

ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Técnico em Recursos Humanos

Adriano José dos Santos

Daniela Cristina Chel Dias Felicio

Daniela Vanucci

Valdemir J. Pereira Junior

A EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

**Araraquara
2017**

Adriano José dos Santos
Daniela Cristina Chel Dias Felicio
Daniela Vanucci
Valdemir J. Pereira Junior

A EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos sob a orientação das professoras Gabriela Messias da Silva e Luciana Fabiano de Almeida Steinle.

Araraquara
2017

Adriano José dos Santos
Daniela Cristina Chel Dias Felicio
Daniela Vanucci
Valdemir J. Pereira Junior

A EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Recursos Humanos**.

Aprovado em ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora:

Prof^a. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Prof^a. Orientadora: Luciana Fabiano de Almeida Steinle

Prof^a. Avaliadora: Eliana Maria Marques Sgobi Cazal

Dedicamos esta obra aos nossos familiares em agradecimento por todo o apoio e aos nossos professores por toda a orientação prestada.

AGRADECIMENTO

A Deus em primeiro lugar e aos nossos familiares e amigos de sala.

Às professoras Gabriela Messias da Silva e Luciana Fabiana de Almeida Steinle que se mantiveram sempre presentes na elaboração e desenvolvimento de nosso Trabalho.

À Etec Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz, por tornar possível a conclusão deste trabalho e a todos demais que contribuíram para a construção do nosso TCC.

Como você lida com o fracasso determina parte de seu sucesso como líder, não apenas em sua própria vida, mas também nas vidas das pessoas à sua volta.

KIM CLARK

RESUMO

O Recursos Humanos (RH) evoluiu de acordo com os fatos históricos, políticos, econômicos e sociais de cada época. O RH surgiu dentro das organizações com uma posição operacional. Posteriormente, surgiu uma nova visão do RH como um sistema que demonstra de forma mensurável o impacto que pode causar dentro da empresa. O setor contou com uma aliada para essas mudanças, a globalização e a tecnologia, que impactou e tem impactado a área de Recursos Humanos de várias formas facilitando e possibilitando o trabalho realizado pelo RH, principalmente na seleção, recrutamento e treinamento de pessoas. O ponto forte da Evolução Digital é trazer competitividade para as organizações tornando o RH uma fonte competitiva, capaz de se adaptar para acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos dentro das organizações, mantendo a competência e aumentando a produtividade. A metodologia utilizada foi bibliográfica. Foi realizada entrevista com dois profissionais da área de Recursos Humanos onde foram identificados os pontos fortes, melhorias, e a evolução do departamento de Recursos Humanos no dia a dia de trabalho de cada um.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Globalização. Tecnologia. Evolução Digital.

ABSTRACT

Human Resources (HR) has evolved according to the historical, political, economic and social facts of each era. HR has emerged within organizations with an operational position. Subsequently, a new vision of HR emerged as a system that measurably demonstrates the impact it can have on the company. The sector counted on an ally for these changes, globalization and technology, which impacted and impacted the Human Resources area in several ways, facilitating and making possible the work carried out by HR, especially in the selection, recruitment and training of people. The strength of Digital Evolution is to bring competitiveness to organizations by making HR a competitive source, capable of being adapted to keep up with technological developments within organizations, maintaining competence and increasing productivity. The methodology used was bibliographic. An interview was conducted with two professionals from the Human Resources area who identified the strengths, improvements, and evolution of the Human Resources.

Keywords: Human Resources. Globalization. Technology. Digital Evolution.

Lista de Quadros

Quadro 1 – Funções do departamento de Recursos Humanos.....	17
Quadro 2 – As cinco fases na evolução do perfil de RH	20

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2 HISTÓRICO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.1 Período da evolução de Recursos Humanos: 1900 a 1950	16
2.2 Período da evolução de Recursos Humanos: 1950 a 1990	17
2.3 Período da evolução de Recursos Humanos: 1990 até atualmente	18
3 AS CINCO FASES EVOLUTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAL	20
3.1 Fase Contábil (antes 1930).....	20
3.2 Fase Legal (1930 a 1950)	21
3.3 Fase Tecnicista (1950 a 1965)	21
3.4 Fase Administrativa (1965 a 1985).....	21
3.5 Fase Estratégica (1985 a atual).....	22
4 DESAFIOS.....	23
4.1 Comunicação	23
4.2 O desenvolvimento de estratégias para amenizar conflitos	23
4.3 Saber analisar cenários e tomar decisões	23
4.4 Gestão participativa.....	24
5 ESTUDO DE CASO.....	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS.....	33
ANEXOS	34

INTRODUÇÃO

Recursos Humanos é o departamento dentro de uma determinada organização que de uma forma geral, tem como principais funções planejar; recrutar e selecionar pessoas; análise e descrições de cargos e funções; avaliação de desempenho no trabalho; planos de cargos e salários; remuneração e benefícios; qualidade e segurança no trabalho; formação e desenvolvimento profissional. Ou seja, a Gestão de Recursos Humanos desenvolve um papel estratégico dentro da empresa com o objetivo de fazer com que a organização se torne competitiva no mercado.

