



### **Sandra Stöckli de Vasconcelos**

Graduada em Gestão de RH,  
Estácio/Radial, Curitiba – PR.

Bacharel em Administração,

Faculdades Integradas do Brasil –

UniBrasil, Curitiba – PR. Pós

graduada, modalidade: MBA

Executivo em Gestão Estratégica

de Pessoas – RH, OPET, Curitiba –

PR. Pós graduada em Direito do

Trabalho para Gestão de Pessoas,

INPG Business School, Campinas

– SP. Professora da graduação da

Faculdade INPG, Campinas – SP.

#### **Correspondência/Contato**

*UniBrasil*

*Centro Universitário Autônomo do Brasil*

*Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -*

*Curitiba – PR - 82821-020*

[cademosdenegocios@unibrasil.com.br](mailto:cademosdenegocios@unibrasil.com.br)

<http://apps.unibrasil.com.br/coppex/>

#### **Editor responsável**

Claudio Marlus Skora

[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)

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

### **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 e, 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.

### **ABSTRACT**

This article aims to analyze whether the changes that have occurred in recent years in human resources management in various organizations in Brazil are terminology changes that also reflect the successful development of the personnel department for the management of people, as to manage people - people management -. These developments included here as recovery of employees in organizations, both with respect to compensation, benefits, and as for human enhancement. The following research problem was established, due to the complexity of the business environment in the era of globality, demanding that organizations are in line with the demands of the environment, that is, organizations that are in the service environment in which they operate, there were actual progress human resources in Brazil, to cope with the new context of business? The article, by a brief analysis of the Brazilian reality, adopted the methodology of literature review.

**Keywords:** Change; human resource management; people management.

# 1. INTRODUÇÃO

Normalmente em organizações comerciais, industriais e ou de serviços, o objetivo maior, o foco de sua existência, é a obtenção de lucro e, com a concorrência cada vez mais acirrada, em um ambiente na era da globalidade<sup>1</sup> - a nova era da globalização -, o diferencial competitivo recai sobre o capital humano. Portanto, a administração de recursos humanos torna-se estratégica para o sucesso organizacional.

A administração de recursos humanos, também contemplada no artigo como gestão de pessoas, é também, fator importante para a vantagem competitiva sustentável do negócio. Para o artigo, definiu-se *vantagem competitiva sustentável*, conforme o exposto por Nunes (2007), onde a vantagem competitiva é um conceito desenvolvido por Michael E. Porter, que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida é seguida pela organização para determinar e sustentar seu sucesso competitivo. Larentis (2005, p.27), expõe que

*Não basta alcançar uma vantagem competitiva, mas também sustentá-la. Isso sem dúvida acrescenta novas nuances e complicações aos cenários dos negócios [...] Assim, a busca de uma vantagem competitiva sustentável não é um fim em si, mas um meio para um fim [...] Um fator importante para a sustentabilidade das vantagens competitivas é a combinação de recursos de uma empresa (ativos, aptidões, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos controlados por ela) [...] Segundo Barney (1991), para possuir o potencial de alcance de vantagens competitivas sustentáveis, os recursos devem ser valiosos (com condições de explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente) e devem ser raros.*

Não podemos hoje, pensar no desenvolvimento econômico sem restrições, no desenvolvimento a qualquer custo. Portanto recai sobre o capital humano da organização, a responsabilidade sobre uma nova forma de desenvolvimento: o desenvolvimento sustentável. Mendes (2008), em artigo publicado na *Revista Brasileira de Administração*, informa que a partir de 1987 foi criado pela *Organização das Nações Unidas* um documento intitulado *Nosso futuro comum*, onde a definição para o conceito do termo sustentável foi assim definido: “Sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”. Porém, o tema é mais abrangente e uma empresa não pode somente ter a preocupação com o impacto ambiental que ocasiona em seu entorno. Mas também, com a responsabilidade social para com seus empregados, consumidores – clientes – e, fornecedores, tornando-se, portanto, um tema relativamente novo e que requer um novo paradigma de competências e habilidades para torná-lo viável, pois é necessário aplicá-lo nas práticas dos negócios por meio de gestão de pessoas eficaz. Contudo, como fazer, é uma fase onde as empresas e a área acadêmica, estão no estágio de aprendizado. Loures (2009, p. 5), de forma objetiva expõe que,

