

**FACULDADE EVANGÉLICA DE JARAGUÁ**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCILVIA DE ARAUJO ROCHA

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA AS**  
**EMPRESAS**

Jaraguá  
2018

**LUCILVIA DE ARAUJO ROCHA**

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA AS  
EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado à banca examinadora do curso de  
Administração da Faculdade Evangélica de  
Jaraguá, como requisito parcial para a obtenção  
do título de Administrador.

Orientador(a): Janaíne Mônica de Oliveira

Jaraguá  
2018

**LUCILVIA DE ARAUJO ROCHA**

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA AS  
EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso DEFENDIDO e APROVADO em 25 de Junho de 2018, pela Banca Examinadora do Curso de Administração, constituída pelos membros:

---

Prof. Ma. Janaíne Mônica de Oliveira

- Orientadora-

---

Prof. Me. João Pedro dos Santos Pereira

- Membro Interno –

---

Prof. Esp. Francys Resstel Del Hoiyo

- Membro Interno -

Dedico esse trabalho a meus pais, meu esposo e meu filho, em nome da força e orgulho demonstrado durante a confecção do mesmo e todo o trajeto dentro do curso.

# A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA AS EMPRESAS

Lucilvia de Araujo Rocha <sup>1</sup>  
Janaíne Mônica de Oliveira Sousa <sup>2</sup>

## RESUMO

O objetivo desse artigo foi salientar a importância da administração de recursos humanos nas empresas. Com o avanço tecnológico e as inovações trazidas pelos mesmos, é de suma importância a aplicação da gestão dos recursos humanos, pois é por meio dela que se dá a manutenção e administração dos talentos de cada membro incluído na empresa. Isso resulta em melhora na empresa e lucratividade para a mesma, bem como o fornecimento de serviços e produtos de qualidade. Os processos pelos quais se aplica a GRH são fases importantes para o desenvolvimento da empresa, bem como para seu crescimento e estabilidade da mesma, pois com profissionais capacitados e satisfeitos o rendimento será maior e mais efetivo. É diante dessa importância que se faz necessário compreender o conceito de gestão de recursos humanos e como ela se aplica a empresa, trazendo benefícios a todos os envolvidos. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica baseada em livros de autores conceituados, artigos científicos, meio eletrônico e dissertações.

**Palavras-chave:** gestão; processos; recursos humanos.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração – Faculdade Evangélica de Jaragua. E-mail: lucilvia.rocha@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor, titulação, orientador do curso de Administração – Faculdade Evangélica de Jaragua. E-mail: orientador@orientador.com

## **THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION FOR COMPANIES**

### **ABSTRACT**

The purpose of this article was to highlight the importance of human resource management in companies. With the technological advance and the innovations brought by them, it is of utmost importance to apply human resources management, as it is through this that the maintenance and administration of the talents of each member included in the company is given. This results in improvement in the company and profitability for the same, as well as the provision of quality products and services. The processes that apply to HRM are important phases for the company's development, as well as for its growth and stability, because with trained and satisfied professionals, the income will be greater and more effective. It is against this importance that it is necessary to understand the concept of human resources management and how it applies the company, bringing benefits to all involved. The methodology used was the bibliographic research based on books by renowned authors, scientific articles, electronic media and dissertations.

**Keywords:** management; processes; human Resources

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	4
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>CAPITULO 1</b> .....	9
<b>O QUE É ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS HUMANOS.....	9
<b>CAPITULO 2</b> .....	14
<b>A EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO BRASIL</b> .....	14
2.1 EVOLUÇÃO DO GRH: PRÁTICAS E POLÍTICAS .....	16
2.2 O MELHOR E O PIOR MOMENTO PARA OS RECURSOS HUMANOS .....	17
<b>CAPITULO 3</b> .....	19
<b>IMPORTÂNCIAS DOS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS</b> .....	19
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	22

## INTRODUÇÃO

A Administração tornou-se importante instrumento de organização, reforça, entre outras coisas, a dimensão de sustentação da sociedade capitalista moderna. Para uma empresa, sobretudo, para as deste século a Administração se tornou a chave para o sucesso.

No mundo atual as empresas procuram inúmeras formas de manter a organização dos seus espaços e para que esse objetivo seja alcançado é imprescindível saber utilizar os recursos disponíveis, sobretudo, os recursos humanos. Surge então a necessidade de procurar meios para maximizar o aproveitamento destes recursos de forma a alavancar a produção e manutenção de pessoal habilitado dentro da empresa.