A área de Recursos Humanos está em constante evolução desde o seu surgimento. Hoje em dia, a tecnologia permite melhor informação, comunicação e melhores ferramentas para o desenvolvimento do trabalho. Esse mesmo cenário já foi um mero departamento de pessoal que atuava de forma mecanicista onde as tarefas e visão do empregado estavam sujeito à obediência e aos comandos do chefe. Para tomar suas formas e conceitos atuais, houve a necessidade de várias fases de evolução até o impacto causado pelo surgimento da era digital.

Durante os estudos, serão relatadas essas transformações no conceito de Recursos Humanos e os seus respectivos resultados. Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas e entrevistas com antigos profissionais da área de Recursos Humanos.

O trabalho de conclusão de curso estrutura-se em algumas partes, apresentando-se na primeira o referencial teórico. No segundo capítulo será abordado o histórico de gestão de pessoas envolvendo os principais marcos na área de Recursos Humanos e ressaltando suas respectivas importâncias. O terceiro e quarto capítulo caracterizam as fases e desafios ocorridos dentro desse histórico. Antes das considerações finais, apresentamos também a entrevista concedida por pessoas que de certa forma testemunharam profissionalmente alguns dos fatos descritos no estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

“A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos” (CHIAVENATO, 1999).

Seja na evolução tecnológica ou na implantação de novos meios ou serviços, as organizações estão passando por várias transformações até os dias de hoje. Há muito tempo, a área de Recursos Humanos se resumia a recrutamento e seleção e o único registro que o empregado tinha ao entrar na empresa era o chamado Livro de escrita de Pessoal que poderia facilmente ser fraudado ou mesmo atirado ao lixo. Evidentemente não havia a tecnologia de hoje, por consequência disso, as ferramentas eram ultrapassadas e os recursos disponíveis para gerir pessoas de uma organização eram arcaicos. As pessoas eram tratadas como meros recursos produtivos.

Acreditava-se que os objetivos das organizações – como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos – eram incompatíveis com os objetivos das pessoas – como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal. (CHIAVENATO, 1999, p.5).

Chiavenato (2009) aborda as três fases mais impactantes nas organizações: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação. Assim como Chiavenato (2009), outros autores também deram sua contribuição na identificação destas três eras.

O período de 1900 a 1950 ficou conhecido como a Era da Informação Clássica.

Sua maior característica foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Nesse longo período de crises e de prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia, no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. (CHIAVENATO, 1999, p.26).

Entre 1950 a 1990 ocorreu a Era da Informação Neoclássica.

A teoria clássica foi substituída pela teoria neoclássica da administração e o modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista. A teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental. Ao longo do período surge a teoria de sistemas e, no seu final, a teoria da contingência. A visão sistemática e multidisciplinar e o relativismo tomam conta da teoria administrativa. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente. As organizações tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento as mutáveis condições externas. A estrutura matricial, uma espécie de quebra-galho para reconfigurar e reavivar a velha e tradicional organização funcional, foi a resposta das organizações. (CHIAVENATO, 1999, p.28).

Em 1990 é a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual. O conhecimento torna-se básico e o desafio maior passa a ser a produtividade do conhecimento. Esta é a era da informação, vivida até os dias de hoje.

Na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser uma solução para as organizações. Mais do que isso, deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 1999, p.31).

Ou seja, no decorrer de todas essas evoluções, os empregados passam a ser chamados de colaboradores e os chefes de gestores, aquela visão mecanicista e sistemática de controle passa a ser substituída por uma gestão de participação e do conhecimento que visa à valorização dos profissionais e do ser humano.

Percebeu-se que, se a organização quer alcançar os seus objetivos com maestria, “[...] precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando” (CHIAVENATO, 1999).

Por este motivo então, começa a existir o estudo da evolução da área de Recursos Humanos diante das constantes mudanças nesse setor.

A evolução da área de Recursos Humanos também foi responsável pelo surgimento de novas denominações. As expressões: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas com o tempo tornam-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos, gestão de pessoas.

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 1994, p.13)

Wood Jr (2000) também cita alguns usos da definição onde se destaca que o termo pode ser usado para sinalizar uma abordagem orientada a negócios, ou seja, uma abordagem integrada, que guia a administração do trabalho onde o foco está colocado no conceito de recurso, isto coloca os empregados ao lado de outros fatores de produção como capital, tecnologia, energia e materiais.