*Defender o desenvolvimento sustentável não é fazer proselitismo ambiental. É, sim, mostrar que as chances de futuro dos seres humanos, das sociedades humanas e de suas organizações dependem de uma mudança na forma como interagimos, tanto entre nós, quanto com o meio ambiente natural. E isso depende, mais do que educação inculcativa, de experiências concretas de fazer as coisas de modo diferente.*

---

<sup>1</sup> Termo definido por Sirkin, Hemerling e Bhattacharya (2008) sócios do BCG – *The Boston Consulting Group*, na obra, *Globalidade – a nova era da globalização*.

Em tal contexto, 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. Em tal contexto, segundo Lacombe (2005, p.19), “Os administradores dos recursos humanos são os chefes, os gerentes de cada unidade da empresa.” E, a tendência na administração de recursos humanos, de acordo com o autor,

*[...] é a de manter um pequeno órgão central de recursos humanos, de alto nível, com grande domínio dos assuntos dessa área e bons conhecimentos dos negócios da empresa, para consultoria interna e apoio aos gerentes de linha. (Lacombe, 2005, p.20)*

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?

Ainda tem como 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 e, quanto à valorização humana.

Dessler (2003, p.2), sustenta que,

*A administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.*

O que torna relevante e justifica o artigo, é que escrever sobre administração de recursos humanos – gestão de pessoas - é ainda um espaço em construção, uma vez que muitos trabalhos possuem base conceitual questionável, segundo o trabalho desenvolvido por Caldas, Tonelli, Lacombe e Tinoco (2003). Barbosa (2004, p.7), complementa no trabalho *A produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: fato ou ficção?*,

*Também deve ser ressaltada a identificação de restrito grupo de autores brasileiros que servem como referência acadêmica, ao mesmo tempo em que se constata o forte uso de auto-referências. Aliás, é louvável observar e destacar que, nessa situação sobressai uma autora brasileira, Maria Tereza Fleury, que pautou sua trajetória pela qualidade dos artigos elaborados e pela capacidade de transformação, isto é, percorrendo diferentes temas dentro de recursos humanos e acompanhando sua evolução histórica de maneira equilibrada.*

O artigo, por meio de um breve diagnóstico da realidade brasileira, adotou a metodologia de revisão de literatura, que Stein (2008, 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) afirma que foi devida a necessidade de contabilizar as entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, absentismo e atrasos,

com efeito nos pagamentos ou descontos, foi que o setor surgiu, porém com outra nomenclatura, que não, área de recursos humanos, 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 tecnicista, a fase administrativa (ou sindicalista) e, a fase estratégica*. Expõe, ainda, o autor, sobre a mudança nos cenários do século XXI que,

*As organizações estão vivendo uma experiência inédita, graças aos acontecimentos históricos da era pós-moderna: as mudanças drásticas nas áreas econômicas, tecnológica e de mercado – principalmente na última – têm exigido dos executivos verdadeiros exercícios de criatividade e coragem para enfrentar mudanças de uma magnitude e uma velocidade jamais imaginada. Nunca foi tão questionada a problemática decisória entre estrutura e estratégia no tocante à prioridade. (p.30)*

Para França (2007), podemos compreender a administração de recursos humanos no Brasil, a partir do pensamento de Woode Jr. (1995), que compreende seis períodos:

- 1930: o período pré-jurídico-trabalhista;
- 1930 - 1950: o período burocrático;
- 1950 – 1960: o período tecnicista;
- 1960 - 1980: período da abordagem sistêmica;
- 1980 – 1990: período de relações industriais integradas;
- 1990: reformas estruturais profundas.

