

# RECURSOS HUMANOS: DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO

HUMAN RESOURCES: FROM THE OPERATIONAL TO THE STRATEGIC STANCE

FERNANDA SCALIANTE DA SILVA<sup>1\*</sup>, ELIANE ALICRIM DE CARVALHO<sup>2</sup>

1. Acadêmica do curso de graduação em Psicologia da Faculdade Ingá; 2. Professora Mestre do Curso de Psicologia da Faculdade Ingá.

\* Rua Abolição, 292, Centro, Cianorte, Paraná, Brasil. CEP: 87200-000. [nanda\\_scaliante@hotmail.com](mailto:nanda_scaliante@hotmail.com)

Recebido em 24/08/2015. Aceito para publicação em 01/09/2015

## RESUMO

O artigo científico desenvolvido tem o propósito de compreender e descrever a evolução histórica da área de Recursos Humanos. Nesse intuito, busca comparar os diferentes papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos ao longo do contexto histórico para, assim, demonstrar os principais aspectos que estão evoluindo nesse contexto nas organizações, enfocando o momento contemporâneo que vem destacando a importância do capital humano. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa exploratória, com a intenção de descrever esses fenômenos. Essa descrição foi realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica, consultando plataformas como <http://www.scielo.org/php/index.php> e <http://www.teses.usp.br/teses>, assim como também livros, revistas, artigos científicos e outros materiais já publicados para contribuir para a solução dos objetivos propostos. É de grande relevância a compreensão das transformações que a administração operacional e estratégica vem passando no decorrer da evolução histórica, partindo do século XIX aos dias atuais, bem como o entendimento de sua contribuição para o desenvolvimento organizacional como um todo, partindo das peculiaridades das ações operacionais a destinação de um novo modo de se posicionar frente às especificidades mercadológicas da demanda atual, ou seja, um melhor aproveitamento do talento, que constitui o capital humano em virtude de resultados satisfatórios e eficazes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos humanos, operacional, estratégico, evolução.

## ABSTRACT

Current paper investigates and describes the historical evolution of Human Resources and compares the several roles undertaken by Human Resources over time. The main aspects that are currently developed within this context in organizations are subsequently demonstrated, with a focus on human capital. The exploratory research, undertaken to describe these phenomena, comprised a bibliographic investigation at <http://www.scielo.org/php/index.php> and <http://www.teses.usp.br/teses>, coupled to books, journals, scientific articles and other published resources for the solutions of the aims of current paper. Understanding the transfor-

mations that operational and strategic administration undergoes over time, starting from the 19<sup>th</sup> century to the present, and their contribution for the organizational development as a whole is a highly relevant affair. Range comprises the peculiarities of operational activities towards a new stance in the wake of the market specificities of current demands. In other words, a better enhancement of talents, or human capital, is underscored due to satisfactory and efficient results.

**KEYWORDS:** Human resources, operational, strategic, Evolution.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas vêm experimentando novas formas de gestão de pessoas diante de tantas mudanças econômicas, tecnológicas e competitivas num mercado global. Nesse sentido, se tornou de grande relevância aperfeiçoar conhecimentos sobre o posicionamento dos profissionais de recursos humanos no interior das empresas<sup>1</sup>.

Uma organização que se preocupa com o capital humano e na qual as pessoas são vistas como o “instrumento” mais importante nas empresas é algo muito recente. Nem sempre a devida importância foi agregada ao capital humano das organizações<sup>2</sup>.

Na sociedade contemporânea, a preocupação é um pouco maior em relação à consciência de que é a partir das pessoas que as empresas definem ações estratégicas e operacionais que levam os empresários a obterem lucros e a maximizar o capital investido<sup>3</sup>.

Sendo assim, a intenção deste estudo é fazer uma retrospectiva e compreender a evolução história da área de Recursos Humanos nas organizações e transformações pela qual ela passou e tem passado no decorrer do período, partindo do século XIX até os dias atuais.