No ponto de vista de Chiavenato (1999) as organizações atuais estão ampliando e se atualizando quanto a sua visão e atuação de estratégia, todo processo de produção só é realizado com a participação conjunta de diversos parceiros, por isso, mais do que qualquer coisa, necessitam dos empregados como parceiros. O autor cita ainda a contribuição dos empregados com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando ações fundamentais para este cenário e decisões que dinamizam a organização.

Atualmente as empresas estão cada vez mais voltadas para seu corpo funcional, ou seja, as pessoas, que dão vida à organização e colaboram para a formação de um clima organizacional positivo que assim conduz a resultados nos negócios. Inclusive, foi constatado que os membros de uma organização estão relacionados com seu grau de motivação e satisfação. E isso influencia conforme o conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é "bom" ou "ruim" para elas e para a organização como um todo. Portanto, o clima da organização é favorável quando torna possível essa satisfação das necessidades pessoais, conseqüentemente torna-se desfavorável quando frustra essas necessidades.

A tecnologia da informação foi outro ponto que cresceu muito nos últimos anos. Onde também muito se fala em globalização, que aliada às tecnologias emergentes, envolve principalmente a comunicação e a informação.

“As empresas que não se prepararam para a mudança organizacional, e efetuaram apenas intervenções superficiais, estão passando por dificuldades de adaptação e competitividade.” (MARTIN, 1996).

Segundo Toivonen (1999), é necessário que as organizações tenham seus planejamentos empresariais e o TI integrados, coerentes e com sinergia, estando alinhados entre si. Essa atividade é um desafio constante e vem consumindo muito dinheiro das organizações, que se preocupam com os recursos investidos em TI nem sempre dão o devido retorno aos investidores.

Hoje, cada vez mais, os avanços tecnológicos aperfeiçoam os serviços prestados pelas organizações e conseqüentemente influenciam o aumento da produtividade e o fortalecimento da competitividade.

Como a área de Recursos Humanos também tem que se manter competitiva, ela também busca se adequar as novas tendências. Assim como todas as áreas de uma organização, ela tem como objetivos a redução de custos, a eficiência e rapidez dos processos e a alta produtividade.

Todas essas transformações acabaram por levar o surgimento do e-RH, ou Recursos Humanos Virtual, que busca refletir na gestão de pessoas e na estruturação da área os benefícios da tecnologia.

O e-RH é o uso de sistemas, mídias eletrônicas e redes de telecomunicações para o desempenho da função de RH.

Segundo Jones (1998), o RH virtual tem sido cada vez mais visto como uma fonte de vantagem competitiva. O RH busca conectar as pessoas entre elas mesmas, difundindo o conhecimento e facilitando o uso de ferramentas operacionais necessárias para alcançar o sucesso organizacional. O e-RH envolve uma tecnologia única lincada a estratégia, para conectar as pessoas e as pessoas ao negócio, com o objetivo de adaptar ambos, as pessoas e o negócio, rapidamente as mudanças. Ele ainda acrescenta que essa comunicação pode ser feita através de portais, como a intranet. A intranet traz a rapidez de se comunicar em qualquer hora e lugar, com baixo custo de treinamento, já que a grande parte dos funcionários tem familiaridade com os programas de internet.

O uso de softwares para gestão do negócio de modo geral, cresceu no ambiente empresarial nos últimos anos. Também foram criados softwares voltados a área de RH, chamados de softwares para Gestão de pessoas.

Jones (1998) afirma que o RH Virtual é baseado em 6 forças:

- 1- Evolução da tecnologia da informação, que são essenciais ao movimento e desenvolvimento do RH.

- 2- Processos de reengenharia: buscando sempre a melhoria contínua e eficiente.
- 3- Alta velocidade das formas de gestão: o e-RH é o meio mais rápido e eficiente.
- 4- Organizações modernas: empresas organizadas em redes.
- 5- Trabalhadores focados no conhecimento: empresas competem por informações estratégicas e conhecimento, conhecidas como learning organization.
- 6- Globalização: Buscando estratégia de negócio global, valendo também para o Recursos Humanos.

Por fim, Jones (1998) compara o RH tradicional com o RH Virtual. Alguns exemplos:

O RH Tradicional exige o uso intenso de papel, já o RH Virtual resulta em uma boa redução do uso do papel. No RH tradicional a área de RH é orientada pelas funções, já no Virtual a área de RH assume o papel de consultor.

Ainda existe uma série de barreiras, como, por exemplo, na própria dificuldade da mudança cultural.