A autora, também, descreve que a administração de recursos humanos, que no século XX foi enfatizada em valores mecanicistas e legalistas, hoje, vive novos cenários, incertos e turbulentos, portanto seu desafio é diagnosticar, para conhecer e integrar elementos do ambiente externo, no ambiente interno da organização. A autora ensina que “Os vetores são alta velocidade, qualidade e produtividade, qualificação contínua, emprego com vínculo de fidelidade transitória, entre tantos outros”. 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 por Tose (apud Marras 2000), *contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica*, contempla, a partir da fase administrativa as maiores mudanças, onde surge o cargo de gerente de recursos humanos, tentando assim humanizar o cargo.

Mascarenhas (2009), 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 a administração de recursos humanos, a saber: gestão de competências, gestão das mudanças e, gestão da diversidade.

A evolução da administração de recursos humanos – gestão de pessoas -, no contexto da administração estratégica, tem em Ansoff (1983), um marco no processo de transformação – evolução. Ele cunhou o termo OSA (Organização a Serviço do Ambiente), pois compreendeu as complexidades e transformações da sociedade, os valores sociais e a necessidade de alteração das formas organizacionais para atender às demandas do ambiente. Certo e Peter (1993, p.6), defi-

nem a administração estratégica como, “[...] um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.”

O grande mestre da administração contemporânea Drucker (2002), entra no mérito do preparo das pessoas nas organizações, no âmbito da responsabilidade social e sustentabilidade, um aspecto de ponta na questão evolutiva da administração de recursos humanos, quando nos ensina sobre o empreendedor social,

*Em primeiro lugar, ele é tão importante quanto o espírito empreendedor econômico. Talvez mais importante. Nos Estados Unidos, temos uma economia muito saudável, mas uma sociedade muito doente. Assim, pode ser que o espírito empreendedor social seja aquilo de que mais necessitamos [...] O empreendedor social muda a capacidade de desempenho da sociedade [...]. (p. 84-85).*

Encontramos em Ribeiro (2005), os aspectos evolutivos definidos em duas referências, o velho papel e o novo papel de recursos humanos. O autor ensina que, “[...] o setor não é devidamente explorado. A maioria das empresas ainda não encara a área de Recursos Humanos como aliada estratégica, o que se caracteriza como um grande erro.” (p.13).

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. Os autores contemplam em suas considerações, pesquisas e estudos, o momento atual da administração de recursos humanos – gestão de pessoas -. Assim, ressalta-se a importância de se conhecer o papel da administração de recursos humanos em mudanças organizacionais.

## 2.3 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Dessler (2003) comenta que hoje o setor de pessoal está entrando no que ele chama de quarta fase, e com isso, sua função está também se modificando de protetor para planejador e agente de mudanças. Essa mudança ocorre em decorrência da necessidade das organizações terem funcionários altamente treinados e comprometidos, para constituírem o poder de competitividade.

O novo papel da administração de recursos – gestão de pessoas - em ambientes de contínuas mudanças, complexidades e desafios, pressupõem alteração na formação de futuros administradores, como observado em UniBrasil (2010),

*O curso de Administração [...] proporciona aos seus alunos, futuros bacharéis em administração, sólida formação conceitual (conhecimento explícito, por meio de suas linhas de pesquisa atreladas a duas áreas de concentração), aliada a uma capacidade de aplicação destes conhecimentos científicos em sua área de atuação (conhecimento tácito, por meio de pesquisas – ação e, jogos empresariais) de forma a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, e ao entorno. Forma, portanto, pessoas com visão holística sobre o papel social, político, cultural e econômico. Empreendedoras, com pleno entendimento da sustentabilidade, conforme exposto por Loures (2009), “Sustentabilidade, hoje, é o novo nome do desenvolvimento, incluindo suas várias dimensões: econômica, social, cultural, físico-territorial e ambiental, político-institucional, científico-tecnológica [...]”, para atuarem na administração de grandes organizações e, de pequenos e médios empreendimentos, na era da globalidade – a nova era da globalização. Assim, a formação do bacharel em administração, [...] envolve não apenas competência e habilidade técnica, mas também, princípios filosóficos e éticos. É a ética, a reflexão filosófica, o senso de justiça e responsabilidade social que concede o caráter humano à práxis, ao trabalho e ao agir profissional, com vistas ao desenvolvimento sustentável das comunidades onde atuarão dos futuros bacharéis.*

