

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

Aimee Laís Cardoso Balbino
Amanda de Castro Gomes Barboza
Caroline de Oliveira Ferrari
Simone Orfão Torres

A IMPORTÂNCIA DO RH ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Tupã - SP
2016

Aimee Laís Cardoso Balbino
Amanda de Castro Gomes Barboza
Caroline de Oliveira Ferrari
Simone Orfão Torres

A IMPORTÂNCIA DO RH ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Prof.^a Aline Bezerra da Silva, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

Tupã - SP
2016

ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

Aimee Laís Cardoso Balbino
Amanda de Castro Gomes Barboza
Caroline de Oliveira Ferrari
Simone Orfão Torres

A IMPORTÂNCIA DO RH ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

Prof (a). Aline Bezerra da Silva
Orientadora

Prof (a). Ana Elisa Lopes
Avaliador (a)

Prof (a). Edvaldo Navas Rodrigues
Avaliador (a)

Robson Adalberto Faleiros
Avaliador (a)

Tupã, 28 de Junho de 2016.

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelo aluno. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as ideias e o conteúdo do mesmo.

Dedicamos aos nossos pais que nos apoiaram durante todo o curso e aos nossos professores que nos incentivaram e orientaram para a conclusão desse trabalho.

Agradecemos a Deus, pois sem ele não teríamos forças para essa longa jornada, agradecemos aos nossos professores que nos orientaram e incentivaram durante esse curso e aos nossos amigos que nos ajudaram e nos motivaram para que concluíssemos este objetivo com êxito.

Agradecemos à escola técnica Prof. Massuyuki Kawano por nos proporcionar um ambiente em que pudéssemos aprender e desenvolver nossos lados pessoais e profissionais.

Dedicamos esse trabalho de conclusão de curso aos nossos pais que não deixaram que desistíssemos sempre nos apoiando e acreditando em nós.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,
lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram
conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

RESUMO

Com as mudanças que ocorrem no mundo e com o cenário econômico atual, as organizações se tornaram mais competitivas e a sociedade mais exigente, tanto por serviços e produtos de qualidade, quanto por organizações que tenham um bem-estar profissional. Com isso está cada vez mais difícil se manter no mercado e então é preciso estratégias em todos os setores, principalmente no de recursos humanos, pois este é ligado diretamente com os bens mais preciosos das organizações, os colaboradores, portanto é muito importante possuir um RH estratégico, pois, faz com que as empresas se tornem mais flexíveis e inteligentes, faz com que os funcionários se comprometam mais, ajuda na competitividade em que vivem as organizações. Este trabalho visa demonstrar as diferenças entre o RH operacional e o RH estratégico, além de identificar as vantagens geradas por essa transição e a importância do mesmo para as organizações. Visa também: Identificar as diferenças entre esses dois tipos de RH; Mostrar a importância do RH estratégico e quais suas vantagens; Analisar como um RH operacional pode se tornar estratégico; Entrevistar um gerente que atua em uma organização que possui funções do RH estratégico. Para a realização deste trabalho foi feita uma pesquisa telematizada, ou seja, pesquisa através da internet, pesquisas bibliográficas e entrevista. Na pesquisa telematizada foi utilizada monografias e sites confiáveis da área de recursos humanos para comprovar o trabalho. As pesquisas bibliográficas foram realizadas em livros de Idalberto Chiavenato, Jean Pierre Marras e outros autores, revistas e artigos científicos que defendem o tema. A entrevista foi realizada com um gerente de uma organização que possui as funções do RH estratégico para comprovar a sua importância no dia-a-dia tanto da empresa como das pessoas que nela trabalham. A diferença entre o RH Operacional e o Estratégico, é que o primeiro trabalha burocraticamente enquanto o segundo se alinha as estratégias da organização, ou seja, está voltado para o resultado fazendo com que a empresa atinja o seu objetivo com maior eficiência e eficácia. Como resultado das pesquisas realizadas, ficou comprovada a importância do RH estratégico dentro das organizações, portanto este trabalho sobre RH estratégico poderá ajudar organizações e pessoas que trabalhem na área.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Estratégias. Organizações. Operacional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	CONCEITOS E DIFERENÇAS ENTRE O RH ESTRATÉGICO E O RH OPERACIONAL	12
2.1	IMPORTÂNCIA E VANTAGENS DO RH ESTRATÉGICO	13
2.2	MELHORES ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELO RH ESTRATÉGICO	14
3	IMPORTANTES FUNÇÕES REALIZADAS PELO RH ESTRATÉGICO	16
3.1	O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	16
3.2	SOCIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO	17
3.3	TREINAMENTO	20
3.4	AValiação DE DESEMPENHO	22
3.5	CLIMA ORGANIZACIONAL	25
4	TRANSIÇÃO DO RH OPERACIONAL PARA O RH ESTRATÉGICO E SEUS EFEITOS POSITIVOS	27
4.1	QUALIDADE DE VIDA	29
5	PESQUISA DE CAMPO	30
5.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	30
5.2	ANÁLISE DOS DADOS	31
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICA A - QUESTÕES DA ENTREVISTA	39

1. INTRODUÇÃO

Com as mudanças que ocorrem no mundo e com o cenário econômico atual, as organizações se tornaram mais competitivas e a sociedade mais exigente, tanto por serviços e produtos de qualidade, quanto por organizações que tenha um bem estar profissional. Com isso está cada vez mais difícil se manter no mercado e então é preciso estratégias em todos os setores, principalmente no de recursos humanos, pois este é ligado diretamente com os bens mais preciosos das organizações, os colaboradores.

Até algum tempo atrás o RH (Recursos Humanos) era conhecido somente pela parte burocrática das organizações, ou seja, folhas de pagamentos, admissões, demissões, bonificações, entre outras atividades relacionadas ao departamento pessoal, mas com essas mudanças o RH passou a ser um dos setores mais importante, pois é ele quem ajuda os outros departamentos a alcançarem as metas e resultados das organizações, assim surgindo atualmente o RH estratégico.

Este tipo de RH faz com que as empresas se tornem mais flexíveis e inteligentes, faz com que os funcionários se comprometam mais, ajuda na competitividade em que vivem as organizações, pois possui estratégias para reter talentos, motivar os funcionários e desenvolvê-los.

A transição do RH operacional para o RH estratégico tem como vantagens; serviços ou produtos de qualidade aos clientes, colaboradores mais satisfeitos e um ambiente organizacional agradável, pois todos estão em constante treinamento e desenvolvimento.

Com o cenário atual do Brasil, crise, demissões, empresas falindo e competição para manter-se no mercado só aumentando, surgiu o seguinte questionamento: Qual a importância do RH estratégico nas organizações e suas vantagens?

Como hipóteses para solucionar o problema sugerem-se: A falta de estratégias para a competição do mercado poderá fazer com que a organização se feche; A falta de motivação dos colaboradores acarretará em resultados negativos para as metas da organização; Pessoas não qualificadas para lidarem com os colaboradores os deixarão mais desmotivados; Sem estratégias específicas ocorrerão mais conflitos e insatisfações dos colaboradores; O comprometimento dos

funcionários para que façam produtos ou serviços de qualidades dependerá de estratégias bem elaboradas por pessoas capacitadas. A falta disso acarretará na competição de mercado, deixando certas organizações com baixo lucro; O sistema do RH operacional não se enquadra e não gera efeitos satisfatórios para as mudanças atuais.

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar as diferenças entre o RH operacional e o RH estratégico, além de identificar as vantagens geradas por essa transição e a importância do mesmo para as organizações. Visa também: Identificar as diferenças entre esses dois tipos de RH; Mostrar a importância do RH estratégico e quais suas vantagens; Analisar como um RH operacional pode se tornar estratégico; Entrevistar um gerente que atua em uma organização que possui funções do RH estratégico.

