



SOUSA, Paulo do Nascimento<sup>1</sup>

## A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

**Resumo:** Este artigo vem retratar algumas características de abordagem da importância do setor de recursos humanos nas organizações na atualidade, com a pretensão de mostrar as necessidades e as potencialidades desde setor administrativo que tem trabalhado com eficácia para ser reconhecido ao longo da história como um lugar de promoção humana. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica onde se buscou fundamentação para o tema: “A importância do setor de recursos humanos na organização empresarial”. Entre os autores estudados destacam-se Chiavenato e Antônio Carlos Gil.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Organizações. Atualidade.

### 1. INTRODUÇÃO

No período da revolução industrial o principal setor da empresa era o tecnológico. Na atualidade percebe-se a vivência de outra realidade, onde o principal ativo das organizações são as pessoas que fazem parte do universo daquela organização, por meio do incentivo do capital intelectual humano. De modo que, nos dias atuais, a tendência do mundo corporativista é a valorização das pessoas.

O equilíbrio entre todos os ambientes da organização passa a ser essencial nesse novo contexto mundial. Assim, o papel do gestor de Recursos Humanos é desenvolver ações que tenham como foco o desenvolvimento do ser humano como pessoa, profissional e cidadão.

Nas leituras realizadas na literatura administrativa percebe-se que recurso humano é uma área interdisciplinar que envolve inúmeros conceitos abrangentes de várias áreas, pois trata diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

Desta forma, este estudo de cunho bibliográfico que tem como tema “A importância do setor de recursos humanos na organização empresarial”, busca mostrar a necessidade e a relevância de um setor de Recursos Humanos (doravante RH) em uma institui-

---

<sup>1</sup>Graduado em Administração de Empresa pela Faculdade de Balsas (UNIBALSAS). Pós-graduando em MBA em Gestão de Pessoas pela Faculdade pela Uninter. Pós graduado em gestão escolar pela Faculdade Einstein. Mestre em Educação pela Estácio de Sá. Graduando em pedagogia pela UEMA Universidade Estadual do Maranhão. Professor horista da UNIBALSAS Faculdade de Balsas e Agente de Saúde Mental no Caps 3

ção, usando argumentos que tornam viável a implantação deste setor na organização empresarial.

Em face disso, este estudo quer levar o leitor a compreender e a valorizar as relações entre a empresa e o colaborador, conhecendo um pouco mais dos aspectos da identificação das características de um possível candidato, como recrutar e selecionar, o que empregador e colaborador esperam um do outro, um pouco do histórico deste setor e algumas considerações relevantes para uma tomada de decisão nesta implantação.

## **2. A FUNÇÃO DO RH NO DECORRER DA HISTÓRIA**

Após a era da industrialização clássica surgiram, no decorrer do século XX, definições para designar o trabalho com pessoas dentro de uma organização.

A primeira delas foi a Relação industrial onde surgem os departamentos de pessoas e posteriormente os departamentos de relações industriais. Nesse setor se recolhiam as carteiras de trabalho, eram anotadas as horas trabalhadas. Aplicavam-se as advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato, contagem de férias entre outras funções básicas de fazer aplicar a regra ao funcionário. Nessa época o funcionário ficou designado como mão de obra.

Na industrialização neoclássica surge o departamento de recursos humanos que vai substituir os antigos departamentos de relações industriais. Nesta época, o departamento de recursos humanos toma novas responsabilidades, pois além do que ele já fazia referente ao funcionário e agora também era responsável por recrutar, selecionar, treinar, avaliar, remunerar, além de cuidar da higiene e da segurança do trabalhador e da relação trabalhista com um poder de centralização e monopólio dessas atividades, ou seja, nem uma nem outra

parte da empresa poderia intervir no desenvolvimento dos trabalhadores.

Na era da informação surgem as equipes de gestão de pessoas, que passam a substituir os departamentos de recursos humanos e de gestão de pessoas, dando uma nova roupagem para a relação empresa e empregado, onde nessa relação o empregado é visto como material pensante (patrimônio intelectual) da organização, visto que a empresa percebeu que ela não funciona e nem cresce sem esse patrimônio.