E de grande importância nos dias de hoje o ingrediente tecnológico no modelo de gestão de pessoas e no planejamento estratégico, desta forma, a empresa e os colaboradores acabam ganhando.

2 HISTÓRICO DE GESTÃO DE PESSOAS

2.1 Período da evolução de Recursos Humanos: 1900 a 1950

O período entre os anos de 1900 e 1930 ficou conhecido como Escola de Administração Científica ou escola clássica, quando o homem era caracterizado como ser racional, capaz de tomar decisões e conhecer todas as variáveis que o afetam. Os principais nomes que marcaram a escola foram Frederick Taylor, Henri Fayol, Frank e Lilian Gilbreth, Henry Gantt. Taylor e Fayol são responsáveis pelo surgimento do movimento da administração científica.

Segundo Marras (2011) “tudo começou com a necessidade de ‘contabilizar’ os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeito de pagamentos ou desconto”. Nessa fase, o profissional de Administração de Recursos Humanos era chamado de chefe de pessoal e tinha como característica a frieza, inflexibilidade e ser um seguidor das leis.

Na década de 20, trouxe o movimento de relações humanas. Esse novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos. Nessa época o Homo Economicus da escola científica foi substituído pelo Homo Social, da escola de administração, onde a ordem é se preocupar com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado.

Em 1945, surgem, à luz do Behaviorismo, os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana. Nesse novo cenário a função de chefe de pessoal vê-se envolvida com teorias, e com uma variável até então desconhecida por eles e pela organização: o poder das relações informais.

Sabe-se que é necessário dominar todas as variáveis que se origina e é provocada por fatores internos e externo, aos processos em que a realidade está envolvida. É nesse cenário que começa a ser valorizado a função de “cuidar do pessoal”, que ganha status de gerência.

Na hierarquia natural das organizações essa função deixa de ser puramente operacional para se tornar-se de origem tática.

2.2 Período da evolução de Recursos Humanos: 1950 a 1990

Para Marras (2011), entre os anos 1950 1965, surgiu o administrador de pessoal. As organizações começaram a focar no recrutamento de pessoas com currículos amplos, procedendo em admissões de profissionais com visão humanista para os cargos de gestão de pessoas.

Nos Estados Unidos, durante os anos 60, criou-se paralelamente ao gerente de recursos humanos (GRH) (human resource manager) o gerente de relações industriais (GRI) (industrial relation manager) para distinguir o gerente que cuida dos aspectos administrativos (GRI) do especialista sobre questões ‘humanas’ (GRH).

A ‘moderna’ função de GRH ganhou diversas subáreas que passaram a lhe dar uma abrangência muito maior, embora ainda sempre nível tático-operacional (Quadro).

Quadro 1 – Funções do departamento de Recursos Humanos

Áreas de responsabilidade da função de pessoal		
Chefe de Pessoal	Gerente de RI	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até 1999
Controles da Frequência	Controles da Frequência	Controles da Frequência
Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios

	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de vida
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento Organizacional
		Estrutura Organizacional

Fonte: Marras (2000)

Entre os anos de 1965 e 1985, consolidou o perfil de gestor de RH.

2.3 Período da evolução de Recursos Humanos: 1990 até atualmente

De acordo com Marras (2011), o gestor estratégico de pessoas refere-se a uma nova inteligência que permite à empresa racionalizar em termos mais humanistas, a fim de aproximar e estimular o comprometimento, produtividade e qualidade do seu colaborador. Atualmente é necessário que este profissional tenha visão horizontal, compreensão generalizada da estrutura organizacional e esteja capacitado a ter raciocínio lógico de cada área.

Esse período foi caracterizado pela Era da Informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias atuais, de modo que as mudanças se tornaram ainda mais inesperadas e imprevisíveis. Os departamentos se tornaram provisórios, os cargos e funções são redefinidos constantemente em razão das rápidas mudanças no ambiente e na tecnologia. A ARH foi substituída pela gestão de pessoas, em que as pessoas são vistas como seres inteligentes, dotadas de conhecimentos e habilidades, o capital mais importante das organizações (CHIAVENATO, 2007; 2009)

Conforme destaca Marras (2010), a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) tem como objetivo “participar e assessorar na formação das diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização”. A AERH faz com que o colaborador seja valorizado pela tarefa ou