Drucker (2001, p.23), alertou sobre o impacto causado pela administração,

*Raramente na história da humanidade, uma instituição surgiu tão rapidamente ou causou impacto com tanta velocidade quanto a administração. Em menos de 150 anos, a administração transformou o sistema socioeconômico dos países desenvolvidos em todo mundo. Criou uma economia global e estabeleceu novas regras para os países que quisessem participar daquela economia como iguais. E ela própria foi transformada. Poucos executivos têm consciência do tremendo impacto causado pela administração.*

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 (2002) 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.

Lacombe (2005) expõe sobre *tendências atuais e suas repercussões em recursos humanos*, demonstrando algumas influências na atual administração de recursos humanos, entre elas, reengenharia e *downsizing*, repercussões da qualidade total sobre o pessoal, a gestão do conhecimento e seus reflexos sobre o pessoal, a globalização e os recursos humanos, a terceirização e recursos humanos e, o teletrabalho e as pessoas na empresa. Complementa, também, com ensinamentos sobre cenários balanceados, onde expõe sobre avaliação dos capitais intangíveis. Por último, sobre as exigências atuais na administração dos recursos humanos – gestão de pessoas -, são incorporados os seguintes tópicos, entre outros: as equipes multidisciplinares e autogerenciáveis, criatividade e inovação, formação de líderes e, a prioridade do cliente.

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 focado 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”.

No campo das tendências, é importante considerar o exposto pelos autores Hanashiro, Teixeira, Zaccarelli, *et al* (2007, p.334), em *a gestão do fator humano na perspectiva da teoria dos stakeholders*,

*A gestão do fator humano implica não apenas considerar as pessoas em sua subjetividade, mas também na concepção do colaborador enquanto ativo estratégico contextualizado num tempo e espaço inseridos numa teia de relações que constituem o capital organizacional.*

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)*. Os autores expõem que,

*Observou-se que a gestão de recursos humanos, em seus primórdios, foi elaborada com base em aspectos técnicos e mecanicistas. Muito pouco era levado em conta quanto às habilidades e competências dos funcionários.*

*Hoje, a área de recursos humanos tem muito mais participação na estratégia da empresa, e tornou-se uma área especializada, munida de tecnologia para auxiliar os gestores a maximizar o potencial de seu pessoal. Sua atuação, hoje, se dá mais como suporte técnico à gestão do que como uma área burocrática de controle e imposição de regras.*

Levando-se em conta o contexto das pesquisas e estudos analisados e, fazendo um transpore 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. Para tanto, deve ser observado que a administração da empresa deve ser uma *administração estratégica*, isto é, um processo ou uma série de etapas que segundo Certo e Peter (2005), incluem: análise do ambiente; estabelecimento da diretriz organizacional; formulação da estratégia; implementação da estratégia e, controle estratégico.

## 2.5 RECURSOS HUMANOS 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, onde 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. Essa mudança ocorre em decorrência das necessidades estratégicas das organizações terem funcionários altamente treinados e comprometidos com a sustentabilidade dos negócios, de forma, também, que se crie vantagem competitiva sustentável.

Leme (2010) aborda três processos fundamentais na gestão de pessoas, nos dias atuais: levantamento das necessidades de treinamento, mensuração de resultados e o ROI (Retorno sobre Investimento),