O desenvolvimento desse estudo, primeiramente vai abordar a evolução histórica da área de Recursos Humanos, retratando suas principais características e mencionando os estudiosos responsáveis por todo o desenvolvimento da administração de Recursos Humanos. Num segundo momento, serão ressaltados os vários aspectos dos Recursos Humanos, do operacional ao estratégico, para assim chegarmos à compreensão de que os

Recursos Humanos vêm como uma forte ferramenta para o desenvolvimento da empresa e de que é chegado o momento em que é preciso rever os conceitos e começar a repensar as práticas da área de Recursos Humanos.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

No intuito de atender aos objetivos propostos, a pesquisa científica “visa a conhecer cientificamente um ou mais aspectos” do tema em questão. E assim, “contribuir para o avanço do conhecimento humano”<sup>4</sup>. Nessa perspectiva, de acordo com os autores, a pesquisa científica vem, por seu caráter exploratório, proporcionar informações mais detalhadas sobre o tema em questão.

O processo técnico utilizado foi a pesquisa bibliográfica, pois foi feito o levantamento e seleção de bibliografias publicadas sobre este assunto, assim como também foi realizada uma busca na base de dados da biblioteca eletrônica (<http://www.scielo.org/php/index.php>) e na biblioteca digital da Universidade de São Paulo (<http://www.teses.usp.br/teses>), além de materiais publicados em livros, revistas científicas e outras redes eletrônicas.

## 3. DESENVOLVIMENTO

### Recursos humanos: evolução histórica

Com a chegada da revolução industrial, muitas foram às transformações necessárias para a produtividade em massa, o que resultou em uma nova fase dentro da indústria, tornado necessário novos posicionamentos e diretrizes para os trabalhadores, pois o trabalho em grupo tornou-se nesse momento indispensável e a eficácia do mesmo também. Foi assim que, no final do século XIX, entre os anos de 1900 e 1935, as empresas passaram a necessitar de melhores resultados. Assim, apareceram os ideais defendidos por Frederick W. Taylor, ou seja, pela complexidade que se tornou a linha produtiva, a mediação de conflitos no ambiente organizacional passou a ser indispensável. Daí a necessidade vista por Taylor da administração científica, que trazia o homem como *homo economicus*, o trabalho exacerbadado do homem como recompensa de bens materiais<sup>5</sup>.

Conforme Franco (2012)<sup>6</sup>, Taylor desenvolveu toda sua teoria suportada principalmente em quatro componentes básicos, os quais entendiam serem os principais pontos de apoio nos estudos da Administração daquela época. Sendo que esses fundamentos contribuíram e muito para a teoria da administração.

Nesse sentido, o planejamento é uma fase da Administração Científica que existe até os dias de hoje. Contudo, ela se desenvolve conforme as necessidades e exigências da administração atual, pois é responsável pelo gerenciamento de processos da organização. O planejamento, porém, não se aplica as outras fases, pois, a reestruturação na área de pessoas foi se transformando com

o passar do tempo<sup>1</sup>.

Segundo Franco (2012)<sup>6</sup>, há “a necessidade de trabalhar no planejamento das ações de forma organizada a fim de trazer para a empresa uma eficácia maior em seus processos de trabalho”. Assim como a próxima fase do preparo é constituída da necessidade de selecionar e treinar a mão de obra, existe, além disso, a necessidade do controle como garantia da execução ágil e produtiva, ou seja, controlar o desenvolvimento do trabalho de acordo com a metodologia estabelecida, seguindo uma meta pré-estabelecida. E, por fim, vem a fase da execução, como a função exercida para a delegação de responsabilidades adequadas em relação à distribuição de tarefas nas etapas do processo de trabalho.

As divergências foram muitas, porém, a partir desse momento. O ser humano estava ocupando um novo lugar ou uma nova fase, já que a Administração Científica foi a primeira abertura para as relações humanas no trabalho, mas estava surgindo uma nova teoria que complementava as ideias iniciais de Taylor, a teoria da administração clássica de Henri Fayol<sup>3</sup>.

Conforme Macareno (2006)<sup>7</sup>, Fayol acrescentou algumas questões em relação à execução de tarefas. Visando a intensificar o valor humano, ele defendia que os trabalhadores, independentemente de seu cargo, trabalhassem para o crescimento da empresa, e que os mais talentosos pudessem assumir postos de trabalho mais altos, dando origem à hierarquia na organização. Ele também trouxe vários princípios, regras, métodos, entre outras coisas, para facilitar a relação trabalhador/mão de obra/resultados da empresa.