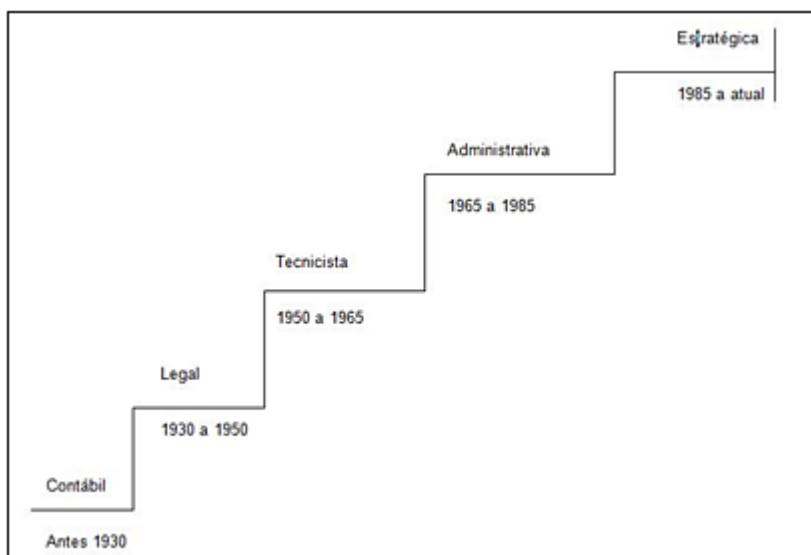
responsabilidade que ele executa. Quanto mais ele vê que seu trabalho é recompensado mais ele estará comprometido com a empresa.

3 AS CINCO FASES EVOLUTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAL.

As cinco fases na evolução do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas, são destacadas pela professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, em sua pesquisa realizada em 1997.

Segundo Tose as fases são: Contábil; Legal; Tecnista; Administrativa; Estratégica.

Quadro 2 – As cinco fases na evolução do perfil de RH



Fonte: Administração de RH: do operacional ao estratégico

3.1 Fase Contábil (antes 1930)

Também chamada de 'pré-histórica' por alguns autores, pioneira da 'gestão de pessoal', caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. As entradas e saídas provenientes da compra de mão-de-obra, deveriam ser registradas contabilmente.

3.2 Fase Legal (1930 a 1950)

Caracterizava-se pelo poder até então unicamente centrado na figura dos chefes de produção sobre os empregados passou para as mãos do chefe de pessoal, que dominava e se preocupava com as regras e normas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), recém criadas da era getulista.

3.3 Fase Tecnicista (1950 a 1965)

Foi nessa fase que implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência. Aceitando-se nos organogramas a figura do Gerente de Relações Industriais (GRI), com a chegada da indústria automobilística no país.

As modificações representaram um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Foi nessa fase 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.

3.4 Fase Administrativa (1965 a 1985)

Também conhecida por Tose por fase sindicalista, criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho. Nessa fase, registrou-se nova mudança do até aqui gerente de relações industriais: o cargo passou a se chamar gerente de recursos humanos. Com essa mudança pretendia-se 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.).

3.5 Fase Estratégica (1985 a atual)

Demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1988), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações.

Nessa fase iniciou-se a 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.

4 DESAFIOS

Os desafios atuais para as tendências de recursos humanos são diferentes das antigas funções do departamento de pessoal, uma vez que estas eram limitadas, mecanicistas e burocráticas como o cumprimento das folhas de pagamento, cartão ponto ou férias. A nova área de RH está cada vez mais ligada ao desenvolvimento das pessoas na organização, de maneira em que elas também tem o seu bem-estar de acordo com o ambiente interno e externo, e a sua motivação pessoal.

4.1 Comunicação

Um dos principais desafios dentro da área de recursos humanos, foi desenvolver uma boa comunicação. Essa habilidade é o mínimo que se espera de um líder nos dias de hoje já que antigamente não era um fator muito presente nas organizações.

4.2 O desenvolvimento de estratégias para amenizar conflitos internos

Desde então, é considerado um dos maiores desafios da profissão, já que exige muita flexibilidade para compreender pessoas desenvolvendo estratégias que evitam e amenizam possíveis climas de tensão e desconforto.

4.3 Saber analisar cenários e tomar decisões

Outro desafio para o gestor de recursos humanos foi passar a ser mais estratégico e extremamente analítico na hora de tomar decisões, tais como contratar ou demitir pessoas. O mercado atual, devido à sua competitividade, derruba os líderes que tomam decisões precipitadas baseadas em dados e não em informações.

Para Brito (2009), o desafio que se coloca aos gestores é como fazer com que os indivíduos adotem a forma de representação da realidade e de decisões consideradas melhores pelos diretores da empresa. Seguindo essa tática, a variedade cultural na organização precisa ser reduzida de acordo com a forma em que os indivíduos devem adotar os mesmos critérios e a mesma maneira de direção. Isso garante uma certa homogeneização das decisões e dos comportamentos na empresa, reduzindo as incertezas e garantindo a consecução das estratégias.