Leva-se em consideração o fato de que o setor de recursos humanos é de grande importância e de vital condição para que uma empresa funcione. Ao pensar nessa questão pontua-se a ideia de Dutra (2006), que entende a administração de recursos humanos (ARH) como de suma importância para que, ao longo do tempo, a empresa consiga se manter.

Na perspectiva de Chiavenato (2009), há uma grande importância na presença dos profissionais, a questão da gestão mostra um canal de interdependência, ressaltando como uma empresa abarca essa questão do ponto de vista da administração. Há um sistema de parceria, uma maneira de agregar, humanizar os sujeitos e suas potencialidades.

Assim, a perspectiva deste trabalho é analisar a importância da administração de recursos humanos para as empresas. Destaca-se o histórico desse processo, ressaltando que a ARH tem grande destaque no século XXI.

Objetiva-se ainda os conceitos de Administração Científica, historicamente ligados a transformação da sociedade. Os recursos humanos como plataforma que auxiliam as empresas.

Na primeira parte deste trabalho serão, dessa forma, tratados os conceitos ligados a Administração Científica, Administração de recursos humanos bem como a forma como historicamente eles são utilizados.

Na segunda parte será apresentado a evolução dos Recursos Humanos e das estratégias usadas pelas empresas. Essa evolução relaciona-se ao impacto que a organização e o gerenciamento têm dentro da Administração.

Na terceira parte será abordada a questão central pautada na importância que o gerenciamento e os recursos humanos têm para a empresa. Ressaltando que para

Administração tornar-se instrumento para organização de pessoal, para estratégias de contratação e de manutenção de pessoas dentro dos espaços.

Este trabalho parte de uma revisão bibliográfica, destacando-se os principais autores dentro do campo da Administração e dos Recursos Humanos, ligando-os a proposta de pensar como a ideia de importância é fundamental para a empresa, ligando-se também a que forma é possível entender cientificamente essa questão.

## **CAPITULO 1**

### **O QUE É ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Antigamente a Administração de Pessoal (AP), se limitava apenas a funções burocráticas e operacionais e o departamento de pessoal era visto como o lugar da empresa no qual se admitia e se demitia pessoas.

Hoje o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH), passou por uma formidável ampliação. A ARH é a área da administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa, ela envolve as atividades de atrair, manter e desenvolver pessoas nas empresas (CHIAVENATO, 2009, p.06).

A Administração de Recursos Humanos (ARH) refere-se à concepção e a aplicação de sistemas formais para garantir o uso eficaz e eficiente do talento humano, na realização dos objetivos organizacionais (SOBRAL, 2008).

Em outras palavras a ARH é referência das políticas e práticas para conduzir aspectos em relação às pessoas que trabalham em determinadas empresas, principalmente em atividades de recrutamento, treinamento, desenvolvimento, remuneração ou demissão do funcionário.

#### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS HUMANOS**

A industrialização transformou consideravelmente a sociedade, sobretudo, a partir do final do século XVIII, essa mudança trouxe consigo a alteração das formas de fazer, do trabalho industrial, das relações entre trabalho e trabalhador dentro das indústrias. Essa dimensão abarca, assim, uma alteração na conduta humana com vistas a inserção do modo de produção capitalista, das estruturas de transformação das relações sociais e a estruturação do processo de organização das fábricas e posteriormente das indústrias.

Nesse momento pouco se pensava na dimensão humana e nas consequências da má conduta para com os funcionários das fábricas. Por muito tempo, houve a necessidade de estabelecer parâmetros que ajudassem a estrutura das empresas a buscar amparar quem era parte do processo.

Historicamente há uma marca para a organização e para a forma como as pessoas, dentro das empresas, estabelecem o pessoal. Assim, quando se vê o passado da Administração

de pessoal é possível pensar que apenas se limitava as funções que envolviam burocracia, o chamado departamento de pessoal onde a empresa apenas direcionava as pessoas envolvidas para os cargos, admitindo ou demitindo o pessoal.

Atualmente a ideia que permeia uma gestão que envolve mais do que demitir e admitir pessoas teve seu momento histórico marcado no final do século XIX, ressalta (GIL, 2009). O movimento que consolidou administração científica, marcado pelos trabalhos de Taylor e de Fayol contribuiu para esse movimento de mudança.