*O Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT - que, normalmente, é utilizado pelas empresas, porém, a novidade [...] não está relacionada ao nome ou aplicação deste instrumento, mas sim à sua maneira de aplicação, que, da forma que é aplicada tradicionalmente, apresenta deficiências, não sendo eficiente muitas vezes subjetivo e nem sempre pautada em critérios claros e específicos, gerando um investimento errôneo das ações e da verba de treinamento da organização, além de gerar frustração das expectativas de colaboradores e das empresas. O modelo ideal é a identificação pela Gestão por Competências, sem dúvida [...] ainda mesmo que a empresa não possua Gestão por Competências implantada ou que esteja implantado de maneira não satisfatória, seja por qual motivo for. Mensurar os resultados de uma ação é fundamental, para que possa ser comprovada a eficiência e eficácia desta ação. Normalmente, as empresas limitam-se à avaliação de reação de um treinamento, ou seja, aquela que é feita ao término do treinamento [...] um roteiro prático de como construir e utilizar cada um dos níveis de avaliação clássicos propostos por Kirkpatrick e Phillips, referências mundiais no assunto, que são as avaliações de Reação, Aprendizagem, Comportamental, de Resultados e Retorno sobre o Investimento ROI. Referente ao ROI de Treinamento sentia uma carência na literatura de exemplos que fossem além de apresentar a sua fórmula, apresentar a sua importância [...].*

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. O especialista aborda que,

*Competência, como sinônimo de agregação de valor, está ligada à ideia de entrega. A pessoa agrega valor quando entrega o que a empresa quer [...] As empresas que utilizam a gestão por competências adotam em sua maior parte o conceito da escola americana, cuja lógica consiste basicamente em identificar um perfil ideal relacionado a determinado cargo, considerando conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características subjacentes. Identificam-se, de saída, dois grandes equívocos nessa lógica. O primeiro é atrelamento a um cargo. O segundo é acreditar que o fato de a pessoa ter determinados conhecimentos, habilidades e atitudes são garantia de entrega.*

É certo, entretanto, que no Brasil, quando falamos de administração de recursos humanos – gestão de pessoas -, não podemos adotar indicadores únicos e também, não podemos fazer generalizações. Existem descompassos entre as organizações, portanto o observado por Oliveira, Muritiba e Albuquerque (2001, p.11), aplica-se: “O sistema tradicional baseado em cargos [...] tende a ter utilização diminuída, na medida em que outros modelos de gestão vão sendo implementados”. Novos modelos de gestão certamente irão surgir, assim como, o atual paradigma do trabalho – o trabalho como conhecemos hoje-, deve ser alterado, mesmo porque, ao longo da existência humana, o trabalho teve diversas conotações. O certo é que, independente dos modelos de gestão a serem adotados, todos eles devem estar em consonância com o que hoje conhecemos como administração estratégica, a partir do entendimento de Ansoff (1983), que cunhou o termo OSA (Organização a Serviço do Ambiente), pois compreendeu as complexidades e transformações da sociedade, os valores sociais e a necessidade de alteração das formas organizacionais para atender às demandas do ambiente. O autor defende que “As OSAs [...] Ao produzir bens e serviços, elas consomem recursos [...] A não ser que os recursos sejam constantemente renovados, a OSA ‘entra em colapso’ e cessa suas operações [...]” (p. 20). Assim, temos hoje que, se uma organização não estiver atenta ao seu papel e ações de responsabilidade social, não será uma organização a serviço do ambiente em que atua, portanto, conclui-se que ela entrará em “colapso” e cessará suas operações. Tal análise revela a importância estratégica da administração de recursos humanos – gestão de pessoas -.

## CONCLUSÃO

Pode-se concluir que as organizações estão constantemente em evolução no que tange a forma de gerenciar pessoas, entendendo e atuando em ambientes que se transformam em especial, o ambiente competitivo. Sendo as pessoas da organização, em tese, as que proporcionam o diferencial competitivo da organização por meio da vantagem competitiva sustentável, o que acarreta em maiores ganhos quanto mais qualificadas, treinadas e preparadas elas estejam.

Não há dúvida de que as mudanças não ocorreram somente na nomenclatura ao longo do tempo – departamento de pessoal; gestão de pessoas; gestão de talentos, gestão do capital humano, etc. -, mas na administração de recursos humanos – gestão de pessoas -, como um todo, porém de forma nem sempre veloz, pois existem vários tipos e tamanhos de organizações, cada uma com seu processo próprio de evolução.

Com relação ao objetivo deste 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 -, o mesmo 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, administração de recursos humanos no contexto da sustentabilidade empresarial.

