

## OS PROCESSOS, ATIVIDADES E CONTROLE DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES<sup>1</sup>

Garbiela de Souza Marinush<sup>2</sup>  
Renato Valença Correia<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem como principal alicerce a busca de informação sobre o Departamento de Recursos Humanos, quais os processos, atividades e controles pertinentes ao departamento. Com o objetivo principal de alcançar o esclarecimento das informações apresentados anteriormente, o artigo é pautado em estudos de grandes nomes da administração nacional e internacional. Apresenta caráter de levantamento bibliográfico e pesquisa qualitativa, além de apresentar uma pesquisa do nível de satisfação de colaboradores de uma empresa financeira. Com isso foi possível analisar e concluir o quão importante é esse departamento, além é claro de apresentar de forma concisa informações pertinente ao conteúdo pesquisado.

**Palavras-chave:** Departamento de Recursos Humanos; nível de satisfação; atividades do DRH.

### 1 INTRODUÇÃO

O mundo está cada dia mais competitivo, e isso faz com que as empresas encontrem meios alternativos para se sobressaírem nessa competição. Um dos diferenciais que afetam significativamente o rendimento das empresas é seu atendimento ao público, sua equipe de trabalho motivada e satisfeita para ajudar a empresa e as estratégias nos processos de atendimento, além da inovação diária. Esses são parte do trabalho da equipe de recursos humanos.

Esse novo cenário de concorrência faz com que as empresas foquem cada vez mais em sua equipe de trabalho, e o responsável por essa equipe é o

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GT (3-Gestão das Organizações) na Semana Acadêmica Fatecie 2018

<sup>2</sup> Acadêmico do 4º ano do curso de Administração da Faculdade de Tecnologia e Ciência do Norte do Paraná, 2018 gabymarinush@hotmail.com

<sup>3</sup> Orientador e Professor da Faculdade de Tecnologia e Ciência do Norte do Paraná, 2018 renato.professor@hotmail.com

Departamento de Recursos Humanos (DRH). Isso significa que o DRH esta diretamente relacionado ao sucesso da empresa.

Com isso, o estudo dos processos, controles e atividades são imprescindíveis para compreender o papel do DRH e como ele pode mudar a rota de uma empresa, fazendo com que a mesma seja um líder de mercado ou desapareça dessa concorrência que é o mercado atual.

Desta forma, o presente artigo traz como objetivo principal a identificar quais os tipos de processos, controles, atividades são necessárias na área de recursos humanos dentro de uma empresa, e com isso conseguindo também identificar os controles internos adotados pelo DRH da empresa pesquisada; descrever as atividades e rotinas na área de recursos humanos e identificar teorias, conceitos e práticas de gestão de pessoas.

Para satisfazer essa busca de informações, inicialmente foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica, a fim de conhecer os aspectos que norteiam e caracterizam o DRH, de uma forma ampla e também as características do DRH na empresa pesquisada. Após esse primeiro momento, foi pesquisado através de formulários em uma agência do banco escolhido, para verificar, juntos aos funcionários como é o relacionamento e funcionamento do DRH dentro da mesma. Com a coleta de dados, foi realizado uma exposição do nível de satisfação da equipe e apresentada algumas sugestões que poderiam vir a melhorar aquele ambiente. Tendo como objetivo específico analisar o comportamento dos funcionários da empresa bancária investigada e os desdobramentos destes comportamentos para o clima organizacional.

Para demonstração dos resultados será utilizado gráficos e/ou tabelas para facilitar a compreensão dos dados apanhados. Com isso será feita uma análise sobre a teoria e a prática referente ao ambiente de Recursos Humanos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O DRH é uma área extensa, composta por vários profissionais trabalhando dentro de um mesmo foco: o de fazer a empresa dar certo através das pessoas que a compõem. O principal papel do DRH é dar todo suporte para os profissionais que trabalham na empresa, além de fazer toda a parte de recrutamento, entrevistas, seleção, acompanhamento no ambiente de trabalho, levantamento de satisfação dentro da empresa, entre inúmeras outras atividades; e dar suporte também para os administradores em questão que lhes interessam. Em suma, o DRH está ligando o campo operacional ao campo administrativo e fazendo assim a empresa caminhar e crescer (SOUSA, 2009, p.23).