A administração científica constitui, dessa forma, um passo importante para o capitalismo, sendo utilizada como instrumento das empresas. Assim, na perspectiva de Trindade (2004, p.14)

Diante desse dilema, Frederick W. Taylor, à época de 1883 a 1929, apresentou uma alternativa de controle dos tempos e movimentos exercidos pelo trabalhador na fábrica cuja denominação batizou de “administração científica”. Sua contribuição aos donos de fábricas constituiu-se de técnicas e métodos de organização do trabalho apresentadas no intuito de eliminar desperdício e perdas sofridas pelas indústrias devido a momentos de ociosidade do trabalhador. Com isso, objetivava elevar ainda mais os níveis de produtividade alcançados com a divisão manufatureira do trabalho.

Com essa ideia da administração científica, torna-se possível pensar que houve a padronização das atividades administrativas dentro da empresa, a ideia de que o que era improvisado foi sendo alterado e mesmo que vários movimentos dentro da organização assumiram outra característica.

Historicamente quando se coloca a ideia de Chiavenato (2009), observa-se a administração científica herdeira do passado de Taylor tem uma tríade de análises, assim, pensa-se quando da ideia de uma industrialização clássica, onde o capitalismo pode ser organizar, as empresas tiveram sua importância para a transformação na forma de administrar recursos e pessoas, uma chamada Era da industrialização neoclássica e a Era da informação onde há uma instrumentalização da administração do pessoal, dos recursos materiais e dos recursos humanos.

Hoje o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH), passou por uma formidável ampliação. Hoje a questão dos Recursos Humanos do ponto de vista da Administração é uma área de bastante cuidado suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa, ela envolve as atividades de atrair, manter e desenvolver pessoas nas empresas (CHIAVENATO, 2009). Na análise de Trindade (2014, p.06)

O primeiro período identificado por Chiavenato (2007; 2009) foi a Era da Industrialização Clássica, que percorreu os anos de 1900 a 1950, tendo início com a

Revolução Industrial. Esta era, também se caracterizava como Departamento de Pessoal e posteriormente como relações industriais. O departamento de pessoal tinha como obrigação o cumprimento da parte legal e burocrática da organização, como admissão, folhas de pagamento, aplicações de advertências, controle de férias, entre outras atividades. No período posterior, o departamento de relações industriais continuava com as mesmas atividades anteriores, e ainda acrescentou o relacionamento da organização com o sindicato.

Gil (2009), ressalta que para a administração, o que Taylor fez foi que a ideia do trabalho assumisse uma nova ordem racional e com fundamento na ciência, assim, simplificando as técnicas de uso e as tarefas. A dimensão humana aparece como aquela que favorece o ambiente de trabalho e garantem condições materiais as empresas e condições de realização de trabalho aos funcionários. Gil (2009), chama essa questão de harmonização entre capital e trabalho.

Ainda com foco nas análises de Gil (2009), o marco histórico para Administração de Recursos Humanos é da década de 1960, nesse contexto houve uma mudança nas organizações e, sobretudo, nas relações industriais, colocando a empresa com uma visão sistêmica.

Na perspectiva de Ávila (2015, p.17).-

A relação humana passou a ser mais reconhecida no ambiente de trabalho nas organizações de maior porte de complexidade. No entanto, como podemos perceber, são essenciais que as organizações estejam atentas às várias situações do dia a dia dos seus colaboradores, pois os fatores emocionais afetam diretamente no seu desempenho, podendo levar ao stress, problemas com os demais colegas, bem como afetar diretamente em graves problemas psicológicos. Além dos movimentos da administração científica e das relações humanas, outro fato marcante na evolução da área de gestão de pessoas, foram às relações industriais, bem como foram essenciais para o desenvolvimento das organizações. Nos Estados Unidos, sobretudo no período imediatamente posterior a Segunda Guerra Mundial, verificou-se notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Esta situação determinou mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar.

Nas análises de Chiavenato (2009), há uma dimensão da chamada Era da Industrialização Neoclássica, pós Segunda Guerra Mundial e que se consolida na década de 1970. A dimensão do capitalismo comercial, a ideia de concorrência e de uma setorização financeira, os primeiros passos da ideia de Globalização consolidada.

Um setor de gerenciamento de recursos humanos se destaca diante do processo de burocratização das empresas, há uma preocupação em melhorar o nível operacional, garantir a segurança e a higiene dos funcionários, preocupa-se também com a identidade visual, assim, instaura-se a “nova visão da ARH” (CHIAVENATO, 2009). Há, também, dentro desse contexto a consolidação da ideia de cultura organizacional, buscando sempre inovação diante da tecnologia.

A Teoria do Capital Humano é um conceito que Schultz (1971), desenvolve para pensar que diante da destruição da Guerra, muitos países conseguiram melhorar e mudar suas economias, muitas delas, afundadas pela destruição. Nessa dimensão a ideia de que o trabalhador deve fazer um investimento dentro da educação, capacitação para tornar-se um funcionário intelectualmente habilitado a todas as coisas necessárias, dessa forma, esse crescimento econômico vem nessa capacidade de investimento. Dentre esses países, tem destaque o Japão.