4.4 Gestão participativa

Tornar-se um gestor mais participativo também é uma necessidade nesse novo mercado, ou seja, todas as pessoas envolvidas com uma atividade terão influência sobre as decisões que a afetarão. Isso não significa, anarquia. Não quer dizer todo mundo opinando sobre tudo e simplesmente uma forma de aproximar e unir todos os colaboradores envolvidos em prol de uma determinada tarefa ou desafio.

5 ESTUDO DE CASO

Entrevista 1

Em entrevista realizada com Luís Marino, no dia 09 de Abril de 2017 em Araraquara por meio de um grupo no Whatsapp. Através do aplicativo de mensagens instantâneas, obtemos as seguintes respostas:

Em qual empresa você atua?

Atuo como diretor executivo na EMPREGARE.com, porém trabalhei anos em grupos como Grupo Bertin, Grupo JBS, Grupo Real e consultorias.

Há quanto tempo?

Estou a quase três anos na EMPREGARE.com

Em sua opinião, qual a importância do RH no dia a dia dentro de uma empresa?

Não somente dentro da EMPREGARE.com, mas nos grupos que trabalhei o RH tem um papel fundamental, uma vez que trabalha com as pessoas e são as pessoas que fazem com que a empresa atinja seus objetivos. Sendo assim, procurei sempre nas empresas que trabalhei e trazer para a minha empresa o conceito de que a pessoa certa deve estar no lugar certo, mas além disso, ela precisa comprar a causa da empresa e estar alinhada com seus propósitos. Isto só se consegue com um RH estratégico e isto é de vital importância para a empresa.

Quais são as principais atividades do RH dentro da sua empresa?

Não existe uma atividade principal dentro do RH na empresa, todas são importantes. Porém, se eu tivesse que nomear uma específica eu nomearia o Recrutamento e Seleção, é quem cuida da porta de entrada da empresa e responsável por entender o momento atual da empresa, onde ela quer chegar, os desafios e analisa quem deve entrar e fazer parte da casa, ou seja, da empresa. Se

não fizer bem o seu trabalho, poderá causar uma desarmonia no grupo, colocando uma pessoa que não esteja alinhada e no mesmo ritmo e objetivos da organização.

Como é a sua relação profissional com os outros setores da empresa?

Atualmente minha empresa conta com poucos setores, então vou abordar como é minha relação hoje e era nas empresas e a importância disso tudo. O RH é uma área que está particularmente em todos os departamentos e setores. Sendo assim, a relação com os demais setores deve ser positiva, harmoniosa e que procura sempre identificar o melhor para a empresa. Esta resposta depende muito do nível de maturidade que a empresa se encontra para poder explicar esta pergunta.

Se a maturidade da empresa está boa e entende o valor do Recursos Humanos (o que era o caso das empresas que trabalhei), esta relação será muito boa e seremos uma ponte e apoio para todas as áreas. Portanto, já trabalhei em empresas que não tinha esta visão, nestes casos, a relação era um pouco mais rígida e firme para que pudéssemos gradativamente ganhar a confiança e implantar as ações que eram necessárias.

Para você quais seriam as maiores consequências para a sua empresa se o RH não existisse?

Assim como no corpo humano, se não existisse o departamento de RH, alguém assumiria essa responsabilidade. Se no corpo humano um órgão deixa de cumprir a sua função, o corpo humano se reestrutura para que outro órgão possa compensar a sua falta, na empresa seria a mesma coisa. Uma pergunta e reflexão que coloco nesta pergunta é:

Para que existe o RH? Para pensar nas pessoas e fazer com que a empresa tenha resultado através das pessoas, podendo avaliar, recrutar, criar estratégias e ações que viabilizem os resultados. Não menciono aqui Departamento Pessoal, mas sim o Recursos Humanos.

E se todas as pessoas desta empresa já tivessem a cultura voltada para pessoas, fosse uma cultura de um ajudar o outro e uma democracia nos pagamentos, benefícios e visão compartilhada das estratégias. Seria necessário o RH? Tudo bem que é uma visão futurista e idealista, mas importante para se pensar em relação ao papel do RH.

Hoje, no cenário que vivemos, uma empresa de médio a grande porte sem uma estrutura de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, dá para perceber no dia a dia, em sua cultura, visão e posicionamento com os funcionários. O clima é de desmotivação e dificuldades em obter harmonia no ambiente, consequentemente a empresa tenderá a um alto turnover e passivos trabalhistas

Não existe uma atividade principal dentro do RH na empresa, todas são importantes na organização.

Quais foram as principais mudanças que ocorreram no RH desde a sua contratação até os dias atuais? Exemplo: Alcance de metas empresariais, a eficiência operacional, o cuidado com as necessidades do funcionário, etc. O que mudou exatamente?

