

## **ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**Fernanda Heloisa de Oliveira, Heloíse Munaretto, Jaqueline Marcis & Ivete Inês Pastro**

fernanda.ho@hotmail.com

**Resumo** - O presente artigo é resultado de uma revisão bibliográfica e teve como objetivo analisar a evolução dos conceitos da Administração de Recursos Humanos. Através desta revisão foi possível compreender a importância do departamento de recursos humanos nas organizações e a evolução que esta importante área da Administração experimentou durante sua história. As atribuições do departamento de recursos humanos passaram por diversas modificações desde seu surgimento. A administração de recursos humanos surgiu em decorrência do crescimento das organizações e da necessidade de responsáveis por admitir, demitir e supervisionar o trabalho. Essa área evoluiu, mostrando mudanças em sua descrição e funções. Com o advento de novas leis e de sindicatos, esta área passou a tratar, também, de assuntos burocráticos, como as leis trabalhistas e sindicalismo. Outras alterações ocorreram na área e, hoje, a administração de recursos humanos é responsável por funções como avaliar desempenhos, qualidade de vida, desenvolvimento gerencial, relações trabalhistas, sindicalismo, desenvolvimento organizacional, estrutura organizacional e, principalmente, trabalhar estrategicamente as questões da organização. Desafios de qualidade e competitividade vêm se tornando cada vez mais essenciais dentro das organizações. A tendência é que as organizações passem a tratar seus colaboradores como importantes recursos organizacionais, fazendo com que estes sejam inovadores e estejam em busca de uma melhoria contínua de seus respectivos trabalhos.

**Palavras-Chave:** organizações, recursos humanos, modernização de RH

## **ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF CONCEPTS OF HUMAN RESOURCE ADMINISTRATION**

**Abstract-** This article is a result of a literature review and aimed to analyze the evolution of the concepts of the Administration of Human Resources. Through this review was possible to understand the importance of the human resources department in the organizations and the development in this important area of Administration experienced during its history. The mission of the human resources department gone through several modifications since its emergence. The administration of human resources arose due to the growth of organizations and the need for responsible people for admitting, dismissing and supervising the work. This area has evolved, showing changes in its description and duties. With the advent of new laws and unions, this area has also dealt with, bureaucratic issues, like labor laws and unionism. Other changes occurred in the area, and today, the administration of human resources is responsible for functions such as evaluating performance, quality of life, management development, labor relations, trade unionism, organizational development, organizational structure and, above all, strategically working the issues of the organization. Challenges of quality and competitiveness are becoming increasingly essential within organizations. The trend is that organizations will treat their employees as important organizational resources, so that they are innovative and are looking for continuous improvement of their work.

**KeyWord:** organizations, human resources, modernisation of RH.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas e necessitam de pessoas para funcionarem, por outro lado, as pessoas encontram, nas organizações, meios para alcançar objetivos profissionais e pessoais. A introdução e a permanência de profissionais nas organizações é atribuição da Administração de Recursos Humanos – ARH.

A administração de recursos humanos é a área da administração que engloba as ações que tem por objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Os recursos humanos (RH) são essenciais para a realização dos objetivos organizacionais e considerados fatores de diferenciação quanto ao desempenho e a eficiência da organização.

Destaca-se que o objetivo do presente artigo é analisar a evolução histórica dos conceitos de Administração de Recursos Humanos. Para atender a esse objetivo, procedeu-se uma revisão na literatura da área, onde se encontrou significativas mudanças em relação às atribuições e aos procedimentos desenvolvidos nessa área.

De acordo com Gil (2002), pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida com base em material já elaborado, especialmente livros e artigos científicos. Cervo e Bervian (1996) observam que a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

É importante considerar que, ao longo do tempo, o departamento de recursos humanos vem experimentando inúmeras modificações. Vale destacar que, a administração de recursos humanos surgiu em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas e dos processos organizacionais. Com o tempo, essa área evoluiu, mostrando grandes mudanças em sua descrição e funções. Com a constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, o departamento de recursos humanos começou a ser mais valorizado. A partir de então, esta área deixou apenas de tratar de assuntos burocráticos, como as leis trabalhistas e passou a avaliar desempenhos, qualidade de vida, desenvolvimento gerencial, relações trabalhistas, sindicalismo, desenvolvimento organizacional, estrutura organizacional.