Segundo Sousa (2009), num ambiente empresarial cada vez mais competitivo, o DRH precisa achar meios de gerir todo o pessoal da empresa para assim, fazer a empresa onde trabalha se sobressair das demais. Liderar estratégias adequadas é o principal objetivo desse departamento.

Para compreender ao certo todo o aspecto do DRH nas organizações brasileiras, é necessário refazer uma contextualização do histórico do surgimento desse departamento no país. Para isso, irá ser utilizado um fragmento da pesquisa de Souza (2009, p.16), onde através de citações de sites confiáveis a respeito desse tema, apresentou um histórico completo sobre esse tema:

A história do DRH no Brasil inicia-se junto à legislação trabalhista na década de 30, com o movimento sindical e a proteção aos trabalhadores que levaram às modificações significativas nas relações de trabalho no Brasil, surgindo naquele momento à proteção social aos trabalhadores. O RH era constituído pelos donos das empresas. Com a intervenção governamental nas relações trabalhistas se acentuaram, como marco principal nas relações de trabalho, tivemos em 1943, a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (a CLT, legislação reguladora do trabalho no Brasil). Esta legislação criou a Carteira Profissional, regulamentou horários de trabalho, definiu férias remuneradas, instituiu as Comissões Mistas nas Juntas de Conciliação, estabeleceu as condições de trabalho para menores, entre outras normas.

Na década de 70 tivemos a promulgação de leis de Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional e Pensões, com isso os DRH se tornaram cada vez mais valorizados e informatizados dentro das empresas. Na década de 80 o RH é constituído por psicólogas, a origem dessa crise está no nascimento de um RH revolucionário, preocupado com os parceiros internos, descobridor das pessoas como os verdadeiros RH e dos interesses dos acionistas, mas ao mesmo tempo incapaz de lidar com tudo isso e com processos, leis e sindicatos ao mesmo tempo.

Na década de 90 surgem novas ideias, década das fusões, aquisições e terceirizações. A área de RH passa a ter várias denominações: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão Estratégica de RH. Tipicamente, seu foco passa a ser a Gestão por competências. A construção de modelos de gestão de pessoas passa a ser mais flexível e orgânica.

Perpassado essas décadas e analisando a fundo as mudanças ocorridas no setor, percebe-se que por fim, foi compreendido que as pessoas que acabam por conseguirem crescer a empresa, sendo estas pessoas orientadas e supervisionadas por outras pessoas.

Sobre o papel do profissional de RH, Gil (1999) descreve suas principais obrigações, tais como o recrutamento e seleção, manutenção, desenvolvimento, controle e avaliação do pessoal dentro da empresa. Toledo (1999) já define como a área de estudos e atividades que lida com aspectos relativos ao elemento humano em geral nas empresas. Essas duas visões serão analisadas para compreender o real papel do profissional de RH.

Para conseguir entender todas essas mudanças na estrutura das empresas e do papel do DRH, Chiavenato (1999) *apud* Sousa (2009), apresenta as três eras ao longo do século XX, que trouxeram mudanças e diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações, divididas em: Era da Industrialização Clássica (1900-1950); a Era da Industrialização Neoclássica (1950-1990); e a Era da Informação (após 1990), como podemos analisar no quadro a seguir.