Devido à atualidade do tema e as mudanças que estão ocorrendo nas organizações, este trabalho de conclusão de curso tem por razão mostrar a importância do RH estratégico dentro das organizações, tanto para estratégias gerais, ou seja, todos os setores, quanto para estratégias que possam ajudar as empresas a se manterem no mercado. O clima competitivo atual demonstra que continuar como está não faz com que as empresas tenham sucesso.

Para a realização deste trabalho foi feita uma pesquisa telematizada, ou seja, pesquisa através da internet, pesquisas bibliográficas e entrevista. Na pesquisa telematizada foi utilizada monografias e sites confiáveis da área de recursos humanos para comprovar o trabalho. As pesquisas bibliográficas foram realizadas em livros de Idalberto Chiavenato, Jean Pierre Marras e outros autores, revistas e artigos científicos que defendem o tema. A entrevista foi realizada com um gerente de uma organização que possui as funções do RH estratégico para comprovar a sua importância no dia-a-dia tanto da empresa como das pessoas que nela trabalham.

2. CONCEITOS E DIFERENÇAS ENTRE O RH ESTRATÉGICO E O RH OPERACIONAL

Atualmente há dois tipos de RH mais utilizados pelas organizações, o RH operacional e o RH estratégico, sendo que cada um tem sua importância, mas com as mudanças e transformações que vem ocorrendo no mundo contemporâneo, passou a ser mais interessante o uso do RH estratégico.

De acordo com Chiavenato (1999) o RH operacional é o setor que presta serviços à organização como Staff, sem se preocupar com as metas e objetivos da organização no geral.

Para Marras (2009) o RH operacional também atua em linha e é um prestador de serviços à organização, mas é um grande gerador de despesas, pois todos os resultados conseguidos por esse RH não são de grande importância para os acionistas da organização.

O RH operacional é o mais antigo também conhecido por departamento de pessoal. É o setor que resolve a parte burocrática da organização. Atua na elaboração da folha de pagamento, contratações, demissões, férias dos colaboradores, aumento salarial, ou seja, nos cálculos trabalhistas. Ele não deixa de se importar com o recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, mas a sua visão é extremamente operacional, sendo assim importa-se somente com suas atividades e não com a organização no geral.

Na atual crise na qual o país enfrenta e a competitividade aumentando, as organizações estão optando pela troca deste tipo de RH ou até mesmo terceirizando este serviço, para que o tempo destinado às atividades burocráticas seja menor, e assim possam focar na parte mais importante da organização, os colaboradores.

O RH estratégico é o modelo de gestão estratégica de pessoas, ou seja, é o RH que busca atender tanto as necessidades da empresa quanto as necessidades dos colaboradores, conhece a organização como um todo, pensa no futuro dela e para isso participa do seu planejamento estratégico, tem foco em resultados. É um RH mais dinâmico e possui estratégias para o desenvolvimento dos colaboradores.

De acordo com Marras (2009) o RH estratégico ajuda na construção de planos e projetos da organização e assim melhora os resultados, obtendo o lucro através do valor agregado ao capital humano existente na organização.

Existem várias diferenças entre esses dois tipos de RH, o RH estratégico possui conhecimentos sobre o mercado em que a organização se situa, conhece todos os processos e todas as áreas da empresa e a partir disso elabora metas e objetivos para todos seguirem. Atua de forma com que os colaboradores tenham um bom ambiente de trabalho, que se desenvolvam constantemente. Como dito antes o RH operacional cuida somente de suas atividades internas, como se fosse um setor isolado da organização, utiliza todo o seu tempo para executar os cálculos trabalhistas, deixando de focar nos colaboradores e nas metas da empresa, não possui conhecimento do mercado e nem dos processos da empresa, é um tipo de RH completamente mecânico, onde se preocupa somente com os papéis.

De acordo com Terzian (2002) o RH é indispensável dentro da organização, pois ele cuida da parte burocrática, ou seja, cuida das férias, da folha de pagamento e faltas de cada funcionário, mas principalmente utiliza estratégias para treinar, desenvolver pessoas, atrair e reter talentos.

2.1. IMPORTÂNCIA E VANTAGENS DO RH ESTRATÉGICO

O setor de recursos humanos passou a ter um novo papel dentro das organizações adicionando importâncias, vantagens e responsabilidades diferentes, ou seja, o RH passou a ter outro foco além da parte burocrática, o gestor de RH deve apoiar o presidente da empresa para que as estratégias de crescimento da organização possam ser realizadas.

O RH estratégico tornou-se um dos setores mais importantes, pois ajuda as empresas se tornarem competitivas com estratégias de mercado, auxiliam para que as metas de curto e médio prazo não sejam perdidas, mesmo em tempos de crise. Participa do planejamento estratégico definindo as melhores ações para que consigam atingir os objetivos da organização.

Para Chiavenato (1999) o papel do RH mudou ao longo dos anos, e deve ser estratégico para que se consiga definir as metas e resultados e assim direcionar os funcionários, que devem ser considerados como parceiros da organização.

Um dos aspectos mais importantes que esse RH traz para as empresas é a valorização dos colaboradores, isso ajuda a melhorar o ambiente de trabalho, torna-os mais motivados e engajados. Além de que esse setor possui estratégias para o recrutamento e seleção fazendo com que os profissionais sejam qualificados e adequados para os cargos que assumirem.

Reter talentos é uma tarefa muito difícil na atualidade, e esta é uma das vantagens de ter o RH estratégico, pois ele estuda as melhores estratégias para que esses colaboradores que são destaque continuem na organização, mas continuem motivados e felizes.

Os colaboradores também usufruem das vantagens de se ter um RH estratégico na organização, pois com os treinamentos específicos eles conseguem se desenvolver mais e gerar maior valor, o que faz com que todos cresçam e atuem em parceria visando as metas e objetivos da empresa.

2.2. MELHORES ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELO RH ESTRATÉGICO

Para uma empresa manter-se estabilizada e gerando lucros, deve-se contar com o empenho do colaborador, que por sua vez, produzirá mais e melhor se estiver envolvido em um ambiente agradável. Na intenção constante de obter esse resultado positivo, as empresas se veem obrigadas a ter melhores estratégias no setor de RH.

Essa implantação de estratégias nas organizações precisa de uma ação conjunta com os colaboradores, sendo que não existe uma fórmula pronta, ou seja, cada setor deve ser analisado e trabalhado com a estratégia específica para sua necessidade.

Dentre as estratégias utilizadas pelo RH estão a disciplina e comunicação constante, esse tipo de RH possui uma facilidade maior de se comunicar com os colaboradores, assim estão sempre informados, sabem ouvir e entender as necessidades dos outros setores.

Possui um conhecimento das técnicas e produtos que a organização trabalha, ou seja, não fecha seu conhecimento somente para seu setor, mas conhece a organização no geral, tornando mais fácil o reconhecimento de falhas, ausências e dificuldades encontradas nos outros departamentos.

O RH estratégico promove uma integração interna, ou seja, todos os setores e colaboradores trabalham em conjunto para atingir as metas e objetivos da organização.

Toda organização precisa entender que o seu maior valor está nos seus colaboradores, pois são eles que fazem a diferença, não adianta nada possuir os melhores maquinários se não possuir pessoas qualificadas para manuseá-los e o RH possui estratégias para conseguir atrair e manter esses talentos de alta performance trabalhando na organização.