Segundo Saul (2004, p.232-233)

Na sua avaliação, o investimento em capital humano devia ser considerado como diferente de consumo, tanto pelas suas dimensões quantitativas quanto pelas dimensões qualitativas. Não obstante a dificuldade de medição desse tipo diferenciado de capital, algumas atividades poderiam ser destacadas como promovendo as capacidades humanas. Assim, por exemplo, os serviços de saúde, entendidos em sentido amplo, envolvendo as despesas que afetem a expectativa de vida, o vigor e a vitalidade das pessoas. Outro ponto a considerar era o treinamento no emprego, incluindo o velho estilo de aprendizagem organizado pelas empresas. Também deveria incluir-se a educação formal, em seus diferentes níveis. Também incluíam-se aí os programas de educação de adultos, não organizados por empresas, incluindo os programas de extensão, principalmente na agricultura. Por último, mas não menos importante, Schultz citava o processo de migração de indivíduos e de famílias para ajustar-se às oportunidades de emprego, em constante transformação. Para Schultz, o equívoco em desconsiderar os recursos humanos como uma forma de capital, ou seja, de vê-lo como um meio de produção, como um produto de investimento, fomentou a sustentação de uma clássica e superada noção de trabalho, na economia em geral. Essa noção correspondia a entender o trabalho como a capacidade de realizar trabalho manual que exigisse escasso conhecimento e especialização.

Essa ideia ressalta que para pensar a questão do social é preciso entender qual o fundamento daquilo que se tem como individual, assim, se pensa a ideia de que há uma autonomia, como a empresa precisa apresentar essa concepção e usar para seus interesses. Isso ajuda a pensar os profissionais, a forma como empresa pode usar cada contratado, de que maneira ela pode ser mais bem usado, como pensar um recurso psicológico diante das demandas administrativas.

Na chamada Era da Informação há uma nova necessidade, como gerencial o capital humano diante da substituição das pessoas pelas máquinas? Sagioro *et al* (2017, p.106), ressaltam que

Com o declínio da era industrial que trouxe muitas transformações em várias áreas do conhecimento humano, o advento a era das tecnologias da informação começou a unir os continentes e as culturas, despertando o interesse na construção do conhecimento que a nova ferramenta agrega. Nisso, ficou claro que as organizações também precisam se moldar de uma forma a poderem caminhar junto com as mudanças que o mundo já vem enfrentando. No passado, as áreas ligadas a recursos humanos tinham como preocupação a maximização do lucro tendo em conta a própria situação de concorrência quantitativa que as organizações precisavam superar, e às vezes, limitando apenas nos controles das entradas dos funcionários na

hora marcada, assentando a preocupação na grande quantidade da produção e cumprimento do horário da saída. Por outro lado, hoje se considera as vantagens qualitativas que as organizações podem alcançar a partir da mudança do passado, buscando resultados positivos através de uma preparação mais relevante. O ambiente atual nos coloca a uma vantagem recíproca entre as organizações, sociedade, tecnologia e conhecimento, a partir de uma fusão das mesmas. Assim, a tecnologia ontem idealizada como um luxo passa a ser uma necessidade indispensável a todos os setores.

Essa nova dimensão de pensar recursos humanos, capital e tecnologia ressalta a importância da informatização das empresas, informação como o caminho para melhorar, garantir o fluxo e a manutenção de coisas positivas. A tecnologia dá a oportunidade de manter um pequeno quantitativo bem qualificado, ressaltando a importância que educação tem para as pessoas.

Na ideia da Administração dentro do RH passa a ser informatizada, possibilitando conhecer, reconhecer e gerenciar as pessoas que estão ligadas a empresa em todos os níveis. Na concepção de Sagioto (2017, p.112).

Através dessa necessidade chegamos a uma visão muito mais clara no que se refere a questão da era da sociedade da informação com a necessidade de afirmar uma posição muito mais estável. A estabilidade pode ser alcançada através de um tríptico - organização, tecnologia da informação e fator humano – dentro de uma sociedade. As organizações que no século XXI souberam consolidar esse tríptico alcançaram seus objetivos num mundo globalizado onde a vantagem competitiva tende a crescer cada vez mais.

Vê-se historicamente uma tentativa de aliar conhecimento de gerenciamento, administração diante do esforço. Para tal Ávila (2015, p.19).

