FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS

mICHELE CAROLINE DA SILVA

Implantação de RH Estratégico para manutenção da competitividade: um estudo de caso

São Carlos

2021

mICHELE CAROLINE DA SILVA

Implantação de RH Estratégico para manutenção da competitividade: um estudo de caso

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Profa. Esp. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco

São Carlos

2021

Implantação de RH Estratégico para manutenção da competitividade: um estudo de caso[[1]](#footnote-1)

Michele Carolina da Silva**[[2]](#footnote-2)**

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco**[[3]](#footnote-3)**

**Resumo:** A gestão de pessoas nas organizações tem se modificado ante as necessidades das empresas de manterem sua competitividade em um mercado em constantes mudanças e globalizado. O RH estratégico surge como uma resposta à essas mudanças por focar no desenvolvimento dos colaboradores visando a melhoria de desempenho da organização. O objetivo desta pesquisa é analisar a implantação de um RH estratégico dentro de uma organização e identificar os benefícios obtidos. Para cumprir esse objetivo realizou-se um levantamento bibliográfico em artigos relacionados ao tema e um estudo de caso realizado em uma empresa do interior do estado de São Paulo. Da análise dos resultados foi possível demonstrar que para a implantação do RH estratégico é necessário a estruturação de todo o setor e alinhar as ações de gestão de pessoas, desde o processo de recrutamento e seleção e a programação do desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização devem estar alinhados ao atingimento das metas organizações, pois dentre os resultados obtidos nesse processo podemos citar o envolvimento das equipes e o comprometimento com a organização e a uma pequena melhoria nos resultados operacionais como os pontos mais importantes.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. RH. Estratégico.

**Abstract:** People management in organizations has changed due to the need for companies to maintain their competitiveness in a market that is constantly changing and globalized. Strategic HR emerges as a response to these changes by focusing on employee development aimed at improving the organization's performance. The purpose of this research is to analyze the implementation and benefits of a strategic HR in an organization. In order to accomplish this objective, a bibliographical survey was carried out in articles related to the topic and a case study carried out in a company in the interior of the state of São Paulo. From the analysis of the results, it was possible to demonstrate that, for the implementation of strategic HR, it is necessary to structure all the sector and align people management actions, from the recruitment and selection process to the development programming of employees within the organization. to be aligned with the achievement of organizational goals, as among the results obtained in this process, we can mention the involvement of teams and commitment to the organization and a small improvement in operating results as the most important points.

**Keywords:** People management. Human Resources. HR Strategic.

# 1 INTRODUÇÃO

O setor de Recursos Humanos (RH) vem se reformulando diante das mudanças no mundo organizacional. A visão de que o RH estava relacionado apenas às tarefas referentes à folha de pagamento está mudando, e o setor vem ganhando destaque nas empresas, por “cuidar das pessoas”, que segundo Chiavenato (2015) é o bem mais precioso de uma organização.

O RH é o responsável por definir o perfil de cada função, identificar a capacidade e o talento de cada colaborador, treinar, desenvolver, incentivar o crescimento e principalmente aproximar empresa e colaborador unindo seus objetivos em um só (CHIAVENATO, 2015).

O RH estratégico surgiu da necessidade em se valorizar mais os colaboradores por serem os responsáveis pelo desempenho das organizações ante o acirramento da competitividade entre organizações (JOHANN, 2017).

Mesmo com tanta importância, grande parte das empresas de pequeno e médio porte não possuem um setor de RH dentro da organização apenas direcionam e tratam a folha de pagamento, admissões, demissões, recrutamento e seleção muitas vezes à um departamento pessoal terceirizado ou mesmo alguém do setor financeiro para trabalhar com os assuntos referentes a folha de pagamento. Porém a gestão de pessoas, que tratam as necessidades, anseios e expectativas de crescimento e desenvolvimento pessoal não são explorados e desenvolvidos em seus colaboradores, e que é de grande importância para o crescimento da empresa (SEBRAE, 2021).