Nesse contexto Chiavenato (2009, p. 19) afirma que “a administração de recursos humanos tem sua origem no início do século XX, após o forte impacto de Revolução Industrial, com a denominação das Relações Industriais”. Apareceu como uma ação mediadora entre as organizações e os colaboradores, visando amenizar e/ou diminuir os conflitos na indústria entre os objetivos das empresas e os objetivos individuais dos colaboradores, que até então eram considerados incompatíveis e irreconciliáveis.

## **3. O QUE SIGNIFICA GERENCIAR PESSOAS**

No trabalho de um administrador é preciso planejamento, organização, direção e controle. Para isso, ele deve levar em consideração que sozinho não consegue fazer o trabalho da organização.

A função de um administrador assemelha-se à função de um maestro cuja missão é coordenar uma sinfonia. A sinfonia do administrador denomina-se colaboradores ou recursos humanos, que é a equipe de subordinados executores das tarefas da organização, fazendo com que haja produção e resultados e, conseqüentemente, a realização das metas e objetivos traçados pela empresa.

Um setor de RH em uma empresa funciona como um fio condutor que tem início, meio e fim. Início porque esse setor é

a porta de entrada para a organização, é o responsável por selecionar e ao mesmo tempo por identificar as competências e habilidades de um candidato para um determinado cargo dentro da empresa. Depois de contratar, a segunda parte da ação do profissional de RH é treinar e familiarizar este contratado com o ambiente organizacional. O que fica no fim desse fio é uma possível demissão ou pedido de demissão ou até mesmo uma possível aposentadoria.

As organizações estão sempre buscando mais pessoas para integrar o seu quadro de colaboradores, seja para repor funcionários que saíram ou, no caso de expansão dos negócios, onde precisam às vezes formar uma nova equipe para a abertura de uma filial. Isto é papel do coordenador de RH. Ele deve favorecer a introdução de novas pessoas na organização exercendo o poder de escolher, classificar e decidir os melhores perfis para os cargos solicitados.

O setor de RH é o órgão da empresa que faz a ligação entre a diretoria e os empregados e vice-versa. Como afirma Gil (2001, p.13): “É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e a avaliação de pessoal”.

Deste modo, este setor é responsável direta e indiretamente pelo bom andamento e desenvolvimento do empregado tanto como pessoa quanto como colaborador da instituição. É essa área da empresa que vai tratar do bem estar do funcionário e de sua produção, dando-lhe respostas positivas e subsídios para que ele se sinta motivado a produzir e a assumir inteiramente o seu papel na instituição, tendo orgulho do seu trabalho e zelando pela imagem da empresa em qualquer lugar que frequente.

O passo inicial na implantação de um setor de RH é identificar pontos fracos e fortes, como de crescimento e recuo, fazendo um diagnóstico interno e externo da organização.

Com isso, é possível perceber quais

áreas da empresa precisam de mais atenção para um melhor desenvolvimento. Em muitos casos, o setor de RH fica em segundo plano nas empresas, o que prejudica em muito o bom andamento dos colaboradores e da empresa em geral.

### 3.1 Identificação das características individuais de um possível candidato

Para realizar a seleção de um candidato é preciso ter perspicácia, bem como conhecer um pouco da natureza humana e da dimensão que o trabalho a ser executado por esse candidato ira aparecer socialmente tanto no ambiente interno quanto no externo da organização.

É necessário, pois, que o profissional de RH tenha uma visão antecipada da interação entre a pessoa e tarefa a ser realizada.

Chiavenato (2004) afirma que o profissional de RH terá que levar em conta três aspectos importantes nas características individuais do candidato. São eles:

1. Execução da tarefa em si, pois toda tarefa possui suas peculiaridades, dentre elas podem ser destacadas: atenção, aptidão para detalhes, visão ampla e abrangente, facilidade em lidar com pessoas, lidar com números, expressão clara quando expuser uma ideia e uma boa concentração, entre outras.

2. Interdependência com outras tarefas. Ter bem claro que cada ação em qualquer organização para ser realizada tem que esperar por uma tarefa que outra pessoa ou setor vai executar e que só depois poderá fazer uma segunda parte para então um terceiro fechar o processo. É por isso, que a relação entre essas partes gera uma interdependência que só será bem ajustada com um equilíbrio entre as partes.