A visão, missão e valores da empresa são bem definidos e conhecidos por todos, assim é melhor trabalhar, pois sabem o objetivo que a organização pretende chegar sendo mais visível, além de que, com isso todos podem dar ideias de como alcançar essa missão.

As organizações que possuem um RH estratégico são mais organizadas e melhores para trabalhar, por isso o ambiente de trabalho é mais agradável e existe um bom clima organizacional e isso é uma das melhores estratégias, pois atualmente os colaboradores não estão se importando somente com a remuneração, mas também com o bem-estar no trabalho além de que isso torna-se uma vantagem para a organização, pois colaboradores que estão se sentindo bem onde trabalham e felizes com suas funções acabam sendo mais produtivos e mais cauteloso, evitando erros e diminuindo as necessidades de reparos ou reclamações de clientes.

Durante esse processo de melhorias, algumas mudanças são reconhecidas em longo prazo, porém são eficazes. O resultado certamente será um colaborador mais satisfeito, produtivo e estável, com flexibilidade de adaptar-se ao clima organizacional, motivado e empenhado em um bem comum, ou seja, buscar o crescimento constante da empresa.

3. IMPORTANTES FUNÇÕES REALIZADAS PELO RH ESTRATÉGICO

3.1.O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e seleção é o passo inicial para que se tenha uma organização bem-sucedida e com um grande diferencial, pois é nesse processo que se terá a chance de contratar os melhores colaboradores. Recrutamento pode ser definido como a divulgação da vaga e coleta de dados dos candidatos e a seleção é o complemento desse processo, ou seja, na seleção conhece detalhadamente o candidato e seleciona aquele que tenha o perfil mais adequado com o da organização.

Segundo Chiavenato (2002), o recrutamento e a seleção compõem um único processo, em que o primeiro divulga a vaga para recrutar as pessoas e o segundo filtra o melhor candidato dentre aqueles que foram recrutados.

De modo geral, o processo de recrutamento possibilita á organização dispor de um número de candidatos superior a quantidade de cargos a serem preenchidos. Daí a possibilidade de selecionar, entre os vários candidatos recrutados, os mais adequados a esses cargos, com vista em manter ou aumentar a eficiência da organização. (GIL, 2009, p. 98)

Com o passar dos anos esse processo também se tornou estratégico e faz parte do planejamento da organização, pois é um demorado e muitas vezes de alto custo, por isso é preciso ser executado corretamente para que se tenha sucesso na contratação do novo colaborador, sendo assim esse novo tipo de RH possui algumas estratégias para realizar o recrutamento e a seleção de novos colaboradores com sucesso.

Um dos pontos mais importante que esse RH foca é tornar essa organização em uma boa empresa para se trabalhar, ou seja, ter um bom clima organizacional, líderes competentes, bom relacionamento interpessoal e colaboradores felizes, fazendo com que as pessoas vão em busca de empregos nessa organização diminuindo assim o número de processos de recrutamento e seleção e conseqüentemente diminuir os custos.

A criação de um banco de dados com possíveis talentos para essa organização também é uma estratégia muito importante, pois quando ocorrer a

necessidade de um novo processo de recrutamento e seleção, a empresa já possui vários candidatos com um perfil de acordo com a necessidade da empresa e assim selecionar aquele que é mais interessante para a vaga, reduzindo mais uma vez tempo e custos.

Os candidatos estão cada vez mais exigentes e só o reconhecimento salarial não basta, eles querem oportunidade de crescimento, querem benefícios tanto para eles quanto para a família, além de que querem um bom ambiente de trabalho, onde possam se sentir satisfeitos. Por esse motivo o RH deve ter um planejamento com diferentes custos, conhecendo a organização e como anda a sua economia para não causar prejuízos.

O RH estratégico também deve deixar bem claro quais são as atribuições do cargo, tanto as técnicas quanto comportamentais, para que quando contratado nem o colaborador nem a empresa se frustrem e acabe em uma demissão, tendo que começar um novo processo de recrutamento e seleção.

No RH tradicional o processo de recrutamento e seleção se baseia somente na avaliação do currículo e em uma entrevista realizada pelo superior da organização, e é nesse ponto que acontece o maior erro, pois quando o entrevistador é despreparado não conseguirá contratar corretamente aumentando os índices de *turnover* e de absenteísmo da organização. Para que esse erro não ocorra nas organizações, com RH estratégico é avaliado além dos currículos, ou seja, o candidato passa por várias fases no processo de seleção (dependendo da vaga em aberto), podendo até mesmo passar por uma avaliação psicológica ajudando a identificar características do comportamento do candidato.

Com todas essas estratégias descritas o RH estratégico consegue diminuir o custo, podendo focar no treinamento, motivação, desenvolvimento, avaliação de desempenho, além de outras áreas importantes para que a organização seja um sucesso.

3.2. SOCIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Após recrutar e selecionar o candidato com o perfil mais adequado é preciso realizar mais um processo estratégico, a socialização e integração, que será crucial para o desenvolvimento desse novo colaborador na organização.

Para Chiavenato (2010) o modo como o novo colaborador é recebido na organização e como o integram a sua cultura, é a socialização organizacional, sendo uma maneira de fazer com que esse novo colaborador possa conhecer as regras da organização.

A socialização e integração servem para adaptar o novo parceiro ao ambiente de trabalho, as regras, aos colegas e ao cargo que assumirá sendo um processo muito importante e que ajuda na diminuição de demissões, pois quando a socialização é bem-feita o colaborador se motiva e não tem um clima tenso para trabalhar.

Segundo Levy Jr. (1973), a socialização não é um processo de curto prazo, é um processo contínuo no qual a pessoa aprende e se desenvolve ao longo da vida, pois identifica hábitos e valores característicos de sua personalidade o que ajuda na sua integração com outras pessoas, tornando-o sociável.

Muitas organizações ainda não dão grande importância para esse processo e possuem a ideia de que socialização e integração é somente a apresentação geral da empresa, e isso acarreta no mau desenvolvimento dos colaboradores o que, conseqüentemente traz resultados insatisfatórios nas avaliações de desempenho. Não basta apenas apresentar a empresa ao seu colaborador, é necessário que ele se socialize com pessoas que já fazem parte da organização para que estrategicamente seja inserido o novo talento ao seu ambiente organizacional.

O grande diferencial do RH estratégico é que ele começa esse processo no recrutamento e seleção de novos colaboradores, ou seja, desde a seleção é observado o que o possível candidato tem em comum com os objetivos da empresa e se seus valores são semelhantes ao que a organização possui, após isso o processo de socialização e integração é feito de acordo com o que o novo integrante vai executar na prática, assim familiarizando-o com suas atividades diárias.

Outro aspecto importante, é que esse novo RH não delimita a integração e socialização à somente um dia ou uma semana, é um processo contínuo durante todo o período de experiência do novo colaborador, sendo assim aos poucos ele irá absorver a missão, visão e valores da organização, o que não o assusta com tantas informações e terá um período maior para assimilar tudo.

A integração é considerada uma forma estratégica, pois é o momento em que esse novo funcionário irá poder tirar suas dúvidas, fazer questionamentos, evitando problemas futuros para empresa.

No RH estratégico o colaborador é sempre a melhor parte da organização, então quando se integra um novo, este precisa entender que é muito importante para a organização tê-lo e que ele não está somente preenchendo uma vaga, mas sim agregando valor.

Esse novo RH utiliza a socialização e integração como forma de reter talentos, pois onde os colaboradores se sentem bem recebidos tem grandes chances de que eles permaneçam por muito tempo. Esse processo reduz a tensão de um novo emprego e assim os colaboradores possuem um ambiente propício para executarem com sucesso as suas funções.