Este artigo justifica-se pelo fato de muitas organizações utilizarem métodos ultrapassados em relação aos seus RH, o que pode comprometer seu desempenho. É de extrema necessidade e importância acompanhar e aplicar os novos métodos que são trazidos pela evolução dos conceitos da administração de recursos humanos, pois, o capital intelectual de uma organização é o

que a faz ser diferente podendo trazer vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

## 2. A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos, juntamente com as demais áreas da administração, é considerada fator determinante do bom desempenho da toda e qualquer organização. Para uma melhor compreensão, Gil (1994) observa que, a administração de recursos humanos é o ramo da administração que engloba todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Pode ser definida como a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Além disso, a administração de recursos humanos pode ser entendida, ainda, como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos” (MILKOVICH, 2000, p. 19).

De acordo com Ribeiro (2005), em tempos em que a globalização, a competição, a tecnologia, as constantes mudanças e a intensa busca por qualidade e produtividade se tornaram importantes desafios na rotina organizacional, a vantagem competitiva das empresas se concentra na forma de utilizar o conhecimento das pessoas, fazendo com que este possa ser usado de modo rápido e eficaz, na resolução de problemas e criação de produtos e serviços novos e inovadores.

São pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Entretanto, a maneira pelas qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia muito. Tal variação depende, em grande parte, de políticas e diretrizes das organizações que dizem respeito a como lidar com as pessoas em suas atividades (RIBEIRO, 2005).

Percebe-se, assim, que os recursos humanos são essenciais para toda e qualquer organização, afinal são as pessoas que planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, são responsáveis pelas vendas e alocação de recursos financeiros, além de estabelecerem as estratégias e objetivos para as organizações. São as pessoas que trazem criatividade para as empresas e sem elas é impossível atingir metas e objetivos (MILKOVICH, 2000). Complementando, Ribeiro (2005, p. 01) observa que “a área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as

relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais”.

Num resgate histórico, concebe-se que a administração de recursos humanos surgiu devido ao crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal. Segundo Marras (2000), tudo começou a partir da necessidade de registrar as horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou desconto.

De acordo com Milkovich (2000, p. 500)

Os primeiros praticantes de RH eram os capatazes das fábricas, que contratavam, demitiam e supervisionavam seus trabalhadores. Com o passar do tempo, surgiram papéis mais especializados. A década de 20 assistiu o surgimento dos “departamentos de pessoal” em consequência a escassez de mão-de-obra, o desenvolvimento dos testes psicológicos e uma atenção crescente pelos estudos científicos do trabalho, como aqueles realizados por Frederick W. Taylor.

Segundo Marras (2000), as grandes organizações foram as principais responsáveis pelas primeiras mudanças no âmbito de RH. Foram elas, que em diversas oportunidades, patrocinaram estudos e pesquisas na área acadêmica, o que fez com que houvesse uma valorização de novas posturas de comando como forma de se conseguir otimizar os resultados produtivos das organizações.

A história da administração começa com Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos, e Henri Fayol, na França, com o objetivo principal de proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas. Taylor fundamentava sua teoria na racionalização do trabalho, propondo a simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, reduzindo o tempo consumido. Por sua vez, Fayol, atribuía aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (GIL, 1994).

No início do século passado, com o surgimento das fábricas de tecido, dos primeiros sistemas mecanizados, desenho da produção em massa, o taylorismo americano passou a influenciar as características produtivas no Brasil. Com a necessidade de preparação rápida das forças militares, devido às guerras, ocorreu um marco na história das relações de trabalho: a psicometria como instrumento de medida e seleção de pessoas começa a ser utilizada (FRANÇA, 2007).

A valorização das relações humanas no trabalho surgiu com a constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, a partir dos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton

Mayo. Temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal. Para Gil (1994, p. 14)

pode-se dizer que as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

No Brasil, nesse período, houve o advento da legislação trabalhista (com muitas leis e normas que vigoram até hoje). Com isso, surgiram os primeiros departamentos de pessoal, centrados na rotina de controle de frequência, pontualidade, absenteísmo, registro de ponto, pagamento dos salários. Alguns desses departamentos eram originários das atividades contábeis. Hoje, tais atividades são gerenciadas por sistemas de dados informatizados. Entretanto, ainda existem empresas com sistemas de administração menos informatizados que ainda realizam essas atividades como há 50 anos (FRANÇA, 2007).

Até 1950, o responsável pelas funções de pessoal era o “chefe de pessoal” e suas principais atividades eram os controles da frequência, faltas ao trabalho, pagamentos, admissões e demissões, cumprimento das leis trabalhistas (MARRAS, 2000).