Quando se fala em Administração de Recursos Humanos (ADR), torna-se como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. Visto que esta área é fundamental para o sucesso de uma organização, pois ela é responsável pelo abastecimento, aplicação, manutenção, monitoramento, desenvolvimento de novos talentos, da gestão, orientação, treinamento das pessoas. Ou seja, a função envolve todo o processo de gestão, desde a entrada do funcionário até a sua saída. Esse setor procura por meio de suas ações integrarem e comprometer os colaboradores com os objetivos organizacionais, visando obter maior desempenho e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização. Atualmente, devido às constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais, é de fundamental importância que as organizações estejam voltadas para a gestão de recursos humanos e torna-se visível que o diferencial competitivo das organizações está nas pessoas nelas inseridas e em seus recursos disponíveis.

A Administração de Recursos Humanos, portanto, tem como referência a participação de toda empresa na construção de uma sociedade capaz de gerenciar seus recursos e seu pessoal. Hoje, uma boa administração requer entender todo o ciclo de mudanças e estratégias de variação, capazes de alavancar e melhorar processualmente as estruturas da empresa.

## CAPITULO 2

### A EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

A ARH é, assim, chamada por ser o coração da empresa, responsável pela organização de pessoas, de serviços, garantindo a estrutura de uma organização, pensa (ÁVILA, 2015). A ideia de que há que um contexto de produção de material ativo, algo que precisa constantemente mudar, “o setor de RH desempenha funções que permitem a colaboração eficaz para alcance dos objetivos organizacionais e individuais, pois dependendo da maneira como as pessoas são tratadas, podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas da organização. Outros fatores importantes a serem considerados na evolução da administração de RH foi o crescimento industrial, a revolução industrial e a substituição do trabalho manual pela máquina” (ÁVILA, 2015, p. 20).

O Brasil, modernizou-se tardiamente, em comparação a outros países. Esse fenômeno fez com que grande parte daquilo que se tem em termos de Administração em empresas fosse a partir da demanda de outras referências. Capital humano versus crescimento econômico passaram a ser pauta da construção de estratégias para melhoria das formas de organização dentro da empresa. E ideia de educação, como já ressaltada por Shultz (1971).

Nesse contínuo de mudanças estruturais das empresas, há uma transformação na forma de gerenciar o capital humano, assim, a ideia de um ARH foi, aos poucos, sendo condensada a de gestão de pessoas, muitas vezes, ligada a observância do elemento humano como chave do processo, cheio de habilidades e de tamanha participação dentro dos lucros da empresa.

O Recursos Humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. Alguns autores defendem que a administração de recursos humanos, também contemplada a gestão de pessoas, é fator importante para a vantagem competitiva sustentável do negócio, estando incorporada e não desassociada das estratégias organizacionais. É importante compreender que administrar recursos humanos, envolve algumas dificuldades por lidar com recursos intermediários, tendo a função de assessoria, planejamento, prestação de serviços especializados e controles. A administração deste setor é diferente de administrar qualquer outro recurso organizacional, trabalhando em maior parte do tempo com recursos vivos, que são complexos, diversificados e variáveis. A função do RH é fazer com que o trabalho seja produtivo e haja o aproveitamento das oportunidades com a utilização das habilidades disponíveis, além de melhorar o processo de trabalho. Quando a função de RH é delineada, torna-se possível elaborar práticas e políticas para que os objetivos sejam alcançados (CRUZ e SANTANA, 2015, p.39).

Para Albuquerque (1987), a evolução da gestão de recursos humanos (GRH) no Brasil pode ser dividida em quatro fases distintas (i) pré-histórica, (ii) jurídico-trabalhista, (iii) tecnicista e (iv) administrativa.

Na fase pré-histórica (1900-1930) não havia legislação trabalhista, ocorrendo atuação limitada à gestão de pessoal, enquanto assuntos relacionados ao quadro de funcionários eram elaborados pelos próprios proprietários da organização.

A organização das estratégias de trabalho era precária e sem muita coerência, não havia uma estrutura de gerenciamento de capital humano, as empresas não possuíam regras para organização pessoal nem para uma estruturação de regras que garantissem o desenvolvimento humano e a participação dentro de um escopo de estratégias de benefício.

