



**EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS:  
É UMA SITUAÇÃO REAL?**

**Sandra Stöckli de Vasconcelos**  
Instituição: INPG Campinas  
[sandrastockli@hotmail.com](mailto:sandrastockli@hotmail.com)

**RESUMO:**

O presente artigo tem por objetivo analisar se as mudanças que ocorreram nos últimos anos na administração de recursos humanos em diversas organizações no Brasil, são alterações de terminologia que refletem também o êxito na evolução do departamento de pessoal para a administração de pessoas, quanto à forma de gerir pessoas – gestão de pessoas. Evoluções essas compreendidas aqui como valorização dos empregados nas organizações, tanto no que diz respeito à remuneração, aos benefícios, quanto à valorização humana. O seguinte problema de pesquisa foi estabelecido: devido à complexidade do ambiente dos negócios na era da globalidade, exigindo que as organizações estejam em sintonia com as demandas do ambiente, isto é, que sejam organizações a serviço do ambiente em que atuam, houve evolução efetiva dos recursos humanos no Brasil, para fazer frente ao novo contexto dos negócios? O artigo, por meio de um breve diagnóstico da realidade brasileira, adotou a metodologia de revisão de literatura.

**PALAVRAS CHAVE:** Mudanças; Administração de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas.

**1. INTRODUÇÃO**

A administração de recursos humanos, também contemplada no artigo como gestão de pessoas, é fator importante para a vantagem competitiva sustentável do negócio.

Vislumbra-se, assim, que a área de recursos humanos – gestão de pessoas - está incorporada e não desassociada das estratégias organizacionais. Essa incorporação e alinhamento determinam as ações e atitudes na gestão de pessoas, que impactam no sucesso do negócio.

A construção deste artigo teve como ponto de origem o seguinte problema de pesquisa: devido à complexidade do ambiente dos negócios na era da globalidade, exigindo que as organizações estejam em sintonia com as demandas do ambiente, isto é, que sejam organizações a serviço do ambiente em que atuam, houve evolução efetiva dos recursos humanos no Brasil, para fazer frente ao novo contexto dos negócios?

O objetivo é analisar se as mudanças que ocorreram nos últimos anos na administração de recursos humanos, em diversas organizações no Brasil, são alterações de terminologia que refletem também o êxito na evolução do departamento de pessoal para a administração de pessoas, quanto à forma de gerir pessoas – gestão de pessoas. Evoluções essas compreendidas aqui como valorização dos empregados nas organizações, tanto no que diz respeito à remuneração, aos benefícios quanto à valorização humana.

O artigo, por meio de um breve diagnóstico da realidade brasileira, adotou a metodologia de revisão de literatura, que Stein (2009, p. 9) ensina: “É o momento de construir o arcabouço teórico para explicar e dar significado aos fatos que se pretende investigar, aprofundando o que se propõe a estudar [...]”.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 HISTÓRICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Marras (2000) diz que foi devido à necessidade de contabilizar as entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, absenteísmo e atrasos com efeito nos pagamentos ou descontos, foi que o setor surgiu, porém com outra nomenclatura, que não área de recursos humanos, mas administração de recursos humanos. O autor, citando a pesquisa realizada pela Professora Tose (1997), destaca as cinco fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos: *a fase contábil; a fase legal; a fase técnica, a fase administrativa (ou sindicalista) e, a fase estratégica*. Em tal contexto, o recurso mais importante passou a ser o conhecimento e, portanto, criam-se a todo o momento, novos paradigmas para os usos do conhecimento aplicados de forma rentável para os negócios.

Oliveira, Muritiba e Albuquerque (2001) enfatizam uma importante mudança que está ocorrendo nas organizações que “[...] é o surgimento de diferentes vínculos de trabalho e formas de relacionamento com os funcionários, dificultados pela legislação brasileira, que necessita ser revisada [...]”. Pode-se então, entender, uma nova concepção de gestão, onde a administração de recursos humanos cede lugar para a gestão de pessoas. As pessoas deixam de ser apenas recursos organizacionais, para serem entendidas e geridas como seres inteligentes – detentoras de conhecimento.