O objetivo desta pesquisa é analisar a implantação de um RH estratégico dentro de uma organização e identificar os benefícios obtidos.

Para cumprir esse objetivo realizou-se um levantamento bibliográfico em artigos relacionados ao tema e um estudo de caso realizado em uma empresa do interior do estado de São Paulo.

A gestão de pessoas envolve muito mais que apenas as tarefas burocráticas da folha de pagamento, sendo responsáveis também pelo treinamento e desenvolvimento dos profissionais, tarefas de grande importância para a melhoria do desempenho organizacional.

As empresas começam a despertar interesse na implantação do RH estratégico por perceberem que as funções do RH podem contribuir diretamente com o atingimento das metas organizacionais e manutenção de sua competitividade (LEAL; SILVA; DALMAU, 2017).

As empresas necessitam cada vez mais de profissionais capacitados e versáteis para enfrentar os desafios impostos pelo mercado global. (JOHANN, 2017; CUNHA, 2009).

Estudos nessa área irão contribuir com gestores na tomada de decisão em relação aos rumos que darão a esse setor em suas organizações que impacta nos resultados organizacionais.

O estudo foi dividido em seções iniciando com esta introdução que apresenta uma visão geral da pesquisa. A segunda seção contém toda a base teórica que fundamenta o estudo caracterizando Recursos Humanos (RH), o RH estratégico e as diferenças comparados ao tradicional. A metodologia será abordada na terceira seção. Na quarta a caracterização da empresa objeto desta pesquisa. A análise dos resultados será efetuada na quinta seção. Por último, na sexta seção, as considerações finais serão apresentadas.

# 2 a gestão de pessoas nas organizações

A área de Recursos Humanos (RH) é de extrema importância para as empresas, no entanto é ainda difícil, para muitos gestores seniores, compreenderem e admitirem que o papel do RH é muito maior que apenas admitir, demitir e pagar funcionários.

Segundo Chiavenato (2015), o RH é composto de pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa, constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização que pode ser desenvolvido.

## 2.1 A evolução do RH

A área de Recursos Humanos, segundo Chiavenato (2015) surgiu no início do século XX em consequência da Revolução Industrial e dos novos métodos de produção e administração dos negócios que surgiram nos anos seguintes.

Gerar e cobrar normas internas era visto com um certo temor, principalmente para os funcionários, isso quando as pessoas dentro da organização eram vistas como máquinas ou operadoras delas e não tinham importância significativa (GRAMIGNA, 2002).

Com o avanço tecnológico no final do século XIX a mão de obra qualificada passou a ser fundamental no dia a dia das indústrias, antes o capataz selecionava todos os dias uma pessoa diferente para o posto de trabalho, com a mecanização essa rotatividade ficou mais caro, dando lugar para um recrutamento mais seletivo e duradouro, começava a se pensar em reter aqueles com melhores habilidades e em treinamentos de pessoal. (CHIAVENATO, 2015).

O mercado cada vez mais competitivo, os produtos mais diversificados e mais fácil de serem encontrados pelos consumidores, atrair e reter pessoal qualificado passou a ser uma exigência para as organizações devido ao avanço tecnológico, e tiveram que se adaptar a essa nova realidade. (FRANÇA, 2007).

Foi também no final do século XIX que os valores humanistas foram incorporados ao ambiente de trabalho. Ideias socialistas e marxistas, reformistas industriais e utopistas impulsionaram a valorização do pessoal através de movimentos, experiências humanistas e ideologias favoráveis a justiça social. Esses princípios ganhavam força e apoio de pensadores, governantes e da igreja, que até então em 1981 a ideologia socialista era rejeitada pela igreja, porém a mesma tinha uma opinião positiva sobre os ideais humanistas no trabalho. (ROBBINS, 2005).

Em 1930 um forte movimento voltado para assegurar as relações humanas, dentro das organizações tendo Elton Mayo como pesquisador do efeito das condições de trabalho sobre a produtividade, teve como resultados que, sentimentos como de participar, de pertencer a um grupo, de ser reconhecido e valorizado passou a influenciar a produtividade e o comportamento de cada funcionário dentro das empresas. O foco mudou, saiu as atenções em cima do “produzir” para quem o produz, ou seja, as “pessoas”.