3. Interdependência com outras pessoas. Aqui é onde tudo e nada poderá acontecer, pois são pessoas lidando com pessoas; o que deve reinar aqui é um

bom equilíbrio entre emocional e profissional, pois nesta interdependência é que irão acontecer os maiores conflitos no momento da produção de uma nova ideia ou produto. Cada camada do organograma hierárquico terá que por a prova um bom relacionamento humano e facilitar as relações para que haja o desdobramento positivo das ideias em ações.

Por tanto, a identificação das qualidades de um possível candidato é uma tarefa bastante perspicaz e ao mesmo tempo de grande maestria, pois o coordenado de RH tem em suas mãos a possibilidade do acerto e do erro, tendo claro que o ser humano sempre será uma caixinha de surpresa e que ao mesmo tempo em que ele demonstra qualidades, vem junto no mesmo pacote os defeitos que o próprio colaborador terá que equilibrar para permanecer fazendo parte da organização.

### 3.2 Recrutamento e seleção de pessoas

A atividade de recrutamento de pessoal envolve alternativa e contato com o mercado de mão de obra, disponibilizando e divulgando propostas de emprego, buscando candidatos capacitados. Esta é uma função que requer eficiência, evitando assim, alto índice de giro de pessoal, custos desnecessários com recrutamento e funcionários poucos qualificados que comprometam o desenvolvimento do trabalho.

Carvalho & Nascimento (1997, p. 89.) afirmam que “depois de programar o recrutamento, o sistema de RH deve colocar em prática as medidas propostas na fase inicial do processo”. Durante a execução é definida a pessoa que será responsável pelo recrutamento, ou seja, o gerente de RH junto ao responsável pela área solicitante, dependendo da estrutura da organização.

Segundo Chiavenato (1993, p.126)

as fontes de recrutamento estão divididas em fontes externas e fontes

internas: O recrutamento é denominado externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas, e sua consequência é uma entrada de recursos humanos. É denominado interno quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa, e sua consequência é o processamento interno de recursos humanos.

De acordo com Chiavenato (2004) existem as vantagens e desvantagens, tanto para o recrutamento interno como os externos.

Vantagens do recrutamento interno:

- É mais econômico: evita despesas com anúncio em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de atendimento dos candidatos, custos de admissão, custo de integração do novo empregado.
- É mais rápido: evita as demoras frequentes do recrutamento externo, a expectativa do dia em que o anúncio será publicado no jornal, a espera dos candidatos.
- Apresenta maior índice de validade e de segurança, pois o candidato já é conhecido, avaliado durante certo período de tempo e submetido à apreciação dos chefes e envolvidos; não necessita, na maior parte das vezes, de período experimental, de integração e indução à organização, ou de informações cadastrais a respeito.
- Apresenta os investimentos da empresa em treinamento do pessoal, que, por muitas vezes, tem o seu retorno quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos.

As desvantagens do recrutamento interno:

- Exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para ser promovidos a alguns níveis acima do cargo em que estão sendo admitidos e motivação suficiente para chegar lá. Se a organização não oferecer oportunidade de crescimento no momento adequado, correrá o risco de frustrar os empregados em suas ambições, tra-

zendo consequências como apatia, desinteresse ou o desligamento da organização, a fim de aproveitar oportunidades fora dela.

- Pode gerar conflitos de interesse, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições, ou não realizam aquelas oportunidades.
- Quando efetuado continuamente, leva os empregados a uma progressiva limitação as políticas e diretrizes da organização. Convivendo apenas com os problemas e situações de sua organização eles se adaptam e perdem a criatividade e atitude de inovação.

As vantagens do recrutamento externo:

- Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização. A entrada de recursos humanos ocasiona uma importação de ideias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos da organização e, quase sempre, uma revisão na maneira pela qual os assuntos são conduzidos dentro da empresa.
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é a de admitir pessoal com gabarito igual, ou melhor, do que o já existente na empresa.
- Aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal feito por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

As desvantagens do recrutamento externo:

- É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno. O período despendido com escolha e mobilização das técnicas mais adequadas para influenciar as fontes de recrutamento, atração e apresentação dos candidatos, recepção e triagem inicial, encaminhamento à seleção, aos exames médicos, à documentação, liberação do candidato do outro emprego e admissão não é pequeno.
- É mais caro e exigem inversões e despesas imediatas com anúncios em jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas

operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, formulários etc.

- Geralmente, afeta a política salarial da empresa e influencia as faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.