Era da Industrialização	Era da Industrialização	Era da Informação (Após
-------------------------	-------------------------	-------------------------

<b>Clássica (1900 a 1950)</b>	<b>Neoclássica (1950 a 1990)</b>	<b>1990)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início da industrialização e formação do proletariado;</li> <li>-Transformação das oficinas em fábricas;</li> <li>-Estabilidade, rotina, manutenção e permanência;</li> <li>-Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional;</li> <li>-Modelo mecanístico, burocrático;</li> <li>-Estruturas altas e largas amplitudes de controle;</li> <li>-Necessidade de ordem e rotina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expansão da industrialização e do mercado de candidatos;</li> <li>-Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial;</li> <li>-Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança;</li> <li>-Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais;</li> <li>-Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita;</li> <li>-necessidade de adaptação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial;</li> <li>-Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações;</li> <li>-Extremo dinamismo, turbulência e mudança;</li> <li>-Adoção de estruturas orgânicas e autocráticas;</li> <li>-Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis;</li> <li>-Necessidade de mudança.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Pessoal               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Relações Industriais</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Pessoas como MÃO-DE-OBRA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Recursos Humanos</li> <li>Departamento de Gestão de Pessoas</li> </ul> <p><b>Pessoas como RECURSOS HUMANOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipes de Gestão de Pessoas</li> </ul> <p><b>Pessoas como PARCEIROS</b></p>

**Quadro 1: As mudanças e transformações na área de RH**

Fonte: Chiavenato (1999, p.35) apud Sousa (2009, p. 20)

A área de recursos humanos é caracterizada pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão. As organizações permitem que os indivíduos possam alcançar objetivos que jamais seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, portanto, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (CHIAVENATO, 2009).

Pode-se dizer que o DRH consiste no planejamento da organização, no trabalho com as pessoas, em ter sensibilidade e leveza no gerenciamento de ideias dos colaboradores com benefícios coletivos e para a empresa.

De acordo com Toledo (1999, p.24):

Uma vez comprovadas não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa, se começam a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos econômica e culturalmente.

Sousa (2009, p.23) cita que:

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nestes últimos anos. Gestão de Pessoas ou ARH é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivos de orientar o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho (Chiavenato, 1999).

Como se pode observar, houve muitas mudanças no cenário do recurso humano, e elas visam deixar de ser então uma atividade mecanística para ser uma atividade estratégica. Criar uma relação forte entre empresa e funcionários e assim, deixar de ser um processo de poder centralizados e burocrático e passar a ser um ambiente flexível, descentralizado e buscando a capacitação não somente da organização, mas também das pessoas que a ajudam a crescer (SOUSA, 2009).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O projeto é caracterizado por identificar todos os processos, atividades e controle do DRH como um todo e analisar o índice de satisfação dos trabalhadores e colaboradores de uma empresa do município de Diamante do Norte, no estado do Paraná. A agência é pequena, contudo realiza várias atividades para satisfazer a necessidade da população daquela cidade e região.

Inicialmente foi realizada uma grande pesquisa bibliográfica para acumular o conhecimento a respeito do conceito do Departamento de Recursos Humanos, com isso conhecer e entender os aspectos que norteiam e caracterizam o DRH, a motivação organizacional, e os controles pertinentes à área de RH.

Após esse apanhado foi aplicado um questionário com os funcionários da empresa acima citada, para o maior conhecimento do ambiente pesquisado, pois segundo Gil (2002), estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Para a elaboração do presente trabalho foi necessário realizar a coleta de dados. Os dados coletados foram obtidos por questionário respondido por meio de alternativas em todos os funcionários da empresa citada acima. Nesse tipo de apanhado de dados, também chamado de trabalho qualitativo, Richardson (1989) apud Sousa (2009, p.14), a abordagem qualitativa caracteriza-se pelo estudo da complexidade do problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando assim, os processos vividos por grupos sociais.

O presente trabalho pode ser entendido como dividido em três partes. Na primeira é a junção de informações pertinente ao tema pesquisado, e assim compreendendo as partes da funcionalidade do RH.

A segunda diz respeito ao levantamento de dados através de questionário respondido pelos funcionários da agência da cidade de Diamante do Norte, no Paraná. Já a terceira parte faz-se a análise dos dados coletados nos documentos



disponibilizados pela empresa e apresenta-se um resumo de como estão as práticas e procedimentos da empresa diante das necessidades atuais.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa embasou-se em um método de pesquisa quantitativo de descrição. A pesquisa quantitativa de descrição consiste na solicitação de informações ao grupo estatisticamente significativo de pessoas sobre um problema estudado, para posterior análise qualitativo-quantitativa (RAUEN, 2002).