Durante os anos 1940, os modelos norte americano de produção em massa trouxeram ao Brasil o sistema de treinamento e supervisão de pessoal, baseado na instrução detalhada da tarefa. Nesta época, surgiram o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), como órgão paragonamental difusor e preparador de mão-de-obra para a indústria brasileira, especialmente a indústria metalúrgica, com a política de substituição de importações; o Serviço Social das Indústrias (Sesi), cujos principais objetivos estão focados na educação primária, as cozinhas industriais, aprendizado de costura, iniciação de esportes e lazer, abastecimento, orientação social (com forte cunho jurídico e político), as primeiras atividades de saúde ocupacional e o Idort – instituto relacionado às práticas de relações do trabalho, composto especialmente por engenheiros americanos e europeus (FRANÇA, 2007).

Nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial, verificou-se notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Com isto, foram determinadas mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar e as empresas passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho, a concessão de benefícios aos seus empregados e com a necessidade de negociar com as entidades representativas dos

trabalhadores. As estruturas voltadas à administração de pessoal foram alteradas, dando origem ao departamento de relações industriais e mudando o perfil requerido de seus dirigentes (GIL, 1994).

Durante os anos 50, o crescimento do sindicalismo e das atividades trabalhistas levou os empregadores a buscarem novas formas de organizar o relacionamento com seus empregados. Isto conduziu ao modelo industrial de relações humanas, cujo enfoque está nas regras do trabalho, planos de carreira claros, recompensa por antiguidade e administração de relações contratuais de emprego frequentemente complexas (MILKOVICH, 2000, p. 500).

O termo Administração de Recursos Humanos começou a ser utilizado na década de 1960, para substituir Administração de Pessoal e Relações Industriais, que eram utilizadas na época, e deve-se a introdução dos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoas. Tal teoria propunha que princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistemas. Desta forma, a Administração de Recursos Humanos pode ser entendida como a Administração de Pessoal a partir de uma abordagem sistêmica (GIL, 1994).

Entre os anos 1950 e 1960, ocorreu no Brasil a implantação de numerosas plantas de fábrica, fazendo surgir pólos industriais, sobretudo nas regiões urbanas marginais e na Grande São Paulo. Segundo França (2007), neste período, a Administração de Recursos Humanos já adotava o conceito de Sistemas de Recursos Humanos, compostos por: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social. A preocupação com eficiência e desempenho cresceu consideravelmente nesta época. Tais práticas foram necessárias especialmente pelo fato de a mão-de-obra não ser mais suprida apenas pelos imigrantes europeus que já tinham qualificação, mas também por migrantes internos.

As décadas de 1960 e 1970 presenciaram a mudança do enfoque das relações trabalhistas para a administração de pessoal e o surgimento do “profissional de pessoal”. As principais alterações se mostraram na autonomia do empregado, enriquecimento de funções, emprego vitalício e altos investimentos na socialização dos empregados e relações de remuneração de longo prazo (MILKOVICH, 2000).

Entre 1950 e 1970, quem executava as funções de pessoal era o gerente de relações industriais – gerente de RI -, que era responsável por controlar a frequência, faltas ao trabalho, pagamentos, admissões e demissões, cumprimento das leis trabalhistas, serviços gerais, medicina e higiene,

segurança patrimonial, segurança industrial, contencioso trabalhista, cargos e salários, benefícios, recrutamento e seleção e treinamento (MARRAS, 2000).

Nesse período começaram a surgir no Brasil os primeiros cargos de gerência de recursos humanos. A maioria destes cargos tinha a responsabilidade de coordenação dos sistemas de recursos humanos e atividades de integração entre os objetivos organizacionais e as expectativas dos empregados. Esse período apresentou ênfase no treinamento e desenvolvimento e alimentação do trabalhador. Tal ênfase se deu devido as políticas governamentais de modernização tecnológica e de incentivos fiscais e as normas de Segurança e Saúde do Trabalho, bem como a difusão do conceito de riscos ocupacionais e necessidades ergonômicas no trabalho (FRANÇA, 2007).

Segundo França (2007), durante este período, a gestão pública estava vigorosa e empresas como Petrobrás, Banco do Brasil e Embrapa tiveram papel importante na qualificação e produtividade nacional. Houve também mudança nas diretrizes do Ministério da Educação com autorização para os sistemas privados de ensino superior, o que fez com que os cursos privados de administração se expandissem naquela época.

Nas indústrias, surgiram as primeiras práticas brasileiras de gestão participativa e qualidade, por meio dos círculos de controle de qualidade. Instrumentos de diagnósticos começaram a ser utilizados sistematicamente, ainda que com problemas de qualificação dos avaliadores e impactos da subjetividade nos programas de avaliação de desempenho (FRANÇA, 2007).

