ideias influenciaram e ainda gera influências sobre as organizações atuais e seus modos e processos de gestão. Atualmente, a gestão de pessoas tem um importante papel quando se trata de resolução de conflitos dentro das organizações, podemos assim enxergar a origem de tais modelos.

3. Gestão de pessoas

Através do andamento das pesquisas, e diante da formação dos grupos informais, que para Motta e Vasconcelos (2010, p.59), é a consequência da impossibilidade prática de se reduzir o comportamento humano a um conjunto de reações mecânicas e automáticas a regulamentos restritos, fez-se necessário adotar processos de gestão dentro das organizações, que busca atender cada indivíduo em sua particularidade, ou seja, em seus objetivos pessoais, juntamente com os da organização, dando um caráter diferente aos objetivos da empresa que antes era totalmente monetário. Limongi-França e Oliveira (2005), abordam que tomando-se como exemplo os programas de treinamento, desenvolvimento, planos de remuneração e de benefícios, Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, abordados e implementados pela gestão, percebe-se que, muitas vezes, os resultados decorrentes destas atividades não estão ligados de maneira direta com a obtenção de valores financeiros, ao contrário do que ocorre com outras atividades da empresa, como por exemplo, a promoção de vendas.

Tais estudos geraram o que chamamos de gestão de recursos humanos, que segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2002), possui o papel de avaliar as necessidades e os grupos organizacionais, descrever os cargos e provê-los segundo um recenseamento sistemático dos candidatos por meio de um processo de seleção de objetivos, avaliar cargos e performances dos empregados remunerando-os de forma a motivá-los, treinar os indivíduos, melhorar as condições de trabalho, informar e assegurar relações satisfatórias no trabalho, nota-se a partir daí a maior preocupação com os interesses do indivíduo juntamente com os objetivos da organização.

Através de vários estudos acerca da área de gestão de recursos humanos, houve a modelagem e adaptação deste conceito, segundo Motta e Vasconcelos (2010, p.84), muitos alegavam que a expressão recursos humanos não era a mais adequada para referir-se a esse novo indivíduo, dotado de múltiplas dimensões e que não podia ser considerado apenas um

recurso a ser explorado pela organização. A organização também passou a ser vista como tendo um papel social importante, associado à sua preocupação com a lucratividade e eficiência. Surge então a expressão gestão de pessoas, que para muitos parece mais adequada por considerar o empregado como uma pessoa integral, e não apenas como mero fator produtivo. Porém ainda que houvesse a tentativa de reavaliar este conceito, o nome Recursos Humanos ainda é usual para tratar sobre esta área, segundo Limongi-França e Oliveira (2005), nas organizações e instituições de ensino e pesquisa em Administração de Empresas, as pessoas são o objeto de trabalho e estudo da área de Gestão de Pessoas, mais tradicionalmente denominada Recursos Humanos.

Segundo Fernandes e Carvalho Neto (2005), os modelos de gestão tradicionais que marcaram o período fordista – caracterizados pelo controle, pela centralização e pela hierarquização – passaram a ser substituídos por modelos mais flexíveis, mais horizontalizados, neste modelo, ganhou força a flexibilização da remuneração (via recompensa por resultados), a flexibilização da jornada de trabalho (via horários flexíveis). Podemos notar então que, além de já existir um processo de gestão, houve também a sua evolução, mudando o foco burocrático para um modo de acumulação flexível que se deu posteriormente, assim aumentando o grau de necessidade de inserir a gestão de pessoas nas organizações.