Ao utilizar esse processo para informar todos os benefícios, planos de carreiras e tudo que o novo colaborador ganhará se permanecer na organização é mais uma estratégia para reter talentos, além de ser uma forma de esclarecer todas as oportunidades evitando que o funcionário se frustre e se desmotive ao longo da carreira.

O RH pode utilizar estratégias de integração e socialização coletiva, ou seja, esse processo é realizado em grupos, onde são reunidos vários colaboradores para que se conheçam e já comecem a ter um relacionamento interpessoal diminuindo assim o tempo de se conhecerem. Essa estratégia faz com que flua melhor a execução das tarefas, pois os colaboradores já possuem afinidades.

Ao ser incorporada algumas dessas estratégias, é necessário que sejam planejadas de forma que a organização esteja ciente de suas responsabilidades, para assim, estruturar as experiências de seus colaboradores, ou seja, antes de iniciar esse processo deve ser definido as metas esperadas por esse processo e assim utilizar as melhores estratégias para que tenha sucesso não só na socialização e integração, mas também no desenvolvimento desse colaborador.

3.3. TREINAMENTO

As empresas que se destacam, nos dias de hoje, têm pleno conhecimento que devem ter planejamento estratégico, e assim estar alinhados ao treinamento de pessoas para alcançar diversos benefícios.

De acordo com Marras (2009) treinamento é um processo de assimilar conhecimentos e habilidades do profissional em curto prazo com o objetivo de adicionar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes que estão relacionadas com a execução da função no dia-a-dia ou que estejam relacionadas com a melhora do trabalho.

O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências. (CHIAVENATO, 2009, p. 389).

Através do treinamento, o RH estratégico busca capacitar seus colaboradores de acordo com os objetivos e metas da organização, visando a melhoria de suas funções e conseqüentemente otimizando resultados positivos.

O processo de treinamento se divide em etapas, iniciando com levantamento de necessidades para diagnosticar objetivos e problemas na empresa. Em seguida, é feito o desenho do treinamento, onde é decidido a quem, quando e como treinar. Determinado o que fazer, vem a execução, onde é aplicado o treinamento. E por fim, a avaliação dos resultados é feita com objetivo de verificar a satisfação e controle dos resultados obtidos. Cada etapa deve ser planejada e executada corretamente para que se obtenha sucesso nesse treinamento.

Para aplicar o treinamento deve-se analisar o objetivo a ser atingido, ou seja, pode ser aplicado por setores ou para toda a empresa, assim como pode ser somente para os colaboradores, como também só para os gestores, de acordo com as necessidades identificadas.

O treinamento possui um alto custo e muitas empresas acabam investindo sempre, mas nunca conseguem obter resultados e é por isso que é tão importante possuir um RH estratégico para executar essa tarefa, pois ele utilizará as técnicas corretas para obter sucesso nesse treinamento.

Algumas empresas acreditam também que o treinamento é mais uma despesa para pagar, não entendem que é um investimento que trará grandes benefícios, como a motivação do funcionário, a qualificação, a melhora no produto ou serviço e até mesmo a satisfação do cliente por ter um atendimento de qualidade e por isso muitas vezes não conseguem atingir os objetivos por terem uma visão errada do que é o treinamento.

O RH utiliza a estratégia do treinamento contínuo, ou seja, o treinamento não é delimitado por um ou dois dias e com um grande número de informações, mas sim é reforçado constantemente, com o uso de dinâmicas, exercícios, estudos de casos e jogos, além de que o aprendizado é executado na prática para que os colaboradores não se esqueçam.

A utilização de temas chaves no treinamento também é uma estratégia utilizada por esse RH, para que os colaboradores tenham uma capacitação específica, evitando o cansaço e a desmotivação do treinando.

Distribuir material de apoio para os colaboradores realizarem consultas durante e depois do treinamento é uma técnica utilizada para ajudar nas dúvidas, além de relembrar o que já foi treinado.

Aumentar as habilidades do profissional faz com que cresça sua bagagem particular, melhore sua posição ocupada na empresa, beneficia o clima organizacional e o relacionamento interpessoal, além de que o treinamento também melhorará o nível de vida dos colaboradores.

Aplicando o treinamento em várias situações, porém sempre que observado a sua necessidade de acordo com o que a organização quer atingir. Geralmente é aplicado ao colaborador que se iniciou na empresa, auxiliando na sua socialização, aos colaboradores que já estão inseridos na empresa, contribuindo para o aperfeiçoamento e desenvolvimento, e aos que são transferidos de cargo também devem ser treinados para se adequar as mudanças.

Existem duas formas de treinamento, sendo o técnico e o comportamental, Marras (2009) acredita que o treinamento técnico deve ser feito com setores específicos, para que o conteúdo e os resultados sejam mais fáceis de serem visualizados pelos colaboradores, e o treinamento comportamental deve estar de acordo com as crenças da organização, deve levar em conta o comportamento e as atitudes que a organização espera dos seus colaboradores.

Os colaboradores muitas vezes precisam de um treinamento na área comportamental, e é isso que as antigas organizações não entendem, elas acreditam que executar somente o treinamento técnico uma única vez ao contratar o colaborador já é o suficiente para que este execute com sucesso a sua função e traga bons resultados para a organização.

Existem os treinamentos com indicadores a priori e posteriori. Onde serão atendidas as necessidades de melhorias antes de alguma mudança ou depois, respectivamente.

A avaliação do treinamento é um aspecto muito importante, mas que muitas organizações não executam e por esse motivo não conseguem sucesso no treinamento dos seus colaboradores. O RH estratégico faz uma avaliação ao acabar o processo de treinamento para saber o que os colaboradores conseguiram absorver, se o método utilizado foi o correto, o que tem que melhorar e se as expectativas e resultados foram alcançados.

É difícil definir as técnicas corretas para se treinar as pessoas, pois isso depende do conhecimento que a organização possui de seus colaboradores, é nesse aspecto que se vê a diferença que é da organização que possui um RH estratégico, pois este acompanha desde o início da contratação e está continuamente entendendo as necessidades de cada colaborador, além de conhecer como eles absorvem melhor as informações, sendo assim é feito um planejamento de treinamento com as técnicas específicas para aqueles colaboradores, para as suas necessidades, sendo que esse processo está sempre atrelado com o planejamento estratégico e a missão da organização.

3.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Por muito tempo a avaliação de desempenho foi motivo de medo nas organizações, mas o RH estratégico trouxe uma visão diferente e a real importância dessa avaliação para a organização e para os colaboradores. Segundo Marras (2009), a avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite ao administrador medir os resultados que um colaborador ou grupo de colaboradores obtiveram.

Para Chiavenato (2004) a avaliação de desempenho é uma análise do trabalho de cada colaborador de acordo com a função que ele exerce, as metas e resultados obtidos e o desenvolvimento de seu conhecimento e potencial.

Toda avaliação de desempenho precisa ter um objetivo, não é simplesmente avaliar o que o funcionário fez ou não e deixar por isso mesmo, é preciso utilizar essa avaliação para o desenvolvimento dos colaboradores e desenvolvimento da organização, é preciso utiliza-la para melhorar e conseguir atingir as metas e resultados, para retribuir tudo o que o colaborador fez de forma justa, além de ser uma ferramenta muito importante para desafiar o crescimento de todos e conseqüentemente o crescimento da organização.

Um grande erro da maioria das empresas é aplicar essa avaliação uma vez no ano e comparar as notas de um colaborador com outro colaborador, isso gera a desmotivação e resultados insatisfatórios. A avaliação de desempenho no RH estratégico é contínua, ou seja, é feita todos os dias, tudo que o colaborador faz é avaliado de alguma forma e o seu resultado é comparado somente com o seu próprio resultado anterior, isso gera uma visão da melhora desse colaborador ao longo do tempo.