Segundo Milkovich (2000, p. 501), “os anos 80 e 90 trouxeram pressões econômicas ainda maiores e a consciência de que as empresas e os indivíduos enfrentam uma crescente e definitiva competição globalizada”. Com isso, o crescente envolvimento dos empregados, por meio do enriquecimento de funções, o trabalho em equipes, confiabilidade, objetos mútuos passaram a fazer parte da rotina das organizações e de seus colaboradores.

Modelos ainda mais radicais têm surgido, nos quais as organizações passam a atuar como uma rede solta de alianças. A tendência é que os processos de trabalho possam se mover em direção às equipes flexíveis. Desta forma, atividades como seleção, recompensa, treinamento e comunicação podem ser realizadas pelas próprias equipes (MILKOVICH, 2000).

No Brasil, os anos 1980 foram caracterizados pela integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental, determinando um alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual. Durante este período houve redução do ritmo de modernização da administração, inclusive da

Administração de Recursos Humanos, o que fez com que muitos autores a denominassem de a década perdida. Ainda assim, a tendência ao corporativismo, ao detalhamento e à impaciência com as demandas competitivas de pessoal foram relatadas nesta época. A função de diretor de Relações Industriais teve como maior demanda as pressões sindicais e a capacidade de “eliminar” conflitos, especialmente grupais (FRANÇA, 2007).

De acordo com França (2007), nesse período, tornaram-se realidade as células de produção, silenciosa na forma de produzir nas plantas de fábrica. Treinamentos para formação de liderança, aprendizado de atividades em equipes, e discussões sobre neuroses e patologia do trabalho foram realizados. Muitas mudanças nos padrões empresariais no que se refere aos níveis hierárquicos, com demissões em massa e entrada de novas tecnologias ocorreram.

Durante os anos 1990, França (2007) afirma que reformas estruturais profundas no departamento de recursos humanos ocorreram. Buscam-se novas denominações, como, gestão de pessoas, gestor de talentos, departamento de gente, entre outras. Os desafios de qualidade e competitividade passam a ser essenciais dentro das áreas, dos empregos e da própria unidade de negócios.

Segundo França (2007), a administração de recursos humanos tende a viver novos cenários e tem o desafio de conhecer e integrar elementos do ambiente externo. As principais tendências na área do RH são alta velocidade, qualidade e produtividade, qualificação contínua, emprego com vínculos de fidelidade transitória, entre tantos outros.

Milkovich (2000) afirma que toda organização precisa identificar, conquistar, desenvolver, remunerar e fazer prosperar seus recursos humanos. Uma abordagem diagnóstica para RH continua sendo necessária. Entretanto, as organizações no futuro podem encontrar essa capacidade tanto dentro como fora da empresa, ou até nas mãos dos próprios administradores e empregados. Assim sendo, é muito importante compreender as competências essenciais sobre as quais a função de RH será construída.

O profissional de RH de hoje é responsável pelas mesmas funções que no passado, eram executadas pelo chefe de pessoal e pelo gerente de RI, no entanto, outras atribuições lhe foram conferidas: avaliação de desempenho, qualidade de vida, desenvolvimento gerencial, relações trabalhistas, sindicalismo, desenvolvimento organizacional, estrutura organizacional (MARRAS, 2000).

Vale destacar, no entanto, que “atualmente, a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantém departamentos de recursos humanos, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada ao interesse em apresentar uma

característica de modernidade” (GIL, 1994, p.15).

Conforme Tose, citado por Marras (2000), é possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas. A primeira fase pode-se chamar de fase contábil, a pioneira da ‘gestão de pessoal’, caracterizava-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos apenas sob o enfoque contábil: comprava-se a mão-de-obra logo, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.

Com as regras e normas jurídicas impostas pelas leis do trabalho, surgiu a fase legal, que registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, o profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das leis trabalhistas.

A terceira fase foi a tecnicista, que alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência e os empresários tiveram que aceitar, em seus organogramas, a figura do gerente de relações industriais. Algumas modificações foram realizadas, devido às características do gerenciamento e da cultura organizacional existentes na época. Isto representou, para as organizações e para os trabalhadores, um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Foi a partir de então que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

A fase que surgiu em seguida foi a administrativa, que criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é o berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado ‘novo sindicalismo’. Nessa fase, registrou-se nova mudança na denominação e na responsabilidade do, até aqui, gerente de relações industriais: o cargo passou a se chamar gerente de recursos humanos. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).