De 1950 a 1990 novos conceitos foram incorporados, como a teoria comportamental, onde os olhares abrangem além do capital humano para também o espaço organizacional, humanizando os processos, flexibilizando normas e procedimentos burocráticos.

Devido ao crescimento da indústria nesse período os modelos anteriores foram ficando obsoletos, abrindo portas para uma nova realidade, uma nova estrutura, um novo departamento, recheado de funções mais técnicas em recrutamento e avaliações. Fortemente engajado por teorias psicológicas como a pirâmide das necessidades de Maslow e as dinâmicas de grupo de Kurt Lewin.

Em um artigo publicado em 1944 por Kurt Lewin, diz que dinâmica de grupo é o “estudo das forças que agem no seio dos grupos, suas origens, consequências e condições modificadoras do comportamento do grupo”.

Lewin frisa que mesmo que um grupo tenha diversas pessoas, aquilo que atinge um indivíduo pode influenciar o grupo todo. A teoria é que, o aprendizado ocorre de forma geral, a junção de pessoas melhora a produtividade, estimula e melhora as relações interpessoais.

Nessa época os primórdios do planejamento estratégico e programas de qualidade surgiram.

De 1990 para os dias de hoje, vivemos a fase da gestão dentro das organizações. Gestão de pessoas, gestão de talentos ou mesmo gestão de capital humano, não importa qual termo usado, todos se referem a ação de gerir pessoas nas organizações atuais.

Devido as mudanças rápidas que a era da informação nos impõe, a gestão de pessoas vem se reformulando também, hoje trabalhando no âmbito estratégico, alinhando os objetivos de cada colaborador a missão da organização, e ênfase na educação continuada, no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, favorecendo a competitividade das organizações perante o mercado.

## 2.2 A evolução do RH no Brasil

Quando houve a depressão de 1929, que causou a crise do café no Brasil, o processo de industrialização acelerou e ganhou forças em determinadas regiões do país. Iniciando com um Departamento Pessoal (DP) (para contratações, remuneração, demissões e responsabilidades legais), porém bem longe de ser um departamento voltado a cuidar do “Recurso Humano” da organização, era tímido e reproduzia as relações da economia agrícola, as mesmas características paternalistas, quase escravocrata, condições de trabalho ruins, remuneração baixa e nenhum treinamento de pessoal, herdado da indústria cafeeira.

A partir disso, a necessidade de mão de obra especializada começou a surgir, e no mesmo período foi criado Liceu de Artes e Ofícios em S.P., com o intuito de capacitar as pessoas para essa nova demanda que surgia aqui no Brasil.

Entre os anos de 1945 e 1964, a prática de gestão taylorista/fordista foi rapidamente implantada nas indústrias brasileiras com poucas variações das empresas estrangeiras.

O Departamento Pessoal se limitava no cumprimento das legislações trabalhistas e se havia algum procedimento ligado ao Recursos Humanos era totalmente informal.

Com o passar do tempo conflitos entre trabalhadores e seus empregadores eram cada vez mais comum, com isso o Estado Novo interviu e criou vários níveis de jurisdição com o intuito de eliminar tais conflitos e disputas de negociação, outro objetivo era eliminar as negociações coletivas. Ainda dentro desses anos (1945 e 1964) houve a criação do FGTS, possibilitando a demissão e abrindo portas para os empresários aderirem as políticas de salários mais baixos, aumento da rotatividade de pessoal e uma forte necessidade de líderes com competências para uma mão de obra pouco qualificada, uma imitação dos modelos internacionais.

Durante a época militar os sindicatos eram fortemente pressionados e monitorados, muitas vezes suas eleições sofriam intervenções se os candidatos aprovados dessem a impressão de terem uma liderança e pensamentos fortes.