A comunicação e a clareza são fatores muito importantes na execução da avaliação de desempenho, pois assim os colaboradores estarão cientes do que a organização espera e não terão a impressão de que isso serve apenas para controlar o desempenho, mas sim para saber o que falta para atingir todos os objetivos, e isso faz com que os colaboradores se comprometam com o cumprimento das metas e resultados aumentando a motivação pois o mesmo se sente importante dentro da organização.

Existem diversos métodos de avaliação de desempenho no mercado, mas cada organização deve utilizar aquele que melhor avalie seus funcionários, e é por isso que o RH estratégico tem uma grande importância nessa função, pois irá definir o melhor método, as regras dessa avaliação de acordo com a política da organização em que está sendo aplicada, também irá definir as competências que serão avaliadas, e depois de aplicada o RH irá mensurar os dados e dar um feedback a cada colaborador.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 210):

Geralmente, a principal preocupação das organizações está voltada para a medição, a avaliação e a monitoração de quatro aspectos principais:

1. Resultados: os resultados concretos e finais que se pretende alcançar em certo período.
 2. Desempenho: o comportamento ou os meios instrumentais que se pretende colocar em prática.
 3. Competências: as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.
 4. Fatores críticos de sucesso: os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no desempenho e nos resultados
- Muitas organizações desenvolvem vários sistemas de avaliação para acompanhar resultados financeiros, custos de produção, quantidade e qualidade dos bens produzidos, desempenho individual dos colaboradores e satisfação dos clientes.

O feedback é o um dos motivos de brigas e desmotivação dos colaboradores, pois as organizações não sabem passar da maneira correta os resultados de seus funcionários, e então aparece mais uma vez a importância do RH estratégico, que com gestores qualificados irão comunicar os resultados, irão propor melhorias e elogiar tudo o que já foi conquistado. Outro erro do RH tradicional é brigar e por sob pressão quando os resultados da avaliação não são satisfatórios, isso só irá dificultar a relação entre os colaboradores e fará com que tenham um mau desempenho na sua função.

Quando os resultados não forem satisfatórios o mais correto a se fazer é a criação de um plano de desenvolvimento, isso dará direção ao colaborador e o estimulará a atingir as metas, por isso é tão importante uma avaliação contínua, pois a organização poderá corrigir erros sempre e chegar ao final de cada ano com bons resultados. “Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas”. (CHIAVENATO, 2014, p. 211). Quando ela é feita uma única vez no ano os erros só serão analisados no final e assim poderá ter ocorrido prejuízos durante todo esse tempo acarretando no mau desempenho da organização.

A avaliação de desempenho é importante para detectar a necessidade de treinamentos e também para bonificar justamente os colaboradores, além de ser uma forma de divulgar e lembrar sempre a missão, visão, valores e comportamentos que a organização valoriza.

De acordo com Roberto Ventura (online), sócio-diretor da Efix a competitividade e o sucesso da organização dependem do desempenho dos colaboradores, e a avaliação de desempenho é o momento correto para o crescimento da organização e do funcionário, que devem sempre andar lado a lado.

3.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser compreendido como um conjunto dos valores, das atitudes, dos padrões de comportamentos que podem afetar a forma dos colaboradores se relacionarem. Para Maximiano (2009) o clima organizacional é uma forma de medir a satisfação dos colaboradores em relação à organização e seus administradores.

As organizações que possuem o RH estratégico têm muitas diferenças em relação as outras, o clima organizacional é uma das mais evidentes, pois mesmo em tempos difíceis este tipo de RH tem uma boa administração para conseguir ter um bom clima organizacional sempre.

Para Luz (2006) um bom clima organizacional é percebido quando os colaboradores são motivados, dedicados e satisfeitos, o que conseqüentemente aumenta o comprometimento e faz com que sintam orgulho em trabalhar na organização.

O RH estratégico entende que para as organizações possuírem bons resultados, os colaboradores que são a parte mais valiosa da organização precisam de um ambiente em que se sintam bem e satisfeitos com o cotidiano do trabalho, e isso é o que um bom clima organizacional faz.

O clima organizacional depende de muitos fatores, principalmente da situação psicológica e motivacional de cada colaborador, e para se ter um bom clima organizacional o RH precisa de algumas estratégias, como possuir líderes preparados, ou seja, líderes que saibam qual é sua função junto aos outros colaboradores, que saibam que as tarefas e metas estabelecidas poderão ser realizadas e alcançadas.

Outra estratégia utilizada é o respeito mútuo e a simpatia, ou seja, é bem claro a todos os colaboradores que devem respeitar uns aos outros e as diferenças que existem entre eles e que devem ser simpáticos uns com os outros.

A maioria das pessoas se sente bem em lugares organizados, limpos e seguros, por isso o RH estratégico orienta aos colaboradores a sempre organizarem seus espaços e mantê-los limpos, além de utilizar os EPI's (Equipamento de Proteção Individual) para que tenham segurança em todos os momentos e ninguém se machuque.

Existem empresas que abrem para visitas familiares, assim é possível conhecer o trabalho dos colaboradores e se aproximam da organização, é comum isso acontecer em confraternizações, festas e até mesmo *Happy Hours*.

Alguns programas diferentes também podem ajudar na obtenção de um bom clima organizacional e motivação do colaborador, como ginásticas laborais antes ou depois de suas atividades que é uma preocupação da empresa para se obter um cuidado maior com seu colaborador. A cooperação com projetos sociais para a comunidade pode humanizar a visão da empresa e melhorar o clima geral, além do que estará ajudando o próximo, o que geralmente aumenta a satisfação das pessoas.

Toda empresa geralmente conta com um horário fixo que deve ser seguido, mas nada impede de ter em mente uma atenção maior as situações que pedem um horário mais flexível, ou seja, em casos de imprevistos, ausências com justificativas e até mesmo horas livres podem ser cedidas pela organização, o que ajuda a diminuir o estresse e contribui para um melhor clima organizacional que consequentemente melhora o desempenho de todos.

É muito difícil perceber o clima organizacional e para isso o RH estratégico utiliza algumas formas, como: Entrevistas do serviço social com os funcionários, sistemas de atendimento a reclamações e críticas, programas de sugestões, reuniões de equipes, café da manhã com os líderes e pode ser utilizada também uma pesquisa de clima organizacional, pois identifica a satisfação dos colaboradores com relação à vários aspectos da organização e também permite a percepção dos pontos fracos que a empresa possui.

Como pode-se perceber, um bom clima organizacional está diretamente ligado ao sucesso da organização e por isso que o RH estratégico utiliza dessas formas para conseguir manter seus colaboradores felizes e satisfeitos e assim a organização consegue se manter no mercado de trabalho.

4. TRANSIÇÃO DO RH OPERACIONAL PARA O RH ESTRATÉGICO E SEUS EFEITOS POSITIVOS

Conforme o passar dos anos o mundo vai evoluindo, e a forma como tudo é feito vai se modificando e se transformando, com o RH não foi diferente, ele foi se alterando com o passar dos anos e conforme as mudanças nas pessoas aconteciam, mas de uns tempos para cá é que se percebeu a grande evolução desse setor.

Com o avanço da tecnologia, o RH está deixando de ser totalmente operacional e se tornando estratégico, mas essa transição ocorre aos poucos e por isso não existe uma data concreta.

Gil (2009) afirma que com esta nova era da informação os antigos departamentos de RH deixam de existir e são substituídos por equipes de gestão de pessoas que realizam atividades estratégicas e orientações na organização toda.