Quanto ao problema da pesquisa que gerou este 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 observou tipos de diferenciações, como se pudéssemos adotar um referencial teórico único para todos os tipos de organizações, o que não é correto. Também observou-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?*, no qual observou situações que devem preocupar os que atuam na administração de recursos humanos, em especial, os acadêmicos,

*Fazendo um corte para as conclusões dos autores, fica evidente, pela análise, que os problemas permanecem. Em linhas gerais, são apontados como pontos marcantes: citações de textos generalistas e de fontes não acadêmicas; referências fragmentadas, com ênfase em periódicos e congressos; poucos autores citados, refletindo concentração; e endogenia nas citações.*

*Também deve ser ressaltada a identificação de restrito grupo de autores brasileiros que servem como referência acadêmica, ao mesmo tempo em que se constata o forte uso das auto-referências. Aliás, é louvável observar e destacar que, nessa situação, sobressai uma autora brasileira, Maria Tereza Fleury, que pautou sua trajetória pela qualidade dos artigos elaborados e pela transformação, isto é, percorrendo diferentes temas de recursos humanos e acompanhando sua evolução histórica de maneira equilibrada.*

*Mas, afinal, o que anda acontecendo com a produção acadêmica de recursos humanos? Caldas e Tinoco traçam um quadro frio e absolutamente perturbador de uma área que busca sua afirmação. A proposta dos autores é esclarecedora, mas não deve ser pensada fora do contexto das análises sobre a produção da área já em curso. Com forte tendência reducionista que se observa, notadamente em gestores e/ou pessoas interessadas em soluções fáceis e rápidas existem risco de que essa abordagem possa ser encarada como uma definitiva interpretação da situação da área.*

Conclui-se por último, baseado 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 a 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.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. (1983)*Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. (2004 Jul./dez.)*A produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: fato ou ficção?*RAE eletrônica, São Paulo, v.3. n.2, Art. 27.
- CALDAS, M. P.; TINOCO, T.; CHU, R. A. (2003)*Análise bibliométrica dos artigos de RH publicados no Enanpad na década de 1990 — um mapeamento a partir das citações dos heróis, endogenias e jactâncias que fizeram a história da produção científica da área*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia: Anais..
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. (2005)*Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: MakronBooks.
- DESSLER, Gary. (2003)*Administração de recursos humanos*. (2a. ed.) São Paulo: Prentice Hall.
- DRUCKER, Peter. (2002)*A administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel.
- DUTRA, J. S. Observatório RH. Disponível em: <http://observatoriorh.blogspot.com/2010/05/curtas-e-rhapidas-entrevista-com-o.html>. Acesso em: 17/11/2010.
- FANÇA, Ana Cristina Limongi. (2007)*Práticas de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACARELLI, Laura Mengon, et al. (2007)*Gestão do fator humano – uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva.
- LACOMBE, Francisco José Masset. (2005)*Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- LEME, Rogério. (2010)*Processos fundamentais para a gestão de pessoas*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/6731/processos-fundamentais-para-a-gestao-de-pessoas.html>>. Acesso em: 17/11/2010.
- LOURES, Rodrigo C. da Rocha. (2009)*Sustentabilidade XXI – educar e inovar sob uma nova consciência*. São Paulo: Editora Gente.
- MARRAS, Jean Pierre. (2000)*Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (5a. ed.) São Paulo: Futura.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. (2009)*Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning.
- MENDES, Tânia. (2008 Nov./Dez.)*O capital natural do planeta corre perigo*. Revista Brasileira de Administração. Brasília, ano XVIII, ed. 67, p. 8-12.
- OLIVEIRA, Patrícia Morilha; MURITIBA, Sérgio Nunes; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. (2001)*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.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. (2005)*Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- STEIN, Maria de Lourdes Tomio. (2008)*Normas para elaboração de projetos de pesquisa e trabalhos acadêmico-científicos*. Curitiba: UniBrasil.
- Unibrasil (2010)*Curso de administração – do curso que temos, para o curso que queremos*. Curitiba.