Mesmo sendo o governo quem decretasse a situação salarial e o estado como um RH, ditando e regulando as relações trabalhistas dando poder as empresas de apenas fazer cumprir as leis, qualquer manifestação ou negociação de cunho coletivo sofriam sérias retaliações.

Até o final da década de 1970 o Brasil ainda não havia entrado na gestão de Recursos Humanos, continuava o famoso Departamento Pessoal onde usava-se ainda práticas de Taylor e Ford. Acompanhado de um grande crescimento econômico na época, indústrias, importações, mudanças tecnológicas a gestão de RH brasileira não estava preparada para essa nova realidade, nem pronta para novas competitividades tanto nacionais como internacionais que essas mudanças traziam.

Após a década de 1970 o regime militar perde as forças, a indústria do século XX se estabiliza e o movimento sindical cresce e se fortalece com grandes condições de mudar o modelo de desenvolvimento econômico da época. Ficaram caracterizados também nessa época grandes ondas de greve entre 1978 e 1979, liderado por metalúrgicos do ABC paulista contra o regime militar.

De 1990 para os dias atuais o Brasil viveu grandes mudanças, sofreu grandes influências e concorrências internacionais, devido a abertura da economia, do plano real e da globalização, foi obrigado a mudar suas políticas e visão sobre as práticas de RH para ter mínimas condições de competir no mercado.

Apesar de estudos mostrarem que após anos de atualização e reestruturação do setor de RH, no Brasil essa dependência ainda é muito tímida, muitas organizações ainda confundem as práticas de RH com as do antigo DP, outras organizações entenderam e conseguiram implantar um Departamento de Recursos Humanos e um número muito limitado foi além, difundiram a ideia e expandiram a área de RH para uma gestão estratégica e consultiva, ainda assim, para o século XXI são poucas empresas que conseguiram evoluir a esse ponto. Pesquisas feitas desde 1995 mostram, por exemplo, que enquanto o discurso predominante é o de Recursos Humanos, inclusive no seu papel estratégico, a prática tende a ser a do velho DP (Curado, Pereira Filho; -e Wood, 1995).

## 2.3 RH Estratégico

O RH estratégico está ligado diretamente ao crescimento da empresa, deixando de cuidar apenas das questões burocráticas e documentação de pessoal para a análise e fomento do crescimento dos setores, capacidade e habilidades dos funcionários (saber o perfil de cada um e cada setor a que ele se encaixa), se a empresa e seus colaboradores estão trabalhando de acordo com sua missão, visão e valores e o que precisa ser alinhado para atingir os objetivos traçados e é nessa direção que o RH estratégico trabalha.

Dalmau e Tosta (2009) afirmam que o RH deixa de ser burocrático e operacional para transformar-se em uma consultoria estratégica, fator esse que permite às empresas alinhar sua missão, visão, valores e princípios àquilo que reflete as suas reais características oriundas das pessoas que atualmente as compõe.

Quando se utiliza o modelo estratégico do RH, ele consegue vincular e traçar melhor os objetivos para alcançar os melhores resultados, pois o RH tem contato direto com os gestores, produção e as pessoas, o único bem que faz a empresa caminhar, sabendo usar uma boa estratégia, a cultura, a valorização de forma correta, grandes resultados serão obtidos.

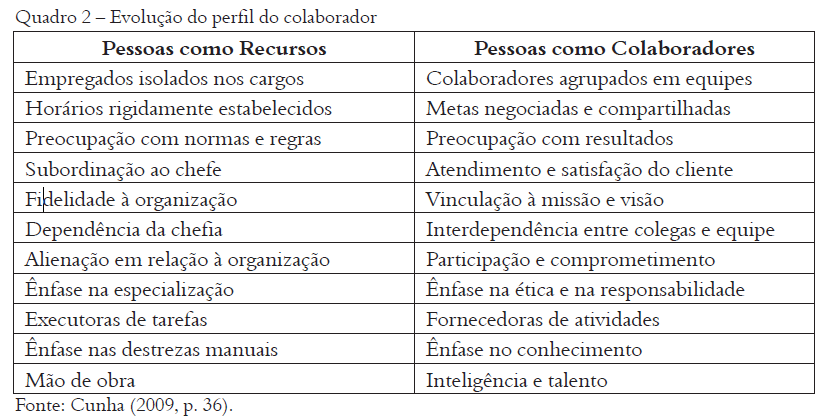
Johann (2017) afirma que investir em novas práticas de RH é um modo de sinalizar para a empresa que essa área vale sua atenção e investimento, é uma maneira de assegurar que o setor de RH tenha acesso aos instrumentos, às informações e aos processos necessários para implementar a nova ordem.