De acordo com Marras (2009) a transição começou a surgir quando as exigências das organizações mudaram, elas passaram a contratar profissionais de RH que possuíssem um conhecimento muito grande.

Essa mudança está sendo necessária para se adaptar ao novo mercado de trabalho, as crises que ocorrem no mundo e as exigências das pessoas, apesar de já ter se modificado bastante, este é um processo lento, pois é preciso primeiramente que as diretorias das organizações mudem a forma de atuarem e aceitem essa nova maneira do RH trabalhar.

Marras (2009) acredita que essa transição está ocorrendo principalmente por causa da globalização e da abertura dos mercados na década de 90, o que gera uma concorrência muito grande e para sobreviver e se ter lucro é preciso ter um diferencial.

Atualmente as pessoas são mais dinâmicas procuram um serviço em que se sintam bem, com isso o RH operacional só traz mais custos a organização, pois não consegue satisfazer os colaboradores o que acaba não trazendo um impacto positivo.

A transição começa a ocorrer quando o RH deixa de atuar somente dentro do departamento pessoal e passa a focar em resultados para a organização conhecendo assim seus clientes para definir metas que os satisfazem, isso faz com que toda a organização mude e acaba afetando positivamente os lucros.

Outro aspecto em que se nota a transição é na integração de todos os setores, ou seja, todos trabalham em conjunto para que possam atingir um objetivo maior, a missão da organização, para que isso ocorra o RH precisa ter uma habilidade diferente das que o RH operacional possui, ele precisa conhecer a área que a empresa atua.

A transição do RH também está trazendo mais voz e autonomia aos colaboradores, que muitas vezes participam direta ou indiretamente das decisões que a organização toma, pois eles contribuem com sua opinião sobre o que é melhor a se fazer.

A centralização do poder dentro das organizações sempre foi algo muito discutido, mas que os diretores tinham medo de mudar, isso trazia uma visão de que o RH era um setor isolado das organizações, em que fazia suas atividades propostas, mas não ajudava a empresa a conseguir suas metas, com a introdução do RH estratégico essa visão está cada vez mais sendo deixada para trás.

Para Chiavenato (1999), essa transição está mudando muito a forma como o RH executa seu trabalho, ele está deixando de ser somente prestador de serviços relacionados com recursos humanos, deixando de executar somente as operações burocráticas e se tornando cada vez mais em consultoria interna das organizações, onde ajudam e orientam os gerentes e diretores para a atualidade, assim o poder é descentralizado e os lucros conseqüentemente começam a aumentar.

Roncon (2010) acredita que essa transição é sentida por todas as pessoas dentro das organizações, até mesmo pelos gestores que acabam buscando apoio e suporte em uma equipe de RH mais estratégica e menos centralizadora.

Apesar dessa transição não ter sido finalizada, e ainda está longe disso, suas melhorias nas organizações que já possuem esse tipo de RH é muito perceptível e fácil de detectar, pois as pessoas trabalham mais felizes e isso conseqüentemente gera o grande sucesso das organizações, que acabam se tornando modelos para outras que aos poucos vão aderindo à essas mudanças e se fortalecendo no mercado.

4.1. QUALIDADE DE VIDA

Com o passar dos anos as exigências das pessoas para continuarem na organização mudaram muito, antes simplesmente por ter uma carteira assinada o colaborador passava a vida inteira exercendo sua função em uma única organização, mas atualmente as pessoas buscam muito mais que isso, elas exigem qualidade de vida para continuarem trabalhando.

Essa qualidade de vida muitas vezes é encontrada somente em organizações que possuem o RH estratégico, pois nestas empresas a preocupação maior não é produzir mais com menor custo, mas sim o bem-estar dos seus colaboradores, que são o grande diferencial para o sucesso da organização.

Para Chiavenato (2004) a qualidade de vida é a junção de um bom clima organizacional, desempenho do cargo, sistema de gestão e uma boa cultura organizacional.

A qualidade de vida pode ser entendida então como mais uma estratégia que o novo RH possui para tornar seus colaboradores felizes e satisfeito com o serviço que desempenham na organização.

Para Chiavenato (2004) a qualidade de vida no trabalho não é só de interesse dos colaboradores, mas também da organização. Os colaboradores querem o bem-estar e satisfação no emprego enquanto a organização foca na produtividade e na qualidade.

De acordo com Marras (2009) os colaboradores buscam dentro da organização atingir o desejo de viver qualitativamente melhor, compensando assim o estresse causado pelo trabalho.

O RH estratégico possui essa qualidade de vida, pois alinha os objetivos do negócio com os objetivos pessoais dos colaboradores e isso melhora a saúde tanto da organização, quanto dos seus parceiros, que cada vez mais se motivam por trabalharem em um lugar onde são valorizados.

A qualidade de vida no trabalho não está relacionada com os benefícios que a organização disponibiliza a seus colaboradores, a qualidade de vida está inteiramente preocupada com a saúde de seu colaborador, pois sabe a importância que ele possui para o sucesso da empresa.

Existem muitas pessoas que adoecem por trabalharem em um lugar sem qualidade de vida e por isso precisam deixar o emprego o que acaba afetando

a organização de alguma forma, por isso a qualidade de vida ajuda na redução dos índices de absenteísmo e rotatividade, motiva os colaboradores, fazem com que se sintam satisfeitos, tanto com a vida pessoal, quanto com a vida profissional.

Empregados mais motivados são também mais comprometidos e vestem a camisa da organização, assim os clientes adquirem produtos ou serviços de qualidade e se sentem plenamente satisfeito, o que faz a organização crescer.

Chiavenato (2004) defende que com a qualidade de vida no trabalho elevada aumenta-se a confiança e o respeito dos colaboradores, tornando melhor as contribuições e aumentando as oportunidades para os dois lados. Quando essa qualidade é baixa os colaboradores tendem a ficar insatisfeitos e infelizes diminuindo assim a produtividade e elevando as faltas e demissões de funcionários.

5. PESQUISA DE CAMPO

Entrevista realizada no dia treze de abril de 2016, a colaboradora entrevistada se trata de Cristina Maria Alves (nome fictício) de 31 anos de idade, que trabalha na organização há 13 anos. Atualmente ocupa o cargo de gerente comercial, mas começou na empresa como vendedora e no decorrer do tempo conseguiu oportunidades para chegar ao cargo de gerente.

5.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada está ativa no mercado há mais de 40 anos, sempre no ramo de confecções, mas no início trabalhava somente com tecidos, atualmente é uma loja de roupas que possui uma equipe de 43 colaboradores.

A visão da organização é: satisfazer suas necessidades dos pés a cabeça, oferecendo atendimento, qualidade e comodidade para sermos especiais como você. E tem como política comercializar produtos de qualidades de maneira que satisfaça o cliente, melhorar a capacitação dos funcionários e promover a melhoria continua do atendimento aumentando as vendas, avaliar e quantificar os processos de compras para reduzir o desperdício.

5.2. ANÁLISE DOS DADOS

A entrevista trouxe a percepção de que mesmo que a organização não possua um setor físico de RH faz trabalhos propostos pelo RH estratégico. No quesito contratação a organização segue uma seleção e estudos dos currículos para recrutar colaboradores de acordo com o perfil traçado anteriormente, dependendo da situação existe também a utilização de dinâmicas e por fim uma entrevista com as pessoas que mais se destacaram. Essa é uma forma eficaz de contratação, pois com o conhecimento do perfil há menor chance de erros, diminuindo assim gastos com mais seleção e contratação de funcionários.