Na fase jurídico-trabalhista (1930-1950), com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o Estado passa a ser interventor na relação entre o empregado e empregador, com a ativa atuação dos sindicatos, e ocorre o surgimento dos chefes de pessoal. Segundo Cruz e Santana (2015, p.35)

Os trabalhadores eram vistos, exclusivamente, sob o enfoque contábil: comprava-se a mão de obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. A fase legal (1930 a 1950) registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. Tose aponta uma característica interessante dessa fase: o poder até então unicamente centrado na figura dos feitores (chefes de produção) sobre os empregados passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Na fase tecnicista (1950-1965), a atuação do gestor de pessoal é destacada, pois as atividades envolvem relações com a área jurídica e conhecimentos de psicologia, sociologia, pedagogia e estatística, consolidando técnicas vindas dos Estados Unidos.

Há uma observância da ideia de burocracia, no caso no Brasil, as políticas de desenvolvimento favoreceram a ampliação do processo. Com as políticas de desenvolvimento. Ainda estava atrelada ao impacto com indústria e o peso que ela trazia a economia, recém edificada.

Na fase administrativa, iniciada em 1965, teve a substituição do gestor pelo gerente de relações industriais ou de gerente de recursos humanos, focando em atividades estratégicas, e em busca de planejamento empresarial, buscando uma postura participativa na empresa. Para Segundo Cruz e Santana (2015, p.36)

A fase administrativa (1965 a 1985) criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que sendo o berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical

denominado 'novo sindicalismo'. Nessa fase, registrou-se nova mudança – significativa – 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.).

Essa evolução reforça a ideia de que para se pensar uma estrutura de Recursos Humanos é preciso pensar em toda relação que envolve pessoas dentro de uma empresa. Assim, quando a Era da informação se consolida ela está pautada na estruturação de uma forma de compreender e essa nova dinâmica. A chamada fase estratégica, para Cruz e Santana (2015, p.36)

A fase estratégica (1985 a atual) foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1988), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Nessa fase se registraram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte do conselho administrativo das empresas, com os seus trabalhadores. Iniciou uma nova alavancagem organizacional do cargo de GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Anteriormente havia uma condição pouco ou quase nunca favorável o funcionário. Com o passar do tempo, sobretudo, com era da mudança digital, com a globalização e com as mudanças na concepção de capital humano, há uma verdadeira alteração dessa prerrogativa, motivado pela necessidade de pensar o crescimento da empresa.

## 2.1 EVOLUÇÃO DO GRH: PRÁTICAS E POLÍTICAS

Tratando-se da evolução da GRH partindo de suas práticas e políticas, Barbosa (2005) apresenta três perspectivas de análise, a tradicional, a intermediária e a moderna.

A perspectiva tradicional é baseada na aplicação de instrumentos e processos funcionais, como: seleção e recrutamento de pessoas; treinamento; avaliação no desempenho; gestão de carreiras e qualidade de vida no trabalho.

A perspectiva intermediária é caracterizada pelo aprofundamento das técnicas utilizadas na perspectiva tradicional, com um menor percentual de dificuldades e problemas.

A perspectiva moderna se caracteriza pela utilização de trabalho acadêmico e estímulo profissional, através de objetividade, destinado à formação das políticas e processos com estratégias empresariais.

## 2.2 O MELHOR E O PIOR MOMENTO PARA OS RECURSOS HUMANOS

Muito se tem falado sobre o novo papel de departamento de Recursos Humanos nas empresas, do modo que ele realmente contribua para o sucesso das mesmas.

Também tem se falado dos novos desafios que impõe ao RH, um departamento que prova efetivamente sobre a necessidade que cada empresa tem em manter esse departamento. A área de Recursos Humanos vive atualmente e pelos próximos anos, a grande chance: a de se reposicionar estrategicamente. Por outro lado, a área pode viver o seu pior momento: o de não saber para onde ir, o que fazer e como fazer para contribuir para que as organizações possam contar com ela para crescerem. (CAMPOS, 2011, p. 150).

As mudanças nas empresas para o funcionamento dos recursos humanos foram drásticas, exigindo que a área deixasse de se preocupar com a burocracia e passasse a “cuidar” de gente. Exigindo novos posicionamentos em relação as pessoas. Segundo Campos (2011, 150)

As pessoas que formam o dia-a-dia das organizações é que tem se configurado como o fator da fracasso ou sucesso nas organizações. São as pessoas quem está fazendo a diferença, e colocando as empresas em “xeque”, se as empresas quiserem manter seus lucros e atingir crescimento, é preciso que repensem as maneiras e as formas de tratar as pessoas no espaço organizacional.

Todas as empresas buscam posicionar como referência no mercado, e a principal disputa entre todas e o avanço da inovação tecnológica, e o melhor desempenho é buscado obcecadamente, e mais forte é a dependência que as empresas têm do fator humano, principalmente na parte do atendimento.