Ainda, pensando no capital humano, de acordo com Chiavenato (2015) o capital intelectual é formado pelas organizações, os clientes e as pessoas e o capital humano correspondem às competências dos profissionais desenvolvidos na organização.

Dito isto, tão importante quanto recrutar pessoas qualificadas, é investir no próprio capital intelectual existente dentro da empresa, através de treinamentos, cursos e capacitações. Além de aumentar a gama de conhecimento dos colaboradores, eles se sentem mais valorizados, produzem melhor, mais felizes e buscam atingir os objetivos propostos.

As organizações, segundo Orlickas (2001) têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas, as máquinas, por mais sofisticadas que sejam, são ferramentas do homem no trabalho.

Cunha (2009) ressalta que pessoas eram tratadas de diferentes formas e ainda há organizações que valorizam mais um recurso tecnológico e em consequência veem as pessoas como recursos e não como colaboradores e que para a transição é necessário à organização, maturidade em RH, somente assim poderemos evoluir do conceito de pessoas tratadas como recursos para serem consideradas colaboradores, conforme pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução do perfil do colaborador

É com essa visão que o RH estratégico traz um diferencial para as organizações hoje, ele não é mais um setor individual, e sim, se envolve com todos os outros departamentos, para que as informações sejam usadas de maneira estratégica que impulsione o sucesso e o crescimento da organização.

Esse novo RH tem um grande comprometimento, com os colaboradores, seus gestores e ainda mais, comprometimento com o sucesso da organização.

# 3 Metodologia

A natureza da pesquisa é de abordagem qualitativa com a finalidade exploratória e descritiva utilizando de procedimento de estudo de caso cujos instrumentos para coleta de dados foram levantamento bibliográfico em livros, artigos, com a observação participante, sem a interferência da pesquisadora.

A pesquisa foi dividida em duas etapas: na primeira etapa realizou-se um levantamento bibliográfico, na segunda etapa um estudo de caso.

Segundo Gil (2010), uma pesquisa bibliográfica é baseada por materiais já elaborados como artigos científicos e livros sobre o tema que será pesquisado, sendo assim, esse procedimento foi feito para unir distintos conhecimentos acerca do tema central desta pesquisa.

Na segunda etapa foi realizado um estudo de caso em empresa de base tecnologia localizada no interior do estado de São Paulo.

Segundo Yin (2015) o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno que ocorre em um determinado contexto e pode ser analisado para aprofundar o conhecimento de determinado elemento. O autor enfatiza ser a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê”.

O estudo de caso foi realizado por meio de pesquisa documental, caracterizada, nos termos de Lakatos e Marconi (2003) e Turrioni e Mello (2012) como uma fonte de dados, restrita a documentos, feita em tempo ou após a ocorrência dos fatos ou fenômenos, que ainda não recebeu tratamento analítico, constituindo o que se denomina de fontes secundária.

# 4 caracterização da empresa

A Drillmine Exportadora e Importadora Ltda. foi fundada em 1999, no município de São Carlos-SP, com a finalidade de prestar serviços de consultoria em construção de Poços, Hidrogeologia e Geotécnica. A partir de 2006, a Drillmine passou a atuar no setor de comércio internacional, com o objetivo de promover produtos de fabricantes nacionais de equipamentos para os setores de Construção Civil, Saneamento Básico, Mineração e Açúcar.

Além disso, a empresa também oferece a seus clientes e parceiros da indústria nacional, total suporte logístico para o preparo de documentação de exportação, cotação de fretes nacionais e internacionais, seguros, etc.