Na integração e socialização a organização não se diferencia muito das outras, pois utiliza o modo tradicional de entregar somente um manual para o novo colaborador e auxilia-lo até que consiga realizar corretamente seu trabalho sozinho e com isso não concordamos, pois acarretará na desmotivação do funcionário, para que isso não ocorra, a organização poderia utilizar o período de experiência do colaborador para integra-lo em um processo contínuo de conhecimento e adaptação tanto da empresa quanto da função em que executa.

A integração poderia ser realizada para tirar suas dúvidas, fazer questionamentos e assim evitar problemas futuros para empresa, com isso os novos integrantes se sentem bem recebidos reduzindo a tensão de um novo emprego, e assim conseguem mostrar resultados satisfatórios mais rápidos o que aumenta o comprometimento deles com a organização.

São realizados na empresa treinamentos específicos e com poucos intervalos, além de serem realizadas palestras e orientações internas, e isso é uma proposta do RH estratégico, pois assim os colaboradores são mais qualificados e motivados, desempenhando sua função com excelência e isso conseqüentemente acarretará em benefícios para a organização.

A empresa preza por um bom clima organizacional, acreditando que um colaborador que é bem tratado irá refletir nos clientes que este for atender. Este clima harmonioso deve contagiar a todos os colaboradores da empresa. Para manter um bom relacionamento interpessoal, a empresa valoriza muito a educação, respeito e boa comunicação entre as pessoas.

Com a resposta da entrevistada podemos perceber que os colaboradores não possuem voz ativa dentro da organização, e isso é um problema,

pois o colaborador está diretamente ligado com os clientes e geralmente suas sugestões e críticas construtivas farão diferença no cotidiano da empresa e conseqüentemente no seu sucesso.

A motivação dos funcionários é percebida assim que se entra na loja pela recepção, pois os colaboradores são muito bem treinados, além de possuírem premiação individual e coletiva, as palestras propostas trabalham não só o lado profissional, mas também o lado pessoal e, isso motiva os colaboradores que desempenham sua função com mais comprometimento e felicidade.

A organização possui a estratégia de proporcionar bons momentos tanto para os clientes quanto para os funcionários. É notável que esta estratégia está sendo positiva, porque mesmo em momentos de crise, muitas organizações falindo ou com pouquíssimos clientes, a empresa está conseguindo se manter com bastante clientes, pois a todo momento há um novo consumidor adentrando a loja.

Com a pesquisa é possível comprovar que a organização mudou muito durante seus 40 anos de existência, a administração passou a ser mais estratégica e preocupada com seus colaboradores, sempre os incentivando e afirmando que eles conseguem vencer alguma barreira ou meta. A busca por conhecimento foi uma das melhores estratégias adotadas para que a organização alcançasse o sucesso que tem atualmente.

Como o mundo está em mudança constantemente, a empresa adota estratégias para satisfazer os gostos de seus clientes e manter seus funcionários empenhados e comprometidos para realizar a visão da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso apresentou a importância do RH estratégico para as organizações. Em virtude das pesquisas realizadas concluímos que é fundamental este tipo de RH para a permanência das mesmas no mercado, porque ele valoriza os colaboradores tornando-os motivados e felizes com seu trabalho e isso torna um ambiente mais agradável e conseqüentemente aumenta a produtividade.

O conhecimento por parte do RH sobre as técnicas e produtos que a organização trabalha torna-se indispensável para visualizar com mais facilidade as falhas, ausências e dificuldades que a empresa possui em todos os setores.

Levando-se em conta todos os estudos efetuados entende-se que as técnicas de recrutamento, seleção, integração, socialização, treinamento e avaliação de desempenho são indispensáveis para desenvolver colaboradores capacitados e competentes que tornam a organização diferente e superior as demais.

É fato que quando se possui um bom clima organizacional as pessoas trabalham melhor, e com os conhecimentos adquiridos ao longo deste trabalho percebemos que respeito mútuo, organização, higiene e simpatia são estratégias valorizadas por esse RH que torna a empresa um lugar agradável para se trabalhar.

A competitividade das organizações e a grande desvalorização dos colaboradores atualmente foram os motivos pelos quais fizemos esta pesquisa e ela pode ajudar profissionais de RH no conhecimento de técnicas e estratégias para utilizarem nas empresas em que atuam melhorando o clima organizacional, lucro e principalmente a vida dos colaboradores que serão mais felizes e realizarão melhor o seu trabalho.

O RH estratégico é um assunto novo para a maioria das empresas, mas já é perceptível os efeitos positivos que ele gera, pois, os colaboradores ganham voz ativa e autonomia, os setores trabalham em conjunto para o alcance de um mesmo objetivo, a missão da organização.

A pesquisa de campo nos fez ter a certeza da importância das práticas deste tipo de RH, pois, com as práticas de recrutamento e seleção realizadas pela organização entrevistada chega-se à conclusão de que os cargos

estão ocupados por colaboradores capacitados para aquela função, que recebem vários treinamentos para melhorarem sempre.

A motivação e o bom clima organizacional é perceptível ao adentrar à organização e isso reflete nos clientes que são muito satisfeitos com os serviços prestados. É fácil de observar que estas práticas estão gerando resultados positivos, pois mesmo em tempos de crise não se vê essa organização vazia, a todo momento entra um cliente diferente.

Após todos os argumentos apresentados entendemos quanto é bom e vantajoso para todos os envolvidos com a organização possuir um RH estratégico, pois os colaboradores são mais capacitados e competentes e isso gera um produto ou serviço de qualidade que satisfaz os clientes, estes conseqüentemente serão fieis a essa organização que aumenta os lucros e tem a possibilidade de investir cada vez mais em seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ABREU, Vanderlei. **No centro da avaliação.** 2009. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/no-centro-da-avaliacao/>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

ABRILERI, Marcelo. **O RH estratégico e sua importância nas empresas.** 2008. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/artigos/460/marcelo-abrileri/17/07/2008/o-rh-estrategico-e-sua-importancia-nas-empresas>>. Acesso em: 9 out. 2015 .

ARAÚJO, Camila. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: fator decisivo no desempenho organizacional.** 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

As vantagens do RH estratégico nas empresas – parte 1. 2015. Disponível em: <<http://talent.efix.net/pt/2015/02/03/as-vantagens-do-rh-estrategico-nas-empresas-parte-1/>>. Acesso em: 08 mar. 2016

BISPO, Patrícia. **Dicas indispensáveis para se tornar um RH Estratégico.** 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Dicas/6532/dicas-indispensaveis-para-se-tornar-um-rh-estrategico.html#>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

BISPO, Patrícia. **Por que a integração é um processo estratégico?** 2014. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Dicas/9065/por-que-a-integracao-e-um-processo-estrategico.html#>. Acesso em: 09 mar. 2016.

BISPO, Patrícia. **Qualidade de vida torna-se um diferencial estratégico.** 2011. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Materia/7044/qualidade-de-vida-torna-se-um-diferencial-estrategico.html#>. Acesso em: 31 mar. 2016.

BISPO, Patrícia. **RH: A transição do burocrático para a atuação estratégica.** 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/6899/rh-a-transicao-do-burocratico-para-a-atuacao-estrategica.html#>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

CASTANHA, Luiz. **Como definir treinamentos para uma equipe.** 2015. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/como-definir-treinamentos-para-uma-equipe/>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Como fazer um processo seletivo estratégico. 2015. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/como-fazer-um-processo-seletivo-estrategico/>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

DINIZ, Arthur. **Importância estratégica.** 2015. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/importancia-estrategica/>>. Acesso em: 09 mar. 2016.

FLORES, Larissa. **RH estratégico, a nova tendência do mercado.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/rh-estrategico-a-nova-tendencia-do-mercado/69336/>>. Acesso em: 09 mar. 2016.