Pode se notar que o principal motivo da lentidão na área de RH se voltar para as pessoas é a burocracia da administração de pessoal, e muitas empresas insistem em manter como forma de se mostrarem importantes para os funcionários e as outras empresas. Nem sabem esses profissionais que a administração de pessoal é o pior caminho a percorrer em meio a economia globalizada em que vivemos, pois é necessário que deixem de executar o que não é prioritário. O que precisa ser estabelecidos são diretrizes claras, objetivas e mensuráveis, se quiser se tornar mais do que parceiro de negócios da empresa tornando suas habilidades e competências totalmente diferente daquelas exercidas ate hoje.

Diante do exposto, cada vez mais é crescente a importância do ser humano para as organizações, e ao departamento de RH está se solicitando que se volte para as questões básicas de desempenho e “funcionamento” das pessoas, para que as mesmas contribuam para o sucesso da empresa (CAMPOS, 2011).

Conforme o departamento de RH vai se envolvendo com as estratégias adotadas pela empresa, passara a influenciar no desenvolvimento organizacional e nas demais decisões a serem tomadas pelas pessoas na organização.

Para que tudo aconteça, porém é preciso que os profissionais de RH se tornem verdadeiramente agentes de mudança, sabendo onde se encontram e para onde querem ir, e levar o departamento consigo (CAMPOS, 2011).

### **CAPITULO 3**

## **IMPORTÂNCIAS DOS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS**

A ideia de um ciclo de Gestão de RH, passou por algumas mudanças, chamadas de processos, assim, segundo Cruz e Santana (2015, p.37), o ciclo de RH têm 5 processos básicos

O de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas, que formam um processo global e dinâmico independente da sua sequência. Os subsistemas Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Planejamento Estratégico, Administração dos Cargos, Salários e Benefícios, Plano de Carreiras e Retenção de Talentos, Comunicação Interna, Endomarketing e Avaliação de Desempenho, providenciam de forma inesgotável valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso da empresa moderna.

Enquanto performance, esse ciclo se aprimora a cada etapa, quando se pensa na etapa da construção de administração de talentos, por exemplo, ou quando se pensa no quadro de benefícios aos empregados. Ligações com a cultura organizacional, estratégias para melhorar a comunicação na empresa, serviços voltados para psicologia e para melhorar o quadro pessoal selecionado. Empresas privadas optam por esse diferencial nos Recursos Humanos.

Por outro lado, a terceirização está se tornando mais comum nos negócios. Muitas empresas estão terceirizando parte das funções de gestão de Recursos Humanos, e os peritos em questões trabalhistas estimam que essa tendência continue.

No Brasil muitas empresas se utilizado de organizações especializadas em recrutamento de pessoal para realizarem a entrevista inicial e a pré-seleção dos candidatos as vagas oferecidas (LUSSIER, 2010). Na perspectiva de Sobral (2008, p.329)

Os Recursos Humanos de uma organização compreendem todo o conjunto de talentos, habilidades, conhecimento e potencial de desenvolvimento que cada em de seus membros possui. A qualidade desses recursos determinará em grande parte o sucesso ou insucesso de uma organização.

Alem de sua contribuição para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, as políticas e práticas de ARH tem impacto positivo no desempenho da organização (SOBRAL, 2008).

Algumas de suas vantagens são, melhorar as competências e habilidades dos funcionários, aumentar a motivação dos trabalhadores, manter os funcionários mais competentes e empenhados na organização, encorajar os não comprometidos com a organização a abandona-la. Com isso as empresas têm um grande impacto positivo no desempenho organizacional, isto é, em termos da produtividade do trabalhador e da rentabilidade da organização.

Quadro 1 – RH na perspectiva e Ulrich

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico Organizacional'
Administração da Infra-Estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: 'Serviços em comum'
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

Fonte: Ulrich, 2000.

Na abordagem do Ulrich (2000, p.39), há quatro formas de pensar com o sucesso organizacional dentro das competências necessárias do mercado. Na perspectiva do autor há: A) parceria; B) especialista; C) defesa de funcionário; D) agência da mudança. Os recursos humanos estratégicos, são atrelados ao RH

Uma gestão estratégica de RH é aquela que vai estar centrada na identificação das demandas da organização e dos empregados, numa perspectiva de curto e sobretudo de longo prazo, e na transformação dessas demandas em um modelo de gestão de pessoas capaz de conduzir a implementação da estratégia organizacional, levar a uma maior integração das capacidades da empresa e de desenvolver um novo relacionamento entre empresa e empregado. É aquela que vai converter a estratégia em ação e buscar um alinhamento das funções clássicas de RH (movimentação, desenvolvimento e valorização) ao desempenho da empresa e dos empregados. Para ser estratégico, deve, assim, contemplar estratégica, estrutura, pessoas e processos em suas ações, o que será melhor desenvolvido a medida em que os papéis esperados forem sendo apresentados (HÖPNER, 2008, p.02).