A Drillmine também atua como distribuidora exclusiva no Brasil de renomadas marcas internacionais, como Numa, A.P Van Der Berg, Geopro, DAT Instruments, entre outras, provendo ao mercado brasileiro insumos e equipamentos de perfuração de qualidade e avançada tecnologia.

A partir de 2014 apoiando-se na sua experiência em venda, aplicação e design de equipamentos, para atender às demandas específicas de seus clientes, a Drillmine tornou-se fabricante de equipamentos de Perfuração de Poços. Hoje sua linha de máquinas já conta com vários modelos que atingem profundidade de 100 a 1.200 metros. A empresa tem-se focado na fabricação de equipamentos customizados, atendendo assim às demandas específicas de cada cliente, e aumentando incessantemente o nível de automação de seus equipamentos.

Posteriormente, em 2016 a empresa iniciou o desenvolvimento em sua nova fábrica (área construída de 3000 m²) de uma linha de equipamentos multifuncionais para geotecnia, que atendem as todas as normativas de ensaios e segurança de trabalho requeridas pelo setor, e conquistando liderança de mercado em poucos anos.

Como prova de sua expertise e flexibilidade, a Drillmine projetou e entregou em 2017, o primeiro equipamento roto-percussivo do país, para perfuração de cavas de postes, atendendo assim uma demanda especial do setor de distribuição de energia elétrica.

Atualmente a empresa se encontra envolvida no desenvolvimento de novas linhas de equipamentos para perfuração de fundações, e de acessórios de grande porte, como bombas de injeção de nata de cimento, unidades de recuperação e limpeza de lama de perfuração, equipamentos para cravação de painéis fotovoltaicos, entre outros.

A empresa objeto de estudo tratava as tarefas referentes ao RH distribuído entre dois setores: faturamento e financeiro, os quais devido à suas próprias atividades não conseguiam se dedicar aos processos e atividades que o setor de RH exige. Ao passar do tempo foram acumulando serviços, não havia um processo de integração, descrição de cargos nem estudo de remuneração, gestão do clima organizacional, documentação de funcionários, treinamentos nem desenvolvimento de suas competências, sendo essa, uma das funções estratégicas de um RH que assegura a competitividade e a sustentabilidade de uma empresa ao elevar o capital intelectual de seus funcionários através da gestão de pessoas.

# 5 RESULTADOS e análises

Pela literatura foi possível perceber que a implantação do RH estratégico integrado as funções do RH é o passo fundamental para a geração de resultados e no caso da empresa objeto de estudo foi necessário estruturar o departamento, padronizar as ações e estabelecer uma sequência para serem implantadas sob a ótica do RH estratégico, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Ações executadas durante a implantação do RH Estratégico

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ações** | **Antes** | **Após** |
| **Documentação de todos os colaboradores** | Armazenada sem registro | Toda documentação pessoal arquivada (tanto física quanto digitalmente) com registro e conferência e atualização periódica. |
| **Controle de Horas Extras** | Não havia um controle específico a respeito de horas extras | É verificado se há necessidade das horas extras em determinados períodos e há controle rígido dos registros e autorização para realização. |
| **Controle de Férias** | Períodos de férias não eram controlados e realizados devido a vencimento e legislação | Controle dos períodos de férias implantado, viabilizando planejamento adequado de cada setor e da empresa cujo resultado será implantação de férias coletivas. |
| **Uniformes** | Não havia uniformes | Toda empresa uniformizada e planejamento para adequação para cada setor e possíveis alterações de composição e design. |
| **Benefícios** | Almoço | Almoço com cardápio reformulado.  Inclusão de chocolate na Páscoa e Cesta Natal. |
| **Exames médicos** | Controle apenas dos exames admissionais e demissionais | Implantado controle e cronograma dos exames admissionais, demissionais, periódicos e de mudança de função. |
| **Desenvolvimento de pessoal** | Não havia um planejamento para efetuar treinamento com pessoal. | Planejamento em fase de implantação para levantamento das necessidades em cada setor e aferição da aquisição de conhecimento.  Treinamentos realizados:  NR11 - Ponte rolante e empilhadeira;  NR12 - Segurança no trabalho; |
| **Gerenciamento de Pontos** | Cartões ponto manual eram enviados para o departamento pessoal mensalmente | Relógio digital, controle semanal online; Dados enviados ao departamento pessoal toda semana |
| **Recrutamento e Seleção** | Análise de currículos e entrevistas | Traçado um perfil da função facilitando o processo; maior divulgação das vagas;  Banco de dados de currículos; Candidato é analisado de acordo com o perfil traçado para a vaga;  Recrutamento interno |
| **Pagamentos** | Setor financeiro realizava os pagamentos após o recebimento dos holerites, ao enviar os cartões de ponto manual | RH faz a conferência dos holerites, horas extras, descontos, faltas e impostos; Envia a folha de pagamento para o setor financeiro |