Nesse sentido, Fayol enfatizava as técnicas administrativas, e esse princípio constituiu um folheto para o jubileu da Sociedade Indústria Mineral em 1908, ressaltando a importância de um líder como bom administrador e não como um técnico brilhante<sup>5</sup>.

Contudo, Carvalheiro (2011)<sup>3</sup> prepondera que esses ideais ainda não foram aceitos por todos, surgindo novos estudiosos e empresários que propuseram novos requisitos necessários à melhoria do processo produtivo. O principal deles foi Henry Ford, que inseriu o princípio da eficiência em seu sentido mais amplo na linha de produção de seus veículos automotores, contudo, este princípio estava voltado para a fabricação de automóveis, setor em que obteve ótimos resultados, mas não suficientes para contentar os trabalhadores e empresários de outras áreas. Pois, se Taylor enfocava a economia do trabalho humano, Ford preocupava-se com a economia do material e do tempo, intensificando um trabalho dividido, repetido e contínuo, baseado na produtividade, intensificação e economicidade – o que ficou conhecido como fordismo.

Os sistemas de trabalho se justificavam pela eficiência e racionalidade, por regras elaboradas em função de atingir metas e objetivos, porém não conseguiam atender

crecientemente às expectativas como o esperado, já que o ser humano não é em sua totalidade um ser controlável e previsível. Assim sendo, Motta; Vasconcelos (2006)<sup>8</sup>:

O conceito que se tinha do ser humano e da ação humana foi ficando complexo. Os estudiosos das organizações foram compreendendo outros aspectos ligados à motivação e à afetividade humana e começou-se a perceber os limites da regra e do controle burocrático como formas de regulação social.

Daí a necessidade de uma nova sistematização que melhorasse o processo produtivo não só pela racionalidade e eficiência, mas que atendesse também às necessidades do trabalhador. Essa necessidade crescente fez surgir, em 1927, a escola das Relações Humanas.

Conforme Chiavenato (2011)<sup>11</sup> a teoria das relações humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões de uma experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração.

No Brasil, essas mudanças ocorreram com o primeiro governo Vargas em 1930, que ganharam propulsão com a Revolução de 1930 e o Estado Novo, de acordo com Cunha *et. al.* (2007)<sup>10</sup>:

Entre os impactos de ordens diversas, foram responsáveis pela efetivação da base econômica industrial, além da sistemática intervenção do Estado no âmbito da vida política, econômica e social. A consolidação do papel do Estado nas relações de trabalho tem seu auge no regime ditatorial de Vargas, em 1937. Foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, além de dispositivos regulamentadores das condições de trabalho e das organizações sindicais [...].

Esta escola tinha o objetivo de implantar um processo de maior humanização no ambiente de trabalho para o sucesso do processo de gestão. Nesse sentido, a origem dessa escola proporcionou ao homem uma nova posição organizacional, passando a ser levado em consideração na gestão empresarial, significando muito mais do que uma peça que atuava sobre a máquina<sup>6</sup>.

De acordo com Chiavenato (2011)<sup>11</sup>:

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmado na Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina seu nível de competência e eficiência e na sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração do grupo, tanto maior a disposição para o trabalho.

Dessa forma, essa teoria apresentou novos rumos para as relações de trabalho e a qualidade de vida do

trabalhador no interior da organização, já que significava que as condições físicas e fisiológicas deveriam estar associadas a trabalhadores socialmente integrados para a garantia da eficiência e do ajuste social.

Conforme Franco (2012)<sup>6</sup>, é a partir do surgimento das escolas de Administração, tanto a Administração Científica como a Administração Clássica, e, em seguida, a escola das Relações Humanas, que a área de Recursos Humanos passa a ter um significado diferente. A partir da evolução da Teoria das Relações Humanas, que foi substituída, após fortes críticas, pela Teoria do Comportamento, ou Behaviorismo, que passa a estudar os aspectos do comportamento humano como um fator fundamental para a construção de resultados mais consistentes para a empresa, mas sem negligenciar o ser humano como ponto de partida para esses resultados.

Nesse momento, as relações humanas e de trabalho passaram por várias transformações e outras manifestações e interpretações científicas que progrediram o homem econômico para o homem social, e mais tarde para o homem complexo<sup>5</sup>.

Essa complexidade resultou em uma nova linguagem organizacional que contempla a motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupos, entre outras, baseadas na afirmação de Chiavenato (2011)<sup>9</sup>: “assim, torna-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno)”.

A partir desse momento, o trabalhador passou a ser reconhecido em sua plenitude e foram a ele associados aspectos psicológicos, sociológicos, antropológicos e outros que resultaram na observação de um homem interativo e que sempre está em desenvolvimento pessoal e profissional, dando ênfase às descobertas das teorias das relações humanas que têm ganhado força com o passar do tempo e se aperfeiçoado para a melhoria de resultados na indústria, empresa, ou melhor, organização<sup>6</sup>.

Essas transformações e evoluções continuaram nas próximas décadas, como nos anos 60 e 70, com o surgimento de novas atividades para a força de trabalho em consonância com os direitos civis e treinamentos e desenvolvimento de pessoas enquanto trabalhador organizacional interno. Porém, Cabral *et. al.* (2010)<sup>5</sup> explicam que foi na década de 80 que se iniciou a formação do pensamento estratégico em Recursos Humanos. Cunha *et. al.* (2007)<sup>10</sup> ressaltam que o pensamento estratégico foi “marcado pela disseminação das práticas de gestão japonesas, enfatizando o trabalho de grupos, a implantação de programas de qualidade e a busca por maior eficiência nos processos”.

Conforme Franco (2012)<sup>6</sup>, essas mudanças também apareceram nessa mesma década no Brasil, com o obje-

tivo de encontrar conhecimento e desenvolvimento de pessoal para a melhoria do ambiente de trabalho e qualidade de produtos. Desta forma, as estratégias começaram a fazer parte da gestão de pessoas dentro e fora do país.

Foi no século XX que se iniciou a Gestão de Pessoas na organização. Essa nova concepção na área de recursos humanos chega ao século XXI diante da competitividade organizacional, enfatizando a relevância do trabalhador para os resultados positivos e a necessidade das estratégias para atender esses objetivos, passando de gestão de pessoas para gestão de recursos humanos<sup>5</sup>.

Nesse sentido as organizações estão constantemente em mudança, adotando novos padrões de melhoria para a atuação operacional e estratégica, o que deu origem ao planejamento estratégico para a valorização do capital humano dentro da organização. Dessa forma, concorda-se com Moraes *et al.* (2009)<sup>11</sup> que as organizações vêm adotando novos padrões de relação de trabalho, os quais propõem uma maior presença dos trabalhadores na tomada de decisões das empresas. E um dos fatores que merece destaque é a valorização do capital intelectual, como também a transformação dos recursos humanos de uma atuação operacional para a atuação estratégica, que no século XXI vem se constituindo como a gestão do conhecimento.

Nessa perspectiva, toda a evolução histórica passou por momentos distintos que se completam entre si, exigindo um planejamento sistemático voltado para atender objetivos que gerem resultados positivos para a empresa como um todo, por meio de novos rumos, novas formas de organizar e relacionar tanto os fatores internos quanto externos que compreendem a organização. Nesse caso, o foco no capital humano, que foi valorizado após a visão da administração científica tradicional, favorecendo a “Psicologia Organizacional como uma área que se insere no campo relativo ao trabalho e tem estreito vínculo com as atividades administrativas”, pois, “trata-se de priorizar o desenvolvimento da pessoa, por meio de mudanças planejadas e participativas, nas quais o homem possa adquirir maior controle do seu ambiente”<sup>12</sup>.

Esse autor ainda explicita que, dessa forma, chega-se à fase de gestão de pessoas de forma estratégica para uma estrutura organizacional individual ou de grupo, visando à produtividade, associada à motivação e à conscientização do significado do ato de produzir. Conscientização de que o ato de produzir ocorre por meio de habilidades e conhecimentos organizados e planejados de acordo com o desenvolvimento social, econômico e mercadológico, acompanhando a mudança de valores da sociedade.

### **Recursos humanos: do operacional ao estratégico**

Compreende-se que a área de Recursos Humanos

passou por vários momentos transitórios que resultaram em muitas conquistas para a administração organizacional e a importância do capital humano. Desse modo, destaca-se a transformação do planejamento operacional ao estratégico, pois essas duas fases muito têm contribuído para a evolução da administração da gestão de pessoas, no século XXI.

Essas transformações se explicam por mudanças estratégicas ligadas à gestão e à valorização do capital humano. Sendo assim, do século XIX ao século XXI, identifica-se grandes mudanças mercadológicas, tecnológicas e ainda psicológicas, entre outros âmbitos, ressaltando a aquisição de novas capacitações e conhecimentos ao homem, para que este, como responsável pelo sucesso empresarial possua o saber profissional necessário para tornar a organização competitiva e capaz de alcançar os resultados almejados nas estratégias traçadas para longo prazo. Dessa forma, esse novo entendimento remete a gestão de pessoas à era do conhecimento do século XXI<sup>11</sup>.

A área de Recursos Humanos passou a agir estrategicamente no interior da organização, administrando a qualidade e a eficiência do trabalhador, compreendendo as habilidades, o talento e todas as ações necessárias para tornar os resultados organizacionais rápidos, ágeis e com baixos custos de produção. Sendo assim, Fonseca (2012)<sup>13</sup> explica que:

Este é um momento de grandes oportunidades de trabalho e desenvolvimento, o que proporciona participação ativa e possibilidades de mostrar os resultados dessa intervenção através de indicadores de desempenho. Para isso, é necessário estar vigilante, conhecer os ramos de atividade, da concorrência, do perfil profissional adequado para o tipo de negócio específico, garantindo maior assertividade aos processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento e acompanhamento do desempenho destes profissionais.

Mas, a atuação dos Recursos Humanos não pode estar ligada apenas ao comportamento humano, e sim desenvolver um trabalho estratégico voltado para a contribuição que este capital intelectual proporciona para o sucesso empresarial ou organizacional. Elias (2011)<sup>14</sup> ressalta que as estratégias se formam conforme a área de Recursos Humanos é articulada com foco nos resultados mensuráveis da organização, sendo capaz de agregar valor ao negócio e às pessoas, participando de um gerenciamento de ações que facilitem a qualidade de produtos, serviços e resultados.

Nesse sentido, o planejamento estratégico foi um ponto crucial para a evolução dos Recursos Humanos na organização, pois tornou o homem parte integrante e ativa das estratégias empresariais, proporcionando à gestão de pessoas uma nova fase no contexto organiza-

cional<sup>5</sup>.

Morais *et al.* (2009)<sup>11</sup> afirma que “[...] o plano estratégico será, portanto, o ponto de partida não só para as políticas e os procedimentos de recursos humanos e para a formação da equipe, mas também para a sua condução e aperfeiçoamento”. Nesse sentido, o desenvolvimento desse planejamento estratégico indicará o perfil profissional necessário, bem como as qualificações que o trabalhador necessita para alcançar os resultados da empresa, e o capital humano terá o direito de agir como parceiro nos negócios da empresa, auxiliando na execução das estratégias e de todas as suas metas.

Segundo Elias (2011)<sup>14</sup>, essas ações se explicam primeiramente como o entendimento do negócio para conhecer o mercado, o cenário econômico e processos da empresa. Em um segundo momento, com o foco no resultado para efetivar os resultados quantitativos e qualitativos da organização.

Esse autor também pontua como ações fundamentais para um trabalho eficaz as métricas de recursos humanos voltadas para uma gestão baseada em fatos e usa indicadores para diagnosticar oportunidades e avaliar resultados. Ele propugna pela cadeira ao lado do presidente, na qual as grandes decisões não são tomadas sem a participação da área de Recursos Humanos, e ainda pelos projetos proativos e, sem dúvida, a confiança das pessoas e dos gestores que confiam nas ações dos Recursos Humanos porque sabem que proporcionam resultados positivos<sup>14</sup>.

Nesse sentido, a organização se torna dependente da eficiência de seus trabalhadores, mas esta somente será atingida quando gerida estrategicamente pelos gestores de Recursos Humanos, cujas ações serão desenvolvidas para agregar valor à empresa, com resultados a médio e longo prazo. Contudo, essas ações serão eficazes enquanto capazes de satisfazer às necessidades organizacionais e aumentar o comprometimento, a participação e o envolvimento dos trabalhadores<sup>14</sup>.

O desenvolvimento das políticas é muito importante para a formação e aplicação do código ético na organização, bem como a forma como os trabalhadores, acionistas, consumidores, fornecedores também receberão esses valores. Cabe aos administradores ou gestores dos Recursos Humanos estruturarem uma política organizacional que acompanhe o desempenho dos trabalhadores para o alcance de resultados positivos; a partir daí, passam a trabalhar com avaliações que promovam o conhecimento das características individuais e coletivas do grupo organizacional. Principalmente, porque o sucesso do processo produtivo depende desse desempenho e este se torna uma característica de extrema importância<sup>15</sup>.

Para Fonseca (2012)<sup>13</sup>:

Os Recursos Humanos devem conhecer os objetivos da sua empresa e atentar para os processos necessá-

rios para a obtenção dos resultados esperados, garantindo mão-de-obra eficiente na execução dos procedimentos e agregando valor aos produtos e serviços através do suporte à organização com o desenvolvimento dos múltiplos papéis da área. É importante ter a consciência de que os processos de Recursos Humanos são de responsabilidade dos profissionais desta área e se não forem assumidos pelos seus representantes, deixarão de ser vistos como geração de valor para o sucesso organizacional. Além do compromisso com os processos, é necessário que se conheçam as legislações que regem o negócio, especialmente as trabalhistas, bem como os custos de cada contratação e o resultado que cada um gera para a empresa, para que possa orientar os executivos nas tomadas de decisão no que diz respeito às pessoas, e, por outro lado, propor políticas e programas específicos que visam a atender às necessidades pessoais e profissionais dos funcionários. Assim, os Recursos Humanos cumprem o seu papel de mediar as relações entre a empresa e seus colaboradores.

A busca pela satisfação, prazer, contentamento são constantes na vida do ser humano, tanto no âmbito pessoal quanto familiar e social, e isso não é diferente no profissional. Quando essa satisfação, prazer e contentamento são encontrados pelo trabalhador ele terá uma motivação muito maior em realizar o seu trabalho, em participar dele ou integrar a equipe. De acordo com Milkovich *et al.* (2009)<sup>1</sup>:

Os Recursos Humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam, produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alçam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível atingir seus objetivos.

Partindo desse pressuposto, é muito importante a contribuição do especialista na administração dos Recursos Humanos, já que poderá planejar programas de treinamento eficazes e adequar a qualidade de serviço dos trabalhadores de acordo com as necessidades da organização e das mudanças tecnológicas.

Dessa forma, como aponta Chiavenato (2009)<sup>15</sup> compreende-se que os fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções de valores etc.) e externos (decorrentes do ambiente em que envolvem as características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.) são impulsionadores para cada responsável e cada atividade organizacional. Para desenvolver uma gestão de pessoas adequada, os admi-

nistradores dos Recursos Humanos terão que tomar atitudes, decisões e posicionamentos, mas isso precisa ser feito de forma também eficiente e com um objetivo definido, que é a qualidade de vida no trabalho para o trabalhador e a qualidade do trabalhador ao executar sua função no ambiente organizacional.

Assim, ambos precisam constituir uma cultura organizacional que seja desempenhada de acordo com os objetivos desejados para que os trabalhadores não desempenhem funções indesejáveis que coloquem em risco o sucesso de funções específicas. O resultado disso é a atuação necessária das Políticas Organizacionais como guias para minimizar problemas que possam ocorrer frequentemente nos trabalhos desempenhados<sup>16</sup>.

Dessa forma, as políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governa suas relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores etc., e, a partir das políticas, podem-se definir os procedimentos a serem implantados que causarão profundos impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com pessoas, de buscá-la no mercado, de integrá-las e orientá-las, de fazê-las trabalhar, de desenvolvê-las, de recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las. Ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial para a eficiência da gestão dos Recursos Humanos. Pois, diante dessa concepção, os avanços tecnológicos, recursos físicos, intelectuais, humanos, automatizados e a acessibilidade da era do conhecimento oportunizarão à gestão de Recursos Humanos a forma mais adequada de atingir os objetivos organizacionais, que continuarão a contribuir para a evolução desta área<sup>1</sup>.

Nesse contexto, o sucesso organizacional depende do conhecimento, das habilidades, da criatividade e da motivação dos trabalhadores juntamente com um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento desses aspectos, por isso, a relevância da gestão de recursos humanos estratégica.

#### 4. DISCUSSÃO

De acordo com os objetivos propostos nesse estudo, é possível compreender que durante o século XIX as organizações tinham como foco a força física do trabalho do homem. O homem era tido unicamente como um operário que deveria realizar suas funções repetitivamente, com a única finalidade de realizar com eficiência os serviços determinados para a mão-de-obra da empresa. Nessa perspectiva, Carvalheiro (2011)<sup>3</sup> explica que essa era uma prática tradicional, na qual a gestão de pessoas não atuava voltada para as relações internas e externas dos funcionários, e sim, por um interesse técnico constituído do custo benefício que poderia ser atingido por meio do esforço físico do trabalhador.

Esse autor destaca a evolução histórica das relações dos recursos humanos na organização diante das contri-

buições da Administração Científica, de Taylor, da Administração Clássica, de Fayol, e a Administração das Relações Humanas, de Mayo, que contribuíram muito para o surgimento de um novo posicionamento para a valorização do trabalhador no ambiente de trabalho, bem como a definição de suas atribuições e funções.

Num primeiro momento, o homem não era visto em sua plenitude, ou seja, não eram valorizados seus aspectos psicológicos, sociológicos, culturais, afetivos, emocionais, entre outros, e depois, já no próximo século, os responsáveis pela administração dos recursos humanos começaram a valorizar o sujeito como um “organismo interativo”, visto que a organização precisava de um pouco mais desse homem, já que ele não era somente a força física atuante, e sim o responsável pela fabricação de produtos de qualidade que devem atender às necessidades do consumidor em potencial<sup>6</sup>.

A partir desse momento, o homem passou a viabilizar o progresso da empresa, ou seja, aquele que antes era visto como um simples operário tornou-se um sujeito com potencial e talento capaz de garantir a competitividade e a inovação organizacional, por meio de suas atitudes individuais e de seu talento para o trabalho em equipe e o comprometimento em atingir as metas traçadas pela empresa por meio de estratégias. Tais estratégias devem ser desenvolvidas por gestores que valorizem o capital humano, direcionando todo o planejamento estratégico em função de trazer e manter o talento dos funcionários.

Sendo assim, investir na gestão estratégica de pessoas é imprescindível na medida em que se necessita de um grande diferencial competitivo. Contudo, o século XXI precisa de um pouco mais, de um profissional de alto nível, autônomo, e capaz de tomar decisões rápidas e acertadas.

A valorização dessa nova forma de gerir, não obstante, ainda passa por dificuldades em empresas de pequeno porte, que costumam investir mais na parte comercial e financeira do que na retenção de talentos, treinamentos e políticas organizacionais. Assim, instalar a gestão democrática em pleno século XXI, em alguns pontos é recente, o que torna necessário mostrar a sua relevância para todas as empresas, independentemente do porte que tenham, pois novas estratégias são fundamentais para ganhar competitividade e se manter no mercado.

De acordo com Francischini (2013)<sup>17</sup> “o retrato do sucesso, nos dias de hoje, entretanto, não está relacionado com o porte da empresa, e sim com a agilidade e a inovação”, valorizando três pontos chave: “conhecimento, experiência, especialização”. Nesse sentido, faz-se necessário um posicionamento objetivo e competente dos gestores. Da mesma forma, é aconselhado o investimento em capacitação contínua de todo o quadro corporativo da organização, com planejamentos estratégicos eficazes que visem a capacitar o trabalhador en-

quanto força física, talentosa e intelectual da empresa.

Da mesma forma, cabe a esse trabalhador ser criativo, inovador, ousado, e, entre outras coisas, competente e responsável, alcançando a gestão do conhecimento pautada sob a ótica dos avanços tecnológicos, do talento do capital humano e, acima de tudo, gerir a qualidade e eficiência desse capital ressaltando suas habilidades, transformando-as em resultados organizacionais rápidos, ágeis e com baixos custos de produção.

Pois o momento atual necessita que o capital humano seja considerado como o ponto diferencial para o sucesso da empresa, deixando para trás os reflexos do método operacional instalado no século XIX, permeados por uma visão ousada que não se atenha ao porte da empresa, mas à riqueza e os recursos humanos que ela possui para se fortalecer cada vez mais no mercado.

## 5. CONCLUSÃO

Conclui-se que no momento atual os recursos humanos devem ser geridos por uma direção estratégica, voltada para decisões nucleares associadas no sentido de atingir a missão e os objetivos traçados para o alcance dos resultados globais da interação entre trabalhador/empresa/resultados.

Esses resultados ocorrem quando a equipe responsável em gerir os recursos humanos consegue selecionar, capacitar, treinar e desenvolver um novo perfil no trabalhador e na organização, valorizando o talento dos seus funcionários por meio de políticas organizacionais, critérios de remuneração, comunicação interna, competências técnicas, comportamentais, e outros aspectos que fortaleçam a motivação, o envolvimento, o empenho, a flexibilidade e outras habilidades que fazem a diferença para consolidar os resultados almejados<sup>5</sup>.

Portanto, cabe à gestão estratégica dos recursos humanos colaborar para manter e atrair o capital humano, valorizando o seu talento com investimento em treinamento e desenvolvimento dos profissionais para que, assim, possam, por outro lado, desempenhar seu trabalho com efetividade. Tal gestão estratégica está associada com o trabalho executado pelo psicólogo organizacional, que contribui significativamente para as relações humanas e as atividades administrativas, já que a gestão estratégica estuda, desenvolve e também aperfeiçoa as características humanas, a favor do controle humano sobre si mesmo e o mundo ao seu redor.

Nesse sentido, a Psicologia Organizacional facilita as relações de conflitos, de poder, e ainda, as relações intra e interpessoais tão relevantes para o sucesso da empresa, já que o capital humano vem estabelecendo um grau de importância cada vez maior no ambiente empresarial<sup>12</sup>.

## REFERÊNCIAS

- [1] Milkovich GT, Boudreau JW. Administração de Recursos Humanos. Trad. Reynaldo C. Marcondes. 1ª. ed. 7. Reimp. São Paulo: Atlas. 2009.
- [2] Fogari I, Teixeira ES. A importância do desenvolvimento humano para a organização. 2012. Disponível em: <http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdf/v3-n1-2012/Isaura.pdf>. Acesso em: 18/03/2015
- [3] Carvalheiro CDS. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos. 2011. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream>. Acesso em: 12/04/2015.
- [4] Prodanov CC, Freitas EC. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2º ed. Rio Grande do Sul: Freevale, 2013. Disponível em: <http://www.freevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 26/06/2015.
- [5] Cabral AML et. al. A evolução da área de gestão de pessoas. 2010. Disponível em: [www.viannajr.edu.br/files/uploads/20140224\\_082254.pdf](http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20140224_082254.pdf). Acesso em: 12/04/2015.
- [6] Franco JO. Recursos Humanos: fundamentos e processos. Ed. rev. Curitiba, PR: IESDE, 2012.
- [7] Macareno I. Gestão com pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos. 2006. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde.../1074012.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde.../1074012.pdf). Acesso em: 18/03/2015.
- [8] Motta FCP, Vasconcelos IFG. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- [9] Chiavenato I. Introdução a teoria da administração. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- [10] Cunha MMC et.al. Estudo sobre a evolução da área de recursos humanos. 2007. Disponível em: [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00070\\_01C.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00070_01C.pdf). Acesso em: 23/04/2015.
- [11] Moraes LL, Misunaga HY. Recursos humanos: profissional a parceiro estratégico de negócios – mito ou realidade?. 2009. Disponível em: [www.dad.uem.br/semad2009/download/Caderno%20Resumos.pdf](http://www.dad.uem.br/semad2009/download/Caderno%20Resumos.pdf). Acesso em: 24/04/2015.
- [12] Zanelli JC. O psicólogo nas organizações de trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- [13] Fonseca LA. A área de recursos humanos como parceira do negócio. In: 2012.
- [14] Elias M. Como ser um RH estratégico. 2011. Disponível em: <http://marcelodeelias.com.br/wp-content/uploads/2014/09/Livro-RH-no-Poder.pdf>. Acesso em: 23/04/2015.
- [15] Chiavenato I. Administração de recursos humanos. Edição compacta. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [16] Jacobs FR, Chase RB. Administração e de operações: o essencial. Trad. Teresa Cristina Felix de Souza. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- [17] Franceschini C. A implantação do setor de recursos humanos em uma empresa de pequeno porte. 2013. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70913/000878021.pdf?sequence=1>. Acesso em: 11/08/2015.