A seguir é apresentado os resultados da pesquisa, que foi realizada com funcionários da empresa. Este capítulo é de suma importância para geração de dados relevantes que sucumbirão na construção do estudo e entendimento da importância do RH dentro de uma empresa.

Os funcionários da empresa foram questionados sobre as condições de trabalho a que eram submetidos, com relação a isto, 75% dos funcionários concordaram sobre esse item, e 25% disseram que concordam em algumas partes e que outras poderiam ter melhoras (Gráfico 1).

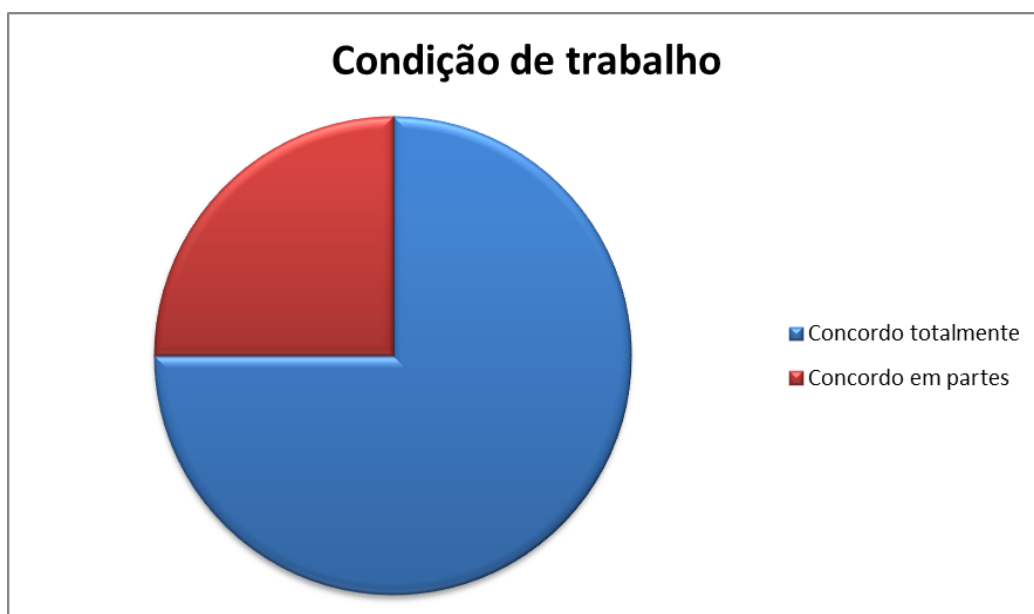


Gráfico 1 – Condição de trabalho  
Fonte: Autor, 2018.



Quando questionados sobre o reconhecimento deles pelos colegas de trabalho e pelos superiores 25% declararam que não concordam, isso remete ao sentido de que eles não percebem esse reconhecimento normalmente, já 75% dos funcionários marcaram a opção de concordam em algumas partes sobre essa ação vinda dos colegas e superiores (Gráfico 2).