Após um breve histórico da área de recursos humanos, é importante entender as suas fases evolutivas.

## **2.2 FASES EVOLUTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

As cinco fases da evolução do perfil do profissional de recursos humanos identificadas pela Tose (apud Marras, 2000), *contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica*, contemplam, a partir da fase administrativa, as maiores mudanças, fazendo surgir o cargo de gerente de recursos humanos, tentando assim humanizar o cargo.

Mascarenhas (2008), em um contexto contemporâneo de administração de recursos humanos, entendida para efeito do artigo como gestão de pessoas, inserida na administração estratégica do negócio, aborda dois tópicos importantes, gestão estratégica de pessoas com alinhamento sistêmico e gestão estratégica de pessoas como potencial competitivo. São importantes, na visão do autor, os temas contemporâneos ligados à administração de recursos humanos, a saber: gestão de competências, gestão das mudanças e gestão da diversidade.

Já com nova terminologia, *Gestão do fator humano – uma visão baseada em stakeholders*, portanto em um contexto que transcende a importância dos recursos humanos ao ambiente interno organizacional, para incluir os grupos de interesse do negócio, Hanashiro, Teixeira, Zaccarelli, *et al* (2007) ensinam sobre a nova ambiência competitiva, cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva, convivendo com a diversidade cultural e os desafios da atuação socialmente responsável.

## **2.3 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

O papel da administração de recursos humanos – gestão de pessoas, em tempos de mudanças, para Hanashiro, Teixeira, Zaccarelli, *et al* (2007) aborda o que os autores chamam de *construindo a gestão do fator humano*, por meio da atração e seleção de pessoas, pelo desenvolvimento da empregabilidade e carreira, pela recompensa das pessoas, pelo desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, pela incorporação da universidade corporativa, assim como o fator humano por meio de uma visão baseada em *stakeholders*.

A mudança observada por Marras (2000) é traduzida no que ele chama de *recursos humanos em nível estratégico*. O autor escreve sobre a mudança de paradigma no processo seletivo,

desenvolvimento de espelhos, remuneração estratégica, plataforma motivacional, cultura organizacional, desenvolvimento organizacional e gerenciamento das mudanças.

Após o conhecimento do papel da administração de recursos humanos - gestão de pessoas - em mudança, é fundamental conhecer as tendências na administração de recursos humanos.

## **2.4 TENDÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Para Lacombe (2005), prover recursos humanos focados em pequenas ações, porém de alto nível, com conhecimento dos assuntos decorrentes do setor e bons domínios dos negócios da organização, por meio de consultoria interna apoiando os gerentes de linha, é a nova tendência nas organizações no âmbito da administração de recursos humanos – gestão de pessoas. Ribeiro (2005, p.9) complementa os ensinamentos de Lacombe (2005): “A consultoria interna está sendo cada vez mais utilizada pelas empresas como forma de integrar a área de Recursos Humanos aos negócios da organização”.

É importante referenciar as pesquisas analisadas por Oliveira, Muritiba e Albuquerque (2001), sobre as tendências dos Recursos Humanos, utilizando-se as bases de dados: *Pesquisa RH2010, Desafios e Tendências no Gerenciamento da Remuneração, ABRH (1999) – Evolução, práticas e retrato atual de Recursos Humanos no Brasil* e, *Revista Exame: As 100 melhores empresas para você trabalhar (2000)*. Levando-se em conta o contexto das pesquisas e estudos analisados e fazendo um transporte para o cenário atual dos negócios, fica certo que a administração de recursos humanos – gestão de pessoas - evoluiu para ser incorporada na estratégia do negócio, demonstrando ser uma tendência que ainda será considerada por muito tempo.