Para Motta e Vasconcelos (2010, p. 86), a gestão de pessoas tem como função implantar estratégias, buscando a maximização do resultado econômico e melhor desempenho dos empregados, assim toda a comunidade será beneficiada pelo aumento de produtividade. Para Bezerra e Vieira (2012), as organizações analisadas em uma pesquisa baseiam suas práticas de gestão de pessoas muito mais na instrumentalidade do que em valores nos quais os resultados não interessariam. Esta pesquisa se refere à inserção de pessoas com deficiência intelectual dentro das organizações, e pode ser um grande exemplo quando se trata de gestão de pessoas, pois cabe ao gestor todo o processo desde a divulgação da vaga ao treinamento e adequação de tais indivíduos dentro das empresas. Este não é um exemplo válido apenas para casos especiais como este, mas também para entender a importância da gestão de pessoas e analisar como ela é inserida no cotidiano empresarial.

Quanto à instrumentalidade da gestão de pessoas, para Motta e Vasconcelos (2010, p. 86), nesse modelo, os indivíduos são considerados seres utilitaristas e condicionáveis por meio de ações baseadas no conceito de estímulos-resposta, os profissionais desta área acreditam ser possível implantar programas onde o indivíduo é levado a adotar comportamentos esperados medindo as respostas pelos estímulos. Para Mascarenhas e Vasconcelos (2006), o modelo

instrumental de gestão de pessoas pressupõe a existência de uma racionalidade superior, ou seja, um método melhor de interpretação da realidade e decisão. Diante da necessidade de uma mudança, o problema que se coloca aos gestores é como fazer com que os indivíduos adotem a forma de representação da realidade e de decisão consideradas melhores pelos diretores da empresa, gerando estudos acerca da área.

Para Rhinow (2001), na atualidade, vários fatores têm demonstrado a elevada importância da gestão de pessoas nas organizações, e é importante discutir suas razões de importância da gestão no presente momento, assim como os seus desdobramentos nas empresas. Segundo Jr, Tonelli e Cooke (2012), as empresas valorizam cada vez mais o capital humano, disputando talentos e se esforçando para desenvolver líderes.

O fator humano passou a ser apontado como uma das grandes preocupações das empresas locais, [...] a atração e a seleção de profissionais com perfil adequado, sua socialização na cultura e nas práticas da empresa, seu desenvolvimento e a condução de suas carreiras, além disto, Brandão (2006) traz que a área de gestão de pessoas tem experimentado maior reconhecimento interno e externo. Limongi-França e Oliveira (2005), apontam ainda que a área de gestão de pessoas assume um papel cada vez mais de destaque nas empresas que sofrem mais fortemente a influência da concorrência global e acirrada. Mesmo nas empresas que não possuem um departamento específico, a função de gerir pessoas não deixa de ser executada, e ganha importância para se atingir os objetivos da organização. A empresa passa então a ter vários focos organizacionais, pois é necessário que se execute várias tarefas para alcançar os objetivos propostos, nasce então vários focos de preocupação dentro das empresas.

Figura 1 – Maiores focos de preocupação (SENAC)

Grande São Paulo	%
Treinamento e desenvolvimento	31
Preocupações operacionais de departamento pessoal	29
Problemas internos ou de relacionamento com outras áreas	10
Interior do estado	%
Desenvolvimento de pessoal: capacitação, treinamento, etc	38
Problemas internos: estruturação, informatização, políticas, procedimentos, etc	28

Motivação e satisfação dos funcionários	16
---	----

Fonte: Curado, Pereira e Jr. (1995).

Mais adiante, Vasconcelos e Bendassolli (2005), em um pesquisa a respeito do foco interno da empresa, traz o conceito de que as ações focadas no próprio corpo de funcionários da empresa devem permear a concepção da gestão de pessoas na organização, ainda na mesma pesquisa, através de entrevistas feitas dentro de uma empresa a respeito dos desafios que a gestão de pessoas enfrenta, um dos entrevistados concebe a ideia de que o papel das empresas no processo de gestão de pessoas é pensar em alternativas para melhorar a vida dos seus funcionários, sobretudo em melhorar as condições de trabalho em que eles se encontram, e menciona ainda que caso aprimorada tais condições, o trabalhador apresentará maior satisfação e motivação, o que será um ponto gerador de um grande impacto positivo na dinâmica da organização.