Gil (2001, p.210) acredita que os motivos

[...] têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

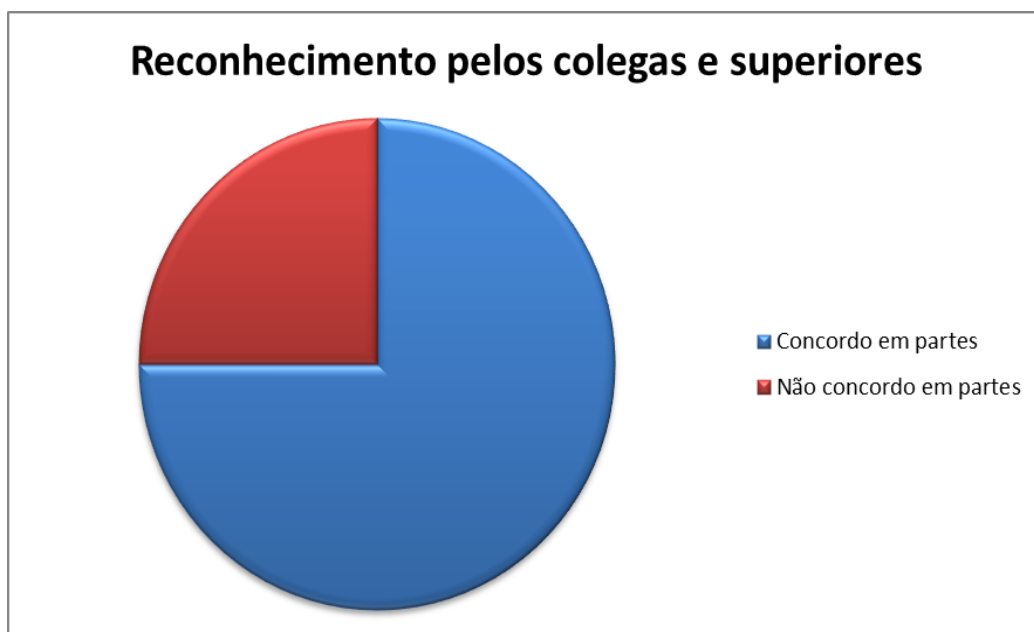


Gráfico 2 – Reconhecimento pelos colegas e superiores  
Fonte: Autor, 2018.

Segundo os funcionários, sobre a possibilidade de ocupar outras funções dentro da empresa, obteve um dado curioso, 25% dos entrevistados veem a possibilidade de ocupares outras funções dentro da empresa, 25% concorda com essa possibilidade, mas veem certa dificuldade de ascensão, 25% acha que é quase impossível alcançar outra função e 25% creem ser totalmente impossível crescer dentro da empresa pesquisada (Gráfico 3).

### Possibilidade de ocupar outras funções na empresa

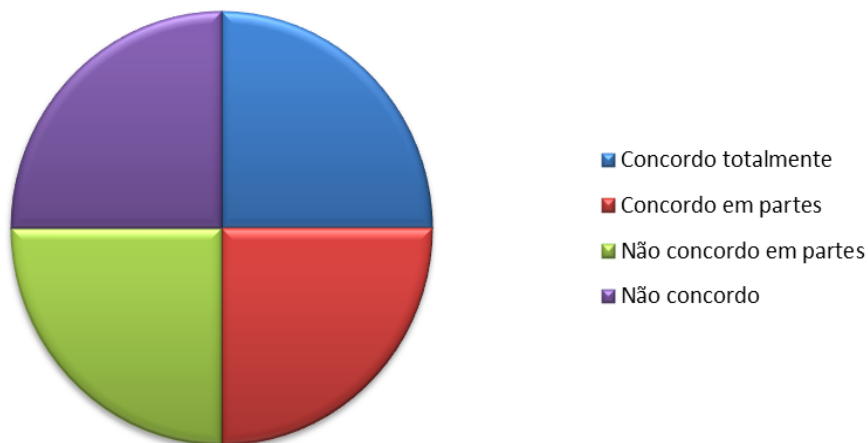


Gráfico 3 – Possibilidade de ocupar outras funções na empresa  
Fonte: Autor, 2018.

Sobre a importância e seu papel dentro da organização empresarial, 75% dos funcionários concordam totalmente sobre seu papel ali dentro, mostrando assim, que compreendem que todo e qualquer funcionário, independentemente da ocupação, faz toda a diferença para o bom funcionamento da empresa. Os demais 25% dos funcionários se mostraram indiferentes ao seu papel e importância dentro da empresa (Gráfico 4).