Fonte: as autoras

Os benefícios da implantação dessas ações puderam ser observados nos seguintes elementos:

1. na organização dos documentos tanto física como digital;
2. na devolução de documentos de colaboradores dentro do prazo estabelecido por leis, quando na contratação quanto na atualização das carteiras de trabalho;
3. na programação de férias das equipes de forma mais adequada tanto aos serviços a serem executados quanto ao planejamento financeiro;
4. escala de exames médicos adequadas às mudanças de função;
5. processos de recrutamento e seleção executas de forma a buscar competências e não no preenchimento da vaga baseada apenas na qualificação;
6. recrutamentos internos mais bem elaborados;
7. planejamento de programa de treinamento para capacitação das equipes internas;
8. implantação do relógio digital minimizou divergências nos dados enviados para a folha de pagamento;
9. satisfação dos colaboradores pode ser sentida com a melhoria do cardápio da empresa e a distribuição de Cestas de Natal;
10. a imagem organizacional foi impactada positivamente com a adição de uniformes;
11. o controle de todos os eventos da folha de pagamento conferindo horas extras, faltas e descontos, minimizou as divergências evitando assim conflitos advindos de lançamentos incorretos.

Chiavenato (2015) afirma que a integração das diversas funções de recursos humanos, apoiada por um processo de gestão efetivo, é o passo fundamental para a geração de resultados.

O clima organizacional foi impactado por essas mudanças e certamente resultados mais robustos poderão ser obtidos quando todas as ações planejadas forem implantadas, alguns deles começam a ficar mais claros, mas não puderam ser relacionadas nesta pesquisa por estarem em andamento.

A implantação iniciou-se no final de novembro de 2020, e a observação e coleta de resultados pôde ser feita até outubro de 2021, perfazendo um ano de implantação e pesquisa, e hoje ela ainda está sendo implantada, pois tem atividades a serem realizadas que devido ao tempo e imprevistos não foi possível inserir neste estudo. Apenas as atividades implantadas que estão em pleno funcionamento e dando resultados, foram reportadas nesta pesquisa. Pode-se observar nesse período, ao iniciar, os colaboradores realmente não tinham um apoio de um setor de RH, as dúvidas trabalhistas eram muitas, a insatisfação com alguns serviços como o de alimentação era maioria, e era perceptível dentre os colaboradores o receio em reclamarem e sofrerem algum tipo de retaliação, reação esta advinda de outra gestão que hoje não se aplica. Aos poucos esse cenário foi mudando e criou-se uma relação de confiança, mostrando aos colaboradores que são importantes para empresa e que o bem estar deles faz toda a diferença para o bom andamento da organização, uma das primeiras mudanças foi a tratativa da folha de pagamento, que logo no primeiro mês já foi feito pelo departamento de RH, em seguida efetuou-se a mudança de fornecedor das refeições, o que gerou grande satisfação no meio corporativo da empresa. As dores e opiniões da equipe foram ouvidas e o que era possível à empresa foi sendo implantado. Os setores que cuidavam das tarefas de RH ficaram mais livres para executar suas próprias tarefas e assim planejar