GIL, Carlos Antônio. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRIGOLETTI, Áurea. **Avaliação de Desempenho e o efeito comparação.** 2014. Disponível em: <<http://www.rhevistarh.com.br/portal/?p=11820>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

GUIMARÃES, Sebastião. **A hora e a vez do Rh Estratégico.** 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-Hora-E-A-Vez-Do-Rh-Estrategico&idc_cad=6fm78wuqj>. Acesso em: 9 out. 2015.

LACERDA, Humberto de Oliveira. **O capital humano e as mudanças organizacionais.** 2013. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8504/o-capital-humano-e-as-mudancas-organizacionais.html#>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

LEVI JR. Mario. Socialização. In: CARDOSO, Fernando Henrique; IANNI, Otavio (orgs). **Homem sociedade**. São Paulo: Editora Nacional, 1973.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILDEBERGER, Daiana. **A evolução da área de Recursos Humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

MORENO, Graziela. **Treinamento e desenvolvimento no universo do RH estratégico**. Disponível em: <<http://academiadaestrategia.com.br/site/treinamento-e-desenvolvimento-no-universo-do-rh-estrategico/>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

RIBEIRO, Dayane. **A importância da socialização nas Organizações**. 2013. Disponível em: <http://prorhdesenvolve.blogspot.com.br/2013/10/a-importancia-da-socializacao-nas_3.html>. Acesso em: 16 mar. 2016.

RIBEIRO, Wagner. **Mudanças na gestão de recursos humanos**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/mudancas-na-gestao-de-recursos-humanos/50821/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

RH estratégico: a nova tendência do mercado. Disponível em: <<http://www.clarh.com.br/mundoclarh/rh-estrategico-nova-tendencia-mercado/>>. Acesso em: 08 mar. 2016.

RONCON, Aleksander. O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas. **RAU: Revista de Administração Unisal**, v. 1, p. 45-60, 2010.

RUIZ, Adriana Alves. **Mudanças estratégicas em RH**. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/7068/mudancas-estrategicas-em-rh.html#>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

SANTOS, Rafael Favil. **Entenda o que é recrutamento, seleção e integração**. 2009. Disponível em: <<http://www.institutojetro.com/artigos/gestao-de>>

peessoas/entenda-o-que-e-recrutamento-selecao-e-integracao.html>. Acesso em: 16 mar. 2016.

SARACENI, José Carlos V. **Como tornar um modelo de desempenho atrativo.** Disponível em: <http://www.profissionalenegocios.com.br/artigos/artigo.asp?cod_materia=312>. Acesso em: 17 mar. 2016.

SEDRANI, Luis Gustavo. **Rh estratégico auxilia empresas alcançar suas metas.** Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI219828-17141,00-RH+ESTRATEGICO+AUXILIA+EMPRESA+A+ALCANCAR+SUAS+METAS.html>>. Acesso em: 9 out. 2015.

SILVA, Adriana Oliveira da. Et al. **Estratégias de Socialização:** a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2016.

SILVA, Renata. **Desenvolva ou contrate o treinamento certo para sua empresa e colaboradores.** 2015. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/desenvolva-ou-contrate-o-treinamento-certo-para-sua-empresa-e-colaboradores/>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

Socialização Nas Organizações: Conceitos e Estratégias. 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=00jsr28dy>. Acesso em: 16 mar. 2016.

TERZIAN, Françoise. **O que se espera de RH:** A convergência entre pessoas e números. Melhor: vida e trabalho. Edição especial: O melhor de RH, 2002.

VENTURA, Roberto. **Avaliação de Desempenho:** será que entendemos realmente como usá-la? 2015. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/avaliacao-de-desempenho-sera-que-entendemos-realmente-como-usa-la/>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

APÊNDICA A - QUESTÕES DA ENTREVISTA

1. Qual é a forma utilizada pela empresa para contratação de seus colaboradores? Quem realiza essa função?

Geralmente são selecionados currículos, e através dos currículos é visto o perfil da pessoa, no caso se eu quero contratar um vendedor, assim será montado o perfil do vendedor, sendo por idade, sendo por experiência ou sem experiência, é desta forma que são selecionados. No caso de um grupo grande, como por exemplo, em final de ano, a seleção também é feita através de currículos, porém são feitas dinâmicas para tirar aquele colaborador que se sobressaia naquela função. Estas seleções são feitas por mim e pela dona da empresa.

2. De que forma são realizados os treinamentos na empresa? Em que contribui para organização ter um colaborador treinado?

Quando são feitos treinamentos específicos, sendo de determinada marca ou de um determinado setor, vem alguém da empresa ou é passado dentro da organização, onde é detectado se há deficiência em algum departamento, e também tem os treinamentos externos, onde os colaboradores vão a outros ambientes para receber este treinamento ou até mesmo dentro da organização, onde a empresa contrata pessoas específicas para aplicarem treinamentos motivacionais e comportamentais, sendo realizados de três em três meses, sendo estes treinamentos, palestras ou até mesmo uma orientação interna. O treinamento contribui de forma que os colaboradores se sintam mais motivados para realizar suas funções além de adquirir cada vez mais novos conhecimentos.

3. É feita socialização/integração de um novo membro na empresa?

Sim, quando chega uma nova pessoa nós temos um manual sobre as regras da loja, sobre as condutas, o que pode e o que não pode como funcionário e como profissional da área que for trabalhar. Nós passamos isso para ele ler durante o tempo de adaptação e vamos acompanhando até ele “pegar” o serviço.

4.É prioridade na empresa manter um bom clima organizacional?

Por quê?

Sim, é prioridade manter um bom clima organizacional porque a gente trabalha com pessoas, sendo assim não tem como tratar o funcionário de qualquer jeito, pois é desta forma que eles vão tratar os clientes. Então é muito importante a conduta dos vendedores, auxiliares e todos os funcionários de todos os departamentos. Educação, respeito e falar num tom de voz compreensível, isso é muito importante.

5.Os colaboradores têm voz ativa para dar opiniões e críticas construtivas para melhorias dentro da empresa?

Eles têm voz para dar opiniões e críticas, mas muitas vezes eles acabam nem falando, mas eles têm voz sim, tem abertura.

6.A empresa tem colaborado para motivação de seus funcionários?

Como é proporcionada essa motivação?

É pelos treinamentos, às vezes pelas metas cumpridas dentro da empresa, dependendo de um tanto de meta a pessoa tem uma premiação, se a gente vende os vendedores tem individualmente, mas a loja em si tem também, onde são premiados todos os colaboradores.

7.Em relação às empresas concorrentes, quais são suas estratégias utilizadas para se destacar e ser um diferencial perante elas?

Eu acho que a estratégia é comportamental e o atendimento que são as maiores estratégias, você tratar bem o cliente, proporcionar bons momentos dentro da empresa.

8.Quais as diferenças sentidas com as mudanças que ocorreram quando começou a trabalhar com mais treinamentos, motivação dos funcionários?

De 40 anos mudou muita coisa, antes era uma loja de tecidos, depois foi para o ramo da confecção, tinha uma diretoria, depois mudou para outra. E desse modo podemos perceber muitas mudanças, os treinamentos fazem toda a diferença, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal de qualquer pessoa porque ele te direciona na sua capacidade de crescimento, de oportunidades e o

quanto que você consegue, muitas vezes a gente acha que não vai além e com pessoas que nos orienta bem a gente consegue ir além, e isso é uma diferença, a empresa também passou por esse processo, com tantos treinamentos, com tanta busca de conhecimento, os empresários dessa loja conseguiram ter uma visão diferenciada, e a mudança é constante, a todo momento, porque tudo está em mudança, o mercado está em mudança, o consumidor, é mudança de comportamento, então a todo momento está mudando.