Para o método de recrutamento externo, é preciso envolver jornais, revistas, rádios, TV, escolas, universidades, agências de empregos, sites em internet, intercâmbios e recomendações. Enquanto para o método de fonte interna, os candidatos são recrutados através de quadros de aviso, comunicações internas e divulgações das vagas.

Cada um dos fatores citados acima tanto ele pro ou contra o recrutamento interno e externo serve como um norte no momento em que a organização precisa de mais colaboradores, quando um coordenador de RH precisa selecionar mais pessoas qualificadas ele deve ter em mente o que o seus superiores esperam dele no âmbito econômico e no crescimento da empresa, nisso o coordenador terá que encontrar a melhor pessoa para desenvolver o trabalho pelo o menor custo para a organização.

### 3.3 Definições fundamentais na gestão de pessoas

A primeira definição importante na gestão de pessoas é tratar as pessoas como seres humanos entendendo que cada uma delas possui sentimentos, desejos, sonhos, família e vida fora da empresa; cada um carrega consigo uma história pessoal, conhecimentos múltiplos, competências, habilidades e experiência de mundo. Toda essa bagagem deve ser levada em conta e, acima de tudo, respeitada, e, sempre que possível aproveitada.

A segunda definição é olhar a pessoa como um ser ativo dentro da empresa, com possibilidades de criar, inovar e não apenas

um ser que está ali para executar ordem ou fazer uma atividade mecânica, assim como “Chaplin em Tempos Moderno”.

A terceira é ver as pessoas como parceiras da organização, pessoas que se preocupam com o crescimento da empresa porque sabem que esse crescimento pode estender a si e vice-versa, pois são capazes de investir tempo e dedicação sabendo que terão um retorno financeiro e emocional. Esse é o momento do líder empresarial investir no caráter de reciprocidade na relação empresa/colaborador.

### 3.4 O que a organização e o colaborador esperam um do outro

Em muitas contratações nem sempre fica claro o que cada parte espera um do outro, gerando assim um ruído na comunicação que a médio e logo prazo apresenta complicações para ambas as partes, tornando a relação empregado/empregador um tanto difícil, fazendo com que uma das partes fique insatisfeita e com isso acaba em quebra de contrato por uma das partes.

É nesse momento que o papel do coordenador de RH é fundamental, para tornar essa relação mais clara para ambas as partes, pois o setor de RH vai deixar claro o que a organização espera do colaborador e também dará espaço para o colaborador expor quais seus anseios e perspectivas de crescimento na organização que estar a contratá-lo.

Conforme Chiavenato (2009, p.92), elencam-se a seguir, algumas linhas gerais que a organização espera do colaborador e o que o colaborador espera da organização: O que os colaboradores esperam da organização:

- Um excelente lugar para trabalhar;
- Oportunidade de crescimento, educação e carreira;
- Reconhecimento e recompensa: salário, benefícios e incentivos;
- Liberdade e autonomia;

- Apoio e suporte: liderança renovadora;
- Empregabilidade e ocupabilidade;
- Camaradagem e coleguismo;
- Qualidade de vida no trabalho;
- Participação nas decisões;
- Divertimento, alegria e satisfação.

O que a organização espera dos colaboradores

- Foco na missão organizacional;
- Foco na visão de futuro da organização;
- Foco no cliente interno e externo;
- Foco nas metas e resultados;
- Foco em melhoria e desenvolvimento;
- Foco no trabalho participativo;
- Comprometimento e dedicação;
- Talento habilidades e competência;
- Aprendizado constante;
- Ética e responsabilidade social.

Os objetivos do RH na organização:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Proporcionar competitividades à organização isto significa saber empregar as habilidades e competências da força de trabalho.
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas.
- Aumentar a autoatualização e a satisfação pessoas no trabalho, pois antes o foco era no trabalho hoje é na realização pessoal do colaborador.
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.
- Administrar e impulsionar a mudança.

Os seis principais processos de Gestão de Pessoas segundo Chiavenato (2004) são:

Processo de agregar pessoas.

É o processo de reunir, de convidar chamar, trazer pessoas para conhecer a organização, e que a organização possa conhecer essas pessoas.

Processo de aplicar pessoas.

Depois de tê-las trazido à empresa é o momento de alocá-las em um ambiente onde elas possam por os seus conhecimentos em prática, desenvolver o seu trabalho. Depois da identificação das competências e

habilidades é o momento colocar a pessoa certa no lugar certo.