Em algumas empresas que trabalhei pude realizar a implantação de programas de desenvolvimento de líderes, dos quais iniciavam na produção da fábrica com um projeto chamado "Padrinho", o que implicou em um resultado de aceitação da liderança de 100% e incentivo no desenvolvimento pessoal. Implantação de programas de Segurança do Trabalho junto com a pessoa responsável da área, o que foi feito todo um levantamento e reestruturação da área, diminuindo os processos que a empresa levava através de demissões e má contratações.

Melhoria no clima organizacional com as pesquisas de clima e planos de ações para solucionar o que foi levantado. Desenvolvimento de uma estrutura clara de cargos e salários com critérios específicos e transparentes para trabalhar na empresa.

Não existe uma atividade principal dentro do RH na empresa, todas são importantes organização.

Descreva o impacto causado com o surgimento da era digital. Onde exatamente a tecnologia teve maior influência?

Infelizmente muitos RH's ainda não estão adeptos para a era da tecnologia, mas infelizmente deveriam ser os primeiros a aceitar para proporcionar para a empresa algo que é inevitável em todos os setores, a informatização. Sendo o exemplo para todos os setores que a tecnologia vem para ajudar e apoiar na

gestão dos processos, fazendo com que as pessoas consigam fazer mais, com menos e ter informações para gerir melhor o seu trabalho.

Em sua opinião, quais aspectos dentro da área de RH melhoraram na empresa onde você trabalha?

A tecnologia vem ajudar muito em todas as áreas e processos, sendo assim, o que melhorou nas empresas foram a organização, padronização e medição dos processos e atividades no dia a dia. Conseguimos trabalhar mais e melhor com foco em resultado e produtividade, sem precisar no dia a dia focar em desculpas. O foco passa a ser na produtividade genuína e resultado da pessoa.

Além disso, a tecnologia vem a dar informação, registro, histórico, o que força a cada um ser mais verdadeiro e em reuniões de feedback não cabe mais melindres, por que a tecnologia mostra as ações e, desta forma, o feedback fica mais preciso no comportamento com base nos resultados apresentados.

Hoje, se você pudesse fazer uma reforma no RH dentro da sua empresa o que mudaria? Por quê?

Se pudesse fazer uma mudança em todos os RH's que eu já trabalhei, a mudança seria em trabalhar mais com as pessoas terem uma relação focada em resultado, objetivo comum, sem precisarem dar desculpas ou achar que os outros querem passar a perna e enganar. Seria trabalhar no homem para que ele seja melhor e, consequentemente o meio será melhor.

A tecnologia é boa, mas é uma ferramenta. Se o homem for bom, ele fará bom uso dela, se o homem não estiver alinhado com a empresa e seus princípios, fará mal uso da ferramenta. Sendo assim, concluo que sempre, independente de qual for a era, é o homem quem faz o meio e é este homem quem deve ser o foco principal da área de recursos humanos.

Entrevista 2

Em entrevista realizada com Juliana Padovani, no dia 09 de Abril de 2017 em Araraquara por meio de um grupo no Whatsapp. Através do aplicativo de mensagens instantâneas, obtemos as seguintes respostas:

Qual empresa você atuou?

Atuei na empresa Montbraz Infraestrutura e Construções. Hoje atuo como coach e psicóloga com ênfase em gestão de pessoas.

Há quanto tempo?

1 ano e 9 meses.

Em sua opinião, qual a importância do RH no dia a dia dentro de uma empresa?

Dentro de uma organização o RH exerce grande importância uma vez que é um setor estratégico dentro da organização, pois todas as suas atividades estão relacionadas a cultura e estratégia da empresa.

Quais são as principais atividades do RH dentro da sua empresa?

Seleção de novos colaboradores, treinamento e desenvolvimento, programa de benefícios, desenvolvimento de lideranças, acompanhamento de indicadores da empresa.

Como é a sua relação profissional com os outros setores da empresa?

Minha relação com outros setores da empresa é sempre muito boa, uma vez que os vejo como meus clientes e procuro atendê-los sempre da melhor maneira na entrega das solicitações.

Para você quais seriam as maiores consequências para a sua empresa se o RH não existisse?

Acredito que se o RH não existisse as empresas teriam parado no tempo na década de 20 ou então poucos negócios iriam adiante, pois a ausência das práticas do RH influenciam diretamente nos resultados da empresa, tanto em relação a produtividade quanto em relação a resultados financeiros, por exemplo, a contratação de uma pessoa que não tenha o perfil da vaga gera prejuízo para a empresa; pessoas sem treinamento adequado não apresentam baixo rendimento; um processo de gestão de pessoas mal feito gera prejuízos a empresa e influi diretamente no seu potencial de crescimento. Seria possível que o setor de RH não existisse com essa nomenclatura, porém alguém na empresa executaria essas atividades.