### Importância dentro da empresa

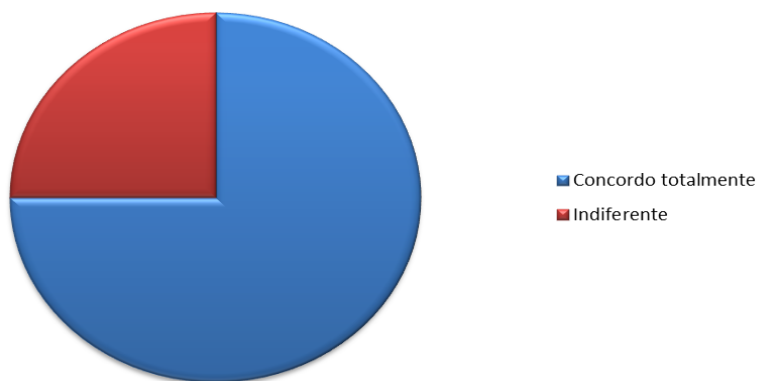


Gráfico 4: Importância dentro da empresa  
Fonte: Autor, 2018.

Em relação aos treinamentos oferecidos pelo RH proporcionarem resultados em seus colaboradores, houve uma divisão entre as opiniões, 50% dos funcionários concordam em partes sobre os treinamentos oferecidos e 50% discordam totalmente sobre os treinamentos (Gráfico 5).

Chiavenato (2009) declara que o treinamento é um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos.



Gráfico 5: Treinamentos oferecidos.  
Fonte: Autor, 2018.

Quando questionados sobre a autonomia dada a eles na execução de suas atividades cotidianas, 100% dos funcionários responderam que concordam totalmente com a forma que é passada a confiança da empresa para o trabalho deles (Gráfico 6).

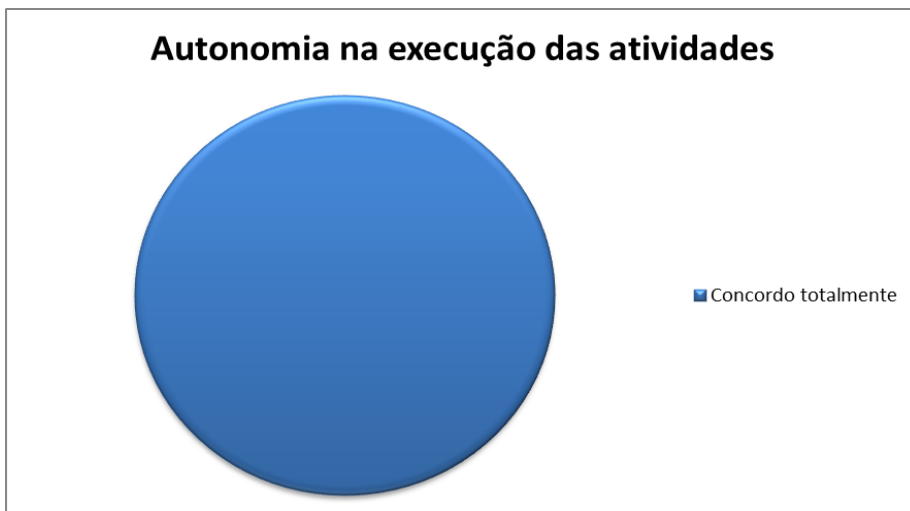


Gráfico 6: Autonomia na execução das atividades  
Fonte: Autor, 2018.

Quanto ao recebimento de Feedback dos superiores, 50% dos funcionários concordam totalmente sobre a importância e que ocorre de forma natural e objetivada, 25% é indiferente ao recebimento e 25% discordam totalmente sobre a importância do feedback (Gráfico 7).