Processo de recompensar pessoa.

É o momento de oferecer a ela um retorno financeiro, um retorno emocional, benefícios e serviços sociais. É nesse momento também que a pessoa vai perceber, pelo retorno que tem a sua importância como pessoa para a empresa.

Processo de desenvolvimento de pessoas.

São momentos em que a empresa investe em treinamento, cursos de qualificação e um plano de cargos e carreira para seus colaboradores.

Processo de manter pessoas.

São processos de criação de ambiente sadio física e emocionalmente para que a pessoa sintam-se bem naquele ambiente de trabalho e queira permanecer naquela empresa, pois sabe que ali ela tem um equilíbrio emocional, financeiro e mental para se desenvolver e continuar crescendo.

Processo de monitorar pessoas.

É o processo utilizado para acompanhar e monitorar pessoas verificando sua produção e avaliando seus rendimentos e seu desenvolvimento.

Todos esses processos estão interligados, não dá pra aplicar um sem a unidade do conjunto deles, pois na gestão de pessoas, as relações trabalhistas funcionam em cadeia, a partir do momento que se recebe uma pessoa para o trabalho deve-se monitorar seu desenvolvimento para que ela possa se sentir segura para o seu crescimento profissional.

Um exemplo disso seria receber muito bem a pessoa e depois, não se importar com o desenvolvimento dela a ponto de apenas depositar religiosamente o seu salário ao fim de cada mês. Fica bem difícil de sobreviver nesta empresa sem um acompanhamento e sem desenvolvimento como pessoa a ponto de torná-la satisfeita para permanecer na empresa.

## **5. METODOLOGIA**

A pesquisa é uma atividade que busca uma resposta ou a solução de um determinado problema.

Segundo Gil (2002, p.17): “Pode-se definir pesquisa como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Neste estudo optou-se pela pesquisa bibliográfica que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas.

A pesquisa bibliográfica busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

O tema “A importância do setor de recursos humanos na organização empresarial” mostra sua relevância na medida em que se observam as grandes mudanças pelas quais a sociedade tem passado nas últimas décadas o que exige das organizações uma nova postura diante de seus colaboradores em vista do sucesso que almejam.

Assim, como afirma 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 de seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa”, percebe-se nos dias atuais uma valorização crescente deste setor nas organizações.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A tendência comportamental das organizações nos dias atuais é a valorização das pessoas. Em épocas históricas, como na revolução industrial, o principal setor da empresa era o tecnológico. Mas nesse novo contexto vive-se outra realidade, onde o principal ativo das organizações são as pessoas, elas que fazem a parte principal do

universo das organizações, por possuírem o principal produto para o desenvolvimento organizacional que é o seu intelecto.

Nesse contexto, a discussão da importância do setor de Recursos Humanos nas organizações está cada vez mais em alta. O meio acadêmico, o poder público e as próprias organizações enfatizam essa necessidade. A literatura especializada enfatiza a questão direcionando os estudos sobre os pontos positivos desta prática para todos: empresa, colaborador e sociedade.

Hoje os Recursos Humanos nas organizações têm função primordial. Assim, cada gestor deve adaptar-se a essa nova concepção de mundo e procurar formação para compreender que não basta ter discurso que valoriza seu colaborador, isso tem que ser sentido na prática, pois de acordo com alguns estudiosos, em pouco menos de uma década serão as organizações que terão de formar seus colaboradores e fazendo com que eles tenham prazer em fazer parte da instituição, caso contrário, não irão fidelizar os seus clientes internos.

Vale ressaltar que os gestores de RH são membros ativos da empresa que desempenham sua função a partir da visão do todo que constitui a organização. Portanto, devem utilizar seus conhecimentos para a formulação de um modelo de gestão que se baseia em princípios que visualize o bem social.

## 7. REFERÊNCIAS

CALDEIRA, Pedro Zany. **Características Individuais**. 2009. Disponível em: <http://www.lusiada.org>. Acesso em: 19 set 2009.

CARVALHO & NASCIMENTO. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**: São Paulo, Atlas: 2004.

\_\_\_\_\_, I. **Gestão de Pessoa, Segunda Edição, Totalmente Renovada e atualizada**. Rio de Janeiro, Campus: 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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