Quais foram as principais mudanças que ocorreram no RH desde a sua contratação até os dias atuais? Exemplo: Alcance de metas empresariais, a eficiência operacional, o cuidado com as necessidades do funcionário, etc. O que mudou exatamente?

Após a minha contratação o RH começou a trabalhar com metas e indicadores em todos os segmentos, incluindo DP, foi realizado um processo detalhado de descrição de cargos para a melhoria do processo de contratação e início do programa de cargos e salários, além do programa de desenvolvimento e capacitação de líderes.

Descreva o impacto causado com o surgimento da era digital. Onde exatamente a tecnologia teve maior influência?

A era digital impactou em todo o processo de RH, começando pelo processo de Recrutamento que pode ser realizado todo através de divulgação de vagas online, currículos digitais e redes sociais profissionais, otimizando e contribuindo para o fechamento mais rápido de vagas. Além disso, processos internos do RH, tais como a avaliação de desempenho e controle de treinamentos, podem ser realizados todo online através de softwares. A era digital trouxe ainda a possibilidade da existência de universidades corporativas online, na qual o colaborador pode realizar cursos a distância, essa realidade já está presente em grandes empresas a muito tempo.

Em sua opinião, quais aspectos dentro da área de RH melhoraram na empresa onde você trabalha?

Processo de contratação. Por se tratar de uma pequena empresa, até o momento o processo de contratação foi o único que foi otimizado, outros processos exigem alguns investimentos.

Hoje, se você pudesse fazer uma reforma no RH dentro da sua empresa o que mudaria? Por quê?

Aumento da quantidade de funcionários para otimização de alguns processos; implantação do programa de avaliação de desempenho para medição de performance dos funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Infere-se diante do exposto que de modo geral a forte e crescente concorrência na sociedade moderna impôs as organizações a substituir suas práticas tradicionais pelo que há de mais atual em relação a avanços na administração de recursos humanos.

Através das pesquisas bibliográficas, foi possível apurar que a área de recursos humanos vem tomando formas desde o seu surgimento e toda a sua evolução ocorreu para seguir as contínuas mudanças organizacionais.

Com a evolução do RH o uso de softwares para gestão de pessoas cresceu muito no ambiente empresarial nos últimos anos e os colaboradores se tornaram peças fundamentais para o sucesso da organização. Se tornando mais valorizados pelos seus serviços prestados.

Com toda essa valorização do profissional notamos que como indivíduo o empregado se torna mais comprometido com suas funções dentro da empresa tornando-se mais motivado.

No desenvolver do estudo percebemos que o gestor precisa tornar-se mais participativo dentro da organização exercendo uma influência positiva na conduta do trabalhador estimulando a equipe para um trabalho produtivo. Nesse novo mercado, todas as pessoas envolvidas terão influência sobre as decisões que afetarão os resultados da organização seja de forma positiva ou negativa, mas a questão aqui é que todo mundo terá sua opinião ouvida dentro da empresa isso é uma forma de aproximar e unir todos os colaboradores em prol de uma determinada tarefa ou desafio.

Diante dessas novas perspectivas, as principais mudanças ocorridas nas organizações estão relacionadas ao modo de gerir pessoas. A maneira como os Recursos Humanos vem se adaptando as mudanças no mercado atual deixando para trás aquela ideia mecanicista.

E toda essa mudança é graças às novas gerações em que as pessoas buscam mais do que salário ou cargo. Elas querem um lugar onde possam

desenvolver seu aprendizado e fazer parte. Além de encontrar novos desafios e superá-los, um ambiente bom e agradável de trabalho.

Como vimos ao longo do trabalho, o sucesso de uma organização está no resultado que advém de uma boa gestão de pessoas onde busca o esforço coletivo em que envolva toda a organização e valorize cada integrante de seu quadro em geral.

Diante deste cenário de mudanças as empresas que desejam se destacar e progredirem em seus negócios precisa aprender a identificar e manter os profissionais que façam a diferença na busca de soluções para os desafios enfrentados.

É necessário entender suas necessidades e expectativas e programar um modelo de gestão onde as pessoas o contemple. Todo funcionário é um cliente e deve ser tratado como tal.

REFERÊNCIAS

BRITO, Daianny. **Mudanças e desafios em gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/mudancas-e-desafios-em-gestao-de-pessoas/28684/>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

HILL, Charles, & JONES, Gareth. **Gestão estratégica**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTIN, James. **A grande transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Futura, 1996.

MILDEBERGER, Daiana. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

TOIVONEN, R. **Planejamento do uso da tecnologia da informação no marketing**. Forest Products, 1999.

WOOD Junior, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.