Por fim, a fase estratégica foi demarcada pela introdução dos primeiros programas em que os planejamentos estratégicos da organização, estavam interligados. Desta maneira, registraram-se as primeiras preocupações de longo prazo com os seus trabalhadores. Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de Gerente de Recursos Humanos (GRH), que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

As diferenças entre o novo e o velho papel de recursos humanos demonstram a evolução desta

área. Segundo Ribeiro (2005), antigamente, o RH era responsável por: controlar rigidamente a carreira dos funcionários; manter as escalas salariais em segredo; manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva de RH; manter um clima organizacional adequado; manter tudo que dizia respeito a recursos humanos em segredo conservar a imagem de recursos humanos com um departamento fechado e a parte da organização; valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa; pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não funcionam sem a presença de recursos humanos; oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada; fazer com que os custos de pessoal não digam respeito apenas à área de recursos humanos, mas também a cada setor, respectivamente.

Segundo Ribeiro (2005), o papel dos recursos humanos de hoje é diferente, sendo responsável por: propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a legislação trabalhista; criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos; dar suporte às demais unidades da empresa e agir como facilitador nos processos de administração de pessoas; administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva aos funcionários; buscar a diversidade, com o objetivo de aumentar o capital intelectual de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa; ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento; ter no treinamento uma ferramenta para retenção do capital humano, desenvolvendo novas competências para a atual era empresarial, além de dignificar o trabalho e o ser humano.

Ribeiro (2005, p. 01) destaca que hoje o profissional de recursos humano precisa saber diferenciar as pessoas com quem trabalha, pois elas possuem personalidades e histórias de vida próprias e diferentes entre si, além de possuírem conhecimentos, habilidades e capacidades adequadas a gestão dos recursos organizacionais. É essencial que este profissional entenda que as pessoas não são apenas recursos.

Segundo Chiavenato (1999), antigamente a forma de tratar pessoas como meras fontes de produção provocou conflitos trabalhistas, além de distanciamento e alienação das pessoas em relação a suas tarefas na organização, causando problemas de qualidade e produtividade. Isto fez com que a moderna gestão de pessoas passasse a tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira de tratá-las apenas como meios de produção.

Atualmente, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em qualquer nível da organização, sejam criadores, e não simples executores, de suas tarefas. O departamento de recursos humanos deve fazer com que cada pessoa se conscientize de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da organização (CHIAVENATO, 2005).

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com o que foi analisado na literatura, as pessoas de uma organização são os fatores determinantes do bom desempenho da organização. Sendo assim, a Administração de Recursos Humanos torna-se uma das mais importantes áreas da Administração.

As mudanças e transformações em aspectos econômico, social, tecnológico e cultural foram incorporadas no comportamento e na estrutura das organizações e influenciaram diretamente na evolução histórica da administração de recursos humanos, que passou a ser essencial para as organizações.

Os primeiros praticantes do RH foram os capatazes das fábricas responsáveis por admitir, demitir e supervisionar os trabalhadores. Com o surgimento das leis trabalhistas e mais tarde do sindicalismo, este departamento também se tornou responsável por cumprir as leis e interagir com os sindicatos.

A administração de recursos humanos assumiu uma função voltada a fazer as pessoas criarem/recriarem e não apenas executarem suas tarefas, tratando-as como importantes recursos. Atualmente, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. O departamento de RH tem, hoje, a responsabilidade no planejamento, produção de produtos e serviços, também pela qualidade, vendas e alocação de recursos financeiros.

A tendência da Administração de Recursos Humanos é viver novos cenários, com o desafio de conhecer e integrar elementos do ambiente externo, procurando incremento na qualidade e produtividade, qualificação contínua, emprego com vínculos de fidelidade transitória, entre tantos outros.

Neste cenário de mudança permanente, em que se encontram as organizações, o departamento de recursos humanos pode ser um diferencial competitivo das empresas, garantindo flexibilidade, velocidade de adaptação da empresa ao ambiente e agregando valor aos produtos e aos serviços. A importância dos recursos humanos vai além do controle de frequência, pontualidade e pagamento dos salários, a evolução dos conceitos acarretou na evolução na área de recursos humanos e hoje o seu papel é, principalmente, atuar de forma estratégica,

dando suporte às demais áreas das organizações.

## REFERÊNCIAS

- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. Metodologia Científica. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996
- CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo; Atlas, 1999.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- RIBEIRO, A. de L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.