Dentro da evolução do RH, é possível observar essa estrutura, ressaltando o impacto que um emprego melhor valorizado tem para o corpo de funcionários. Assim, a figura do colaborador, do parceiro entra em cena, potencializando uma identidade para a empresa.

A ideia de um especialista também ajuda a pensar uma estratégia para que a empresa tenha ótima divisão nas atividades, há, nesse contexto a necessidade de assumir uma posição estratégica.

Outro ponto importante, ressalta Ulrich (2000), é a defesa do funcionário, segundo o qual há uma relação importante nas estratégias de bem estar. Um funcionário global, inserido plenamente dentro da empresa, conhecedor de todas as partes fundamentais e da ideia de um desempenho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de que temos que saber utilizar os recursos disponíveis, sobretudo, os Recursos Humanos levando em consideração que o setor de Recursos Humanos é de grande importância e de vital condição para que uma empresa funcione.

As empresas tem que investir em capital humano dentro da educação tornando intelectualmente habilitado a fazer todas as coisas necessárias da empresa. E as mudanças que tiveram nas empresas para o funcionamento dos Recursos Humanos foram drásticas, a área deixou de se preocupar com a burocracia e passou a cuidar das pessoas. As empresas cada vez mais estão terceirizando as funções de recursos humanos e especialistas estimam que essa tendência continue.

Diante de tudo visto podemos apontar que as vantagens de se ter um departamento de Recursos Humanos são, melhorar as competências e habilidades dos funcionários, aumentar a motivação dos trabalhadores, manter os funcionários mais competentes e empenhados na organização, encorajar os não comprometidos com a organização a abandoná-la.

## REFERÊNCIAS

- Ávila, Lucas Veiga. **Gestão de pessoas** / Lucas Veiga Ávila, Jaime Peixoto Stecca. – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: [http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos\\_cooperativismo/terceira\\_etapa/arte\\_gestao\\_pessoas.pdf](http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf) Acesso em 20 Maio de 2018.
- CAMPOS, Dinael Corrêa de, Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos, Rio de Janeiro, Ed. LTC, 2011, pag.150.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CRUZ, Tamires Assis da e SANTANA, Lídia de Chagas. Recursos Humanos: presente nas organizações mas desconhecido. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jan 2015, Vol. 02, n° 01, p. 33-56, ISSN 2258-1166. Disponível em: [http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3\\_RECursos\\_HUMANOS\\_PRESENTE\\_ORGA\\_NIZACOES.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECursos_HUMANOS_PRESENTE_ORGA_NIZACOES.pdf) Acesso em 20 de Maio de 2018.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A.C. Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.
- HOPNER, Aline *et al.* **Recursos Humanos Estratégico: Atuação e Papéis sob a Ótica de Profissionais de RH e Gestores de Outras Áreas.** XXII ENAPAD, Rio de Janeiro, ANAIS. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A499.pdf> Acesso em 23 de Maio de 2018.
- LUSSIER, Robert. N., Fundamentos de Administração, Ed. Cengage Learning, 2010, São Paulo.
- PACHECO, Marcela Soares. Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas. Ribeirão Preto, 90 p. Dissertação de Mestrado da Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde.../MarcelaSoaresPacheco.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde.../MarcelaSoaresPacheco.pdf) Acesso dia 13 de Maio de 2018.
- SAGIORO et al. Gestão de Recursos Humanos na Era da Sociedade da Informação. Revista Ciência Contemporânea jan./jun. 2017, v. 1, n.1, p. 105 - 114 [http://uniesp.edu.br/sites/guaratingueta/revista.php?id\\_revista=31](http://uniesp.edu.br/sites/guaratingueta/revista.php?id_revista=31) Acesso em 19 de Maio de 2018.
- SOBRAL, Filipe, PECCI, Alketa, **Administração Teoria e Prática no contexto Brasileiro**, Ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2008 pag.329.
- TRINDADE, Fernanda Esmério. Administração científica de Taylor e as “novas formas” de organização do trabalho: possibilidades de coexistência? Um estudo de caso na indústria têxtil catarinense. 2014. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86767/211221.pdf?sequence=1> Acesso em 11 de Maio de 2018.

ULRICH, David **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. Ed. São Paulo: Futura, 2002.