## **2.5 RH NOS DIAS ATUAIS**

A administração de recursos humanos – gestão de pessoas -, conforme revisão de literatura feita demonstra que houve realmente alterações significativas como forma evolutiva, quando se partiu da necessidade de apenas contabilizar entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, absenteísmo e atrasos, com efeito nos pagamentos ou descontos, para a fase da administração que considera os recursos humanos como incorporados na estratégia do negócio, da qual surge o cargo de gerente de recursos humanos, tentando assim, humanizar a organização. Esse novo contexto tem a função de alterar o foco de protetor para planejador e agente de mudanças.

Dutra (2010), considerado um dos melhores especialistas de gestão de pessoas do país, ensina que a gestão por competências é vista por empresários e especialistas em recursos humanos como uma alternativa para substituir obsoletas formas de administração de pessoas.

#### 4. CONCLUSÃO

Pode-se concluir que as organizações estão constantemente em evolução no que tange à forma de gerenciar pessoas, entendendo e atuando em ambientes que se transformam, em especial, no ambiente competitivo.

Com relação ao objetivo do artigo: analisar se as mudanças que ocorreram nos últimos anos na administração de recursos humanos em diversas organizações no Brasil, são alterações de terminologia que refletem também o êxito na evolução do departamento de pessoal para a administração de pessoas, quanto à forma de gerir pessoas – gestão de pessoas -, entendemos que foi alcançado, pois verificou-se que as mudanças ao longo do tempo não são simples alterações terminológicas, mas sim alterações profundas na administração de recursos humanos – gestão de pessoas -, ao ponto de ser incorporada na estratégia organizacional, conforme constatado na revisão de literatura. Portanto, corrobora-se a administração de recursos humanos no contexto da sustentabilidade empresarial.

Quanto ao problema da pesquisa que gerou o artigo: devido à complexidade do ambiente dos negócios na era da globalidade, exigindo que as organizações estejam em sintonia com as demandas do ambiente, isto é, que sejam organizações a serviço do ambiente em que atuam, houve evolução efetiva dos recursos humanos no Brasil, para fazer frente ao novo contexto dos negócios? Sim, houve, conforme constatado, em especial pelos resultados das pesquisas e estudos feitos a partir de 2000, entretanto é prudente entender que a evolução é diferenciada por tipo de atividade de negócio e porte da empresa, não podendo ocorrer generalizações nas análises.

Na revisão de literatura, lamentavelmente não se observaram tipos de diferenciações, como se pudessemos adotar um referencial teórico único para todos os tipos de organizações, o que não é correto. Também observaram-se poucos títulos ou produção acadêmica consistente em recursos humanos. Barbosa (2004) publicou na *RAE – FGV – SP*, artigo com o título *A produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: fato ou ficção?* Constataram-se situações que

devem preocupar os que atuam na administração de recursos humanos, em especial, aos acadêmicos.

Conclui-se por último, baseando-nos na revisão de literatura, guardada as devidas limitações das publicações, que a evolução dos recursos humanos – gestão de pessoas - no Brasil, é uma situação real.

O artigo, limitado à metodologia aplicada, revelou lacunas que poderão ser preenchidas no campo da pesquisa aplicada aos temas: administração de recursos - gestão de pessoas - e deve servir de incentivo para que outros pesquisadores trabalhem com maior profundidade nas variáveis (sobre os temas) ampliando e contribuindo para que a área acadêmica aplique as conclusões dos estudos e pesquisas que serão elaboradas.

---

## **BIBLIOGRAFIA**

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. *A produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: fato ou ficção?* In: **RAE eletrônica**, São Paulo, v.3. n.2, Art. 27, jul./dez. 2004.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori, TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Mengon, *et al.* *Gestão do fator humano – uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha; MURITIBA, Sérgio Nunes; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Recursos humanos: um panorama de seu passado, práticas atuais e tendências*. In: **V SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 27 e 28 de junho 2001, São Paulo. **Anais**. São Paulo: FEA – USP, 2001.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva 2005.

STEIN, Maria de Lourdes Tomio. *Normas para elaboração de projetos de pesquisa e trabalhos acadêmico-científicos*. Curitiba: UniBrasil, 2009.