O fato é que o gerenciamento cotidiano e de longo prazo dos recursos humanos nas organizações passou a ser visto como um importante diferencial para alcançar ou atingir os objetivos organizacionais. (Barbosa, 2005)

Através da figura e da pesquisa desenvolvida, dando extrema importância o tempo corrido de ambos estudos, nota-se que é relevante a preocupação das organizações com seus funcionários e que isto além de impactante nos resultados da empresa, é também um papel da organização, trazendo os aspectos internos e relacionais da organização também como um objetivo. Estas pesquisas auxiliam assim na elaboração de estratégias para empresas e gestores. Almeida, Teixeira, e Martinelli (1993), citam que as necessidades dos funcionários são muitas vezes esquecidas, e as tarefas de auxílio seria basicamente de responsabilidade da área de recursos humanos das empresas no processo de planejamento estratégico, ou seja, a estratégia de recursos humanos tem que passar por um estágio de identificação das necessidades dos funcionários, ressalta ainda que, estas também deverá ter o seu peso no estabelecimento dos objetivos empresariais. Ainda no mesmo estudo atribui à área de Recursos Humanos (Gestão de pessoas) o papel de porta voz das aspirações dos funcionários, e que a organização como um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer suas necessidades. Sendo assim, podemos compreender a organização como uma forma de levar o indivíduo à satisfação, já que, como abordado na escola de relações humanas, o ser humano necessita de socializar e se realizar no trabalho.

Ainda para Almeida, Teixeira, e Martinelli (1993), as pessoas sabem que o trabalho deve ser agradável e que deve ter uma intimidade com os outros aspectos de suas vidas. Assim

é função da área de gestão de pessoas fazer com que as pessoas trabalhem com motivação, desenvolvimento e recompensa definindo a qualidade do trabalho a partir do comportamento, e, além disso, se trata de um desafio por parte da área de gestão fazer com que isso se cumpra.

À gestão de Recursos Humanos cabe promover a interação destes elementos (necessidades da organização e necessidades do funcionário), cuidando, em especial, da ponta do tripé que representa o empregado. (ALMEIDA, TEIXEIRA, E MARTINELLI, 1993)

Cria-se inúmeros objetivos e funções da gestão de pessoas e estratégias empresariais para que esses pontos sejam implementados, instituem-se processos dentro da gestão de pessoas para se obter bons resultados na organização.

Figura 2 – base para gestão de pessoas

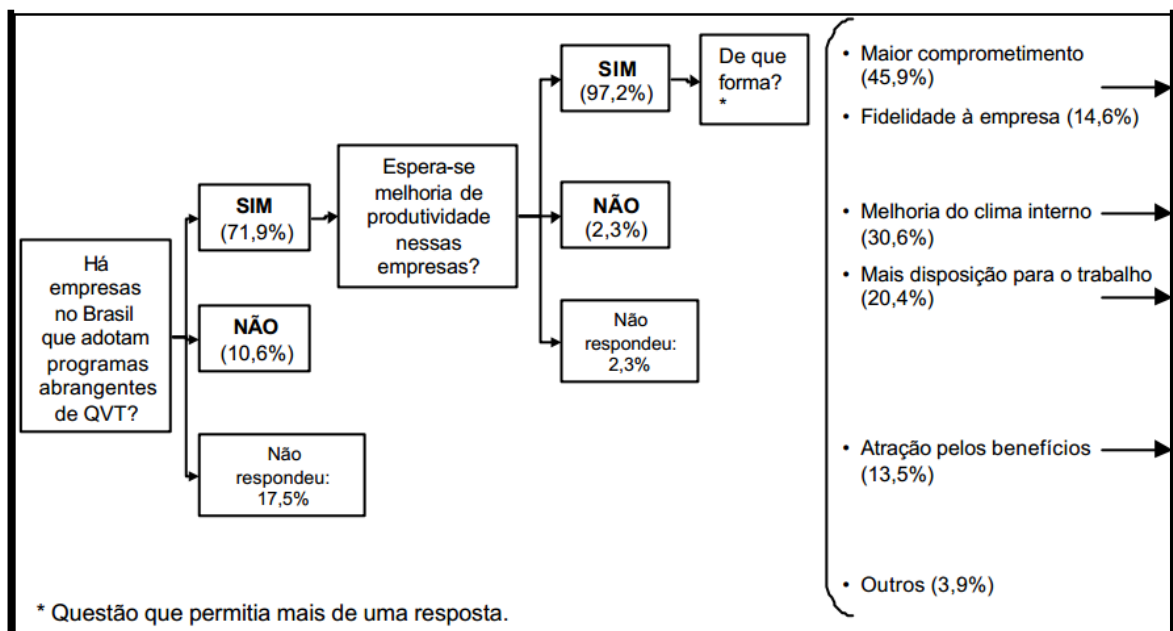


Fonte: Malik, 1998

Assim, se compreende o processo de gestão de pessoas como tendo o objetivo de implementar processos de, agregação, integração, incentivo, desenvolvimento, e acompanhamento de pessoas, e só são possíveis com um bom recrutamento, readaptação de funcionários ao meio para que estes se desempenhem e se desenvolvam de uma melhor forma atendendo as necessidades da empresa, remuneração e benefícios e outros incentivos como forma de motivação, e acima de tudo, como proposto pela Escola de Relações Humanas, cuidar da saúde do trabalhador e sua qualidade de vida no trabalho (QVT), e também cuidar para que se tenha um bom desligamento do funcionário, caso este venha sair da organização.

Desta forma, a preocupação com a área de recursos humanos (gestão de pessoas) dentro das empresas gera alguns estudos acerca da avaliação dos resultados destas implementações, e de que forma a gestão de pessoas contribui para um melhor resultado dos funcionários na organização como forma de desempenho, mas também medindo sua satisfação com a forma de trabalho adotada pela empresa na qual está inserido, e também como se dá estes processos, estudos demonstraram de forma qualitativa suas pesquisas acerca dos programas e processos de implementação dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho e como isso afeta diretamente a produtividade dos empregados, dando ênfase nos pontos abordados pelos próprios funcionários a respeito de quais mudanças foram observadas com a implementação dos programas.

Figura 3 – Resultados dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Limongi-França e Oliveira (2005)

Em análise, a maioria das pessoas acreditam que os programas de qualidade de vida no trabalho proposto pelos setores de gestão de pessoas é abrangente, e que este por sua vez, induzem à um maior nível de produtividade. Tais programas além de benéficos para a empresa geram maior comprometimento por parte do funcionário, logo gera a fidelidade à empresa, melhoria no clima interno da organização, mais disposição para o trabalho, e os empregados também são atraídos pelos benefícios gerados pelo programa. A gestão de pessoas assim gera maior produtividade dos funcionários, conforme pesquisa, ainda para Limongi-França e Oliveira (2005), são estes os possíveis ganhos financeiros que decorrem indiretamente de

programas de gestão de pessoas, bem como outros resultados desejáveis: ganhos de produtividade, diminuição em custos, e finalmente, ganhos em bem-estar para os trabalhadores. Temos então, uma íntima ligação entre os processos de gestão de pessoas e a produtividade dos funcionários.

3. Papel do gestor

A partir de tais aspectos nota-se um reflexo também importante na área organizacional atualmente é que a partir desta preocupação com a gestão de pessoas surge a necessidade de profissionais qualificados para lidar com a área. Para Braga (2007), há uma importante premissa hoje aceita tanto academicamente quanto pela área de RH (Recursos Humanos), é a de que a gestão de pessoas deve ser desempenhada por cada gestor, e que isto em outras palavras significa a crença de que as políticas de RH deveriam ser o meio de viabilização dos objetivos estratégicos da organização, e que cabe a cada gestor cumprir a função de implantar tais políticas.

De acordo com Ulrich (1997), os gestores são responsáveis por equilibrar o processo de mudanças na organização, inovação e transformação, com objetivos de continuidade, disciplina e estabilidade.

A responsabilidade primordial do gestor consiste em implantar condições de trabalho que suscitem nos trabalhadores vontade de fornecer sua inteligência, sua vigilância ativa, seu cuidado para evitar desperdícios e sua capacidade de inovação em prol da prosperidade geral. (Milani, 2005)

O que motiva um indivíduo pode não motivar o outro, logo, é preciso sensibilidade do gestor para captar essas diferenças e transformar motivações em ações. [...] Precisamos hoje de gestores capazes de perceber que não só as empresas e seu ambiente mudam, exigindo renovação constante da competência, como também que as empresas são movidas por cooperação e por conflito, e é preciso saber lidar com essas forças contraditórias. (VERGARA, 2007)

Dados os presentes levantamentos, compreende-se o gestor como sendo o responsável por concretizar todas as estratégias levantadas pelo setor de gestão e ser sensível às necessidades tanto da empresa quanto dos indivíduos que a formam, cuidando para que haja motivação e satisfação de ambas partes.

3. Futuro da Gestão de pessoas

Surge com todas as análises a necessidade de se compreender como será o processo futuro da gestão de pessoas, e se adaptar as mudanças que ocorrerão ao longo do tempo e das transformações destes processos.

No futuro, a área de gestão de pessoas continuará a enfrentar ambiguidades e contradições, como seu duplo compromisso com os negócios e com os indivíduos, ou a complexa articulação entre o discurso e a prática. Não há solução mágica. O primeiro passo para a construção de sistemas de gestão mais saudáveis e efetivos é explicitar tais ambiguidades e contradições e enfrentá-las. (TONELLI, 2004)

Além disso, diante das constantes mudanças empresariais é necessário adotar modelos que se adéquem a estas transformações. Para Mascarenhas, Vasconcelos, e Vasconcelos (2006), não é mais possível discutir a gestão de pessoas sem ter como um dos focos de atenção os processos de mudanças e as maneiras como os indivíduos e grupos interagem e negociam significados para a construção de novas dinâmicas organizacionais. A partir do conceito de paradoxo organizacional e da visão dialética de evolução social, é sugerido então que a dissonância entre o passado e o futuro da organização e seus efeitos nefastos à gestão das mudanças podem ser minimizados por meio da adoção de premissas do modelo transformacional de gestão de pessoas, que para os autores trata-se de um modelo de gestão de pessoas, segundo o qual se gera o novo a partir do passado, em uma continuidade que engloba rupturas e contradições, mas que lida com esses fenômenos. Nesta perspectiva de gestão de pessoas, concebe-se o futuro como uma continuidade do passado, recombina-se e expandindo seus conteúdos e dimensões, e lidando com as contradições como parte do processo evolutivo.

Considerações Finais

O presente estudo teve como finalidade, através de um ensaio teórico, analisar a influência das escolas de administração, sobretudo a Escola de Relações Humanas na implementação da área de gestão de pessoas nas empresas atualmente, juntamente com suas consequências e transformações trazidas para o meio organizacional. E concluímos que as escolas de administração também tiveram um papel relevante na disseminação de modelos e práticas da gestão de pessoas. (JR, TONELLI, E COOKE, 2011)

Através dos estudos levantados podemos perceber que as pesquisas, experiências e estudos da Escola de Relações Humanas, teve grande contribuição para que a área de gestão de pessoas fosse implantada dentro das organizações, foi a partir desta escola, que se observou a importância de tratar o funcionário como ator social condicionável, que Motta e Vasconcelos (2010, p. 86), nomina como agentes sociais. Os pontos levantados pela Escola de Relações Humanas impulsionaram significativamente o surgimento dos setores de Gestão de Recursos Humanos e Gestão de pessoas, bem como os seus objetivos e questões levantadas para o planejamento estratégico das organizações atualmente, além disso, todos os seus aspectos modificaram significativamente os objetivos das empresas e os conceitos de líder e gestor, fazendo necessária a transformação de todo o ambiente empresarial, desde metas e objetivos até mesmo a participação e formação de funcionários para se tornarem bons gestores e atender as necessidades da gestão de pessoas.

Ao longo do tempo esse processo de gestão de pessoas vem sofrendo diversas transformações devido as várias circunstâncias apresentadas, seja tecnologia, ou simplesmente o crescimento das organizações, torna-se complexo e necessário o entendimento de como se dá o seu processo atualmente e analisar suas origens, seus reflexos e consequências, levantando até mesmo suas disfunções.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. **Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos?**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, mar-abr, p.12-25, 1993.

BARBOSA, A. C. Q. **Relações de Trabalho e Recursos Humanos em Busca de Identidade**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 0, set-dez, 2005.

BARNARD, Chester. **The fuctions of the executive**. Cambridge – Massachusetts. (1938)

BEZERRA, S. S.; VIEIRA, M. M. F. **Pessoa com deficiência intelectual: a nova “ralé” das organizações do trabalho**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 52, n. 2, março-abril, 2012.

BRAGA, B. M. **Rh Atrapalha?**. GV-executivo, v. 6, n. 4, jul-ago, 2007.

BRANDÃO, G. R. **Gestão de Pessoas e as Universidades Corporativas: Dois Lados da Mesma Moeda**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 2, abr-jun, 2006.

CORDEIRO, L. L. **O Significado de "Relações Humanas"**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 1, n. 2, set-dez, p.13-26, 1961.

CURADO, I. B.; PEREIRA FILHO, J. L.; JR., T. W. **Mitos e Realidades da Gestão de Recursos Humanos**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 6, nov-dez, 1995.

FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. **Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas Brasileiras**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 0, set-dez, 2005.

JR., T. W.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. **Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010)**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 3, maio-jun, 2011.

JR., T. W.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. **Para onde vai a gestão de pessoas**. GV-executivo, v. 11, n. 2, julho-dezembro, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; OLIVEIRA, P. M. de. **Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho**. RAE - eletrônica, v. 4, n. 1, janeiro-junho, 2005.

MALIK, A.M. **Gestão de recursos humanos. In: Cidadania & Saúde: para gestores municipais de serviços de saúde**. USP. São Paulo, 1998.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Gestão do Paradoxo "passado Versus Futuro": uma Visão Transformacional da Gestão de Pessoas**. RAE - eletrônica, v. 5, n. 1, janeiro-junho, 2006.

MAYO, Elton (1975). **The Social Problemsofan Industrial Civilization**. London: Routledge&Kegan Paul (1ª edição em 1945).

MILANI, C.; DAVEL, E. **Além da Globalização**. GV-executivo, v. 4, n. 1, fev-abr, 2005.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**, 3ª Ed. Revista, São Paulo: Cengage Learning, 2010.

RHINOW, G. **Inovando e Competindo por Meio da Gestão de Pessoas**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, jan-mar, 2001.

TONELLI, M. J. **O Futuro da Gestão de Rh.** GV-executivo, v. 3, n. 3, ago-out, 2004.

ULRICH, **Dave Judge me more by my future than by my past.** Human Resource Management, v. 36, 1997.

VASCONCELOS, I. F. G. de.; BENDASSOLLI, P. F. **Foco Interno.** GV-executivo, v. 4, n. 1, fev-abr, 2005.

VASCONCELOS, I. F. G. de.; VASCONCELOS, F. C. de. **Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: um Estudo Crítico.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 1, jan-mar, 2002.

VERGARA, S. C. **A Liderança Aprendida.** GV-executivo, v. 6, n. 1, jan-fev, 2007.