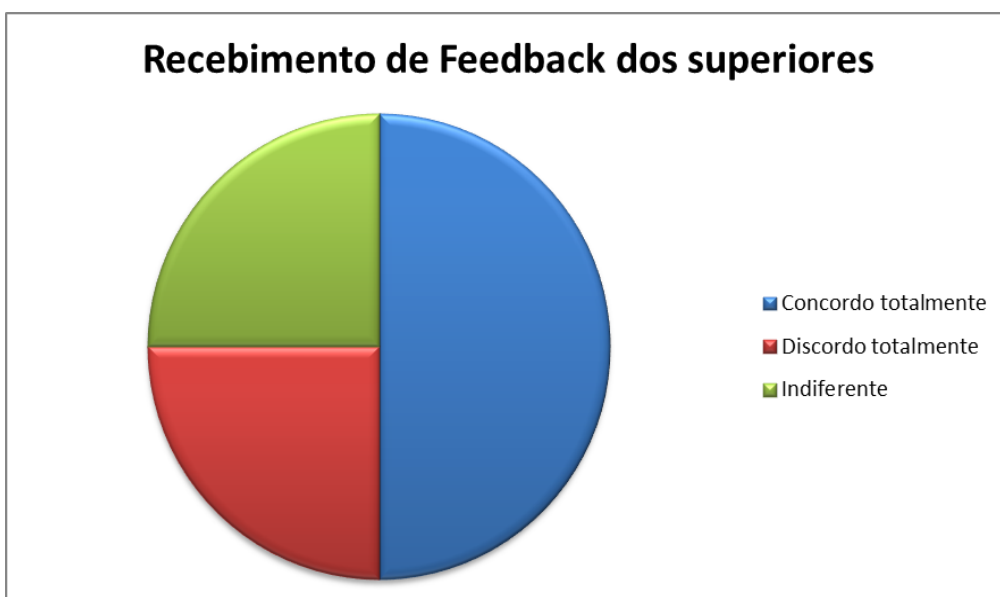


Gráfico 7: Recebimento de Feedback dos superiores  
Fonte: Autor, 2018.

Quando questionados sobre a realização profissional dentro da empresa e sua motivação para permanecer e crescer dentro da mesma, 75% dos entrevistados concordam totalmente e apenas 25% dos funcionários se mostraram indiferente a este questionamento, seja pelo fato de não se sentirem motivados ou realizados profissionalmente (Gráfico 8).



Gráfico 8: Realização profissional  
Fonte: Autor, 2018.

Sobre a questão das condições de trabalhos ofertadas pela empresa, 50% dos funcionários concordam totalmente, 25% concordam em partes e 25% dos funcionários são indiferentes em relação a este quesito.



Gráfico 9: Condições de trabalho  
Fonte: Autor, 2018.

Mesmo discordando em alguns aspectos, o que pode observar dentro da última questão analisada, foi que, referente a satisfação com o trabalho e com o local onde trabalham, todos os funcionários concordam e se sentem satisfeitos. Como observado 75% dos funcionários concordam totalmente e 25% concordam em partes sobre a satisfação em fazer parte da empresa Itaú (Gráfico 10.).



Gráfico 10: Satisfação com o trabalho Fonte: Autor, 2018.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após essa longa busca de informações acerca do tema proposto, muito pode ser descrito como enriquecedor para a jornada acadêmica de inúmeros alunos que utilizarão desde artigo como base de estudo para sanar dúvidas sobre o Departamento de Recursos Humanos. Como analisado, o caminho que o DRH percorreu desde meados da década de 30 até hoje, fez e faz com que ele seja uma peça importantíssima para toda e qualquer empresa.

Dentro da pesquisa sobre a visão de funcionários perante assuntos relevantes dentro da empresa pesquisada, pode-se analisar que o papel do profissional de RH é muito mais do que apenas gerenciar pessoas, mas sim, criar meios para que haja harmonia, entendimento, funcionalidade e determinação dentro da mesma.

Fato que a pesquisa enriqueceu muito o intelecto dos pesquisadores, e com isso, pode-se concluir que o caminho para alavancar não só uma empresa, como uma nação completa, esta em partes, na mão dos profissionais de Recursos Humanos.



## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

SOUSA, Ana Paula Coutinho de. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no Departamento de Recursos Humanos: estudo de caso da empresa Reason Tecnologia S.A.** Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291245.pdf> Acesso em: 4 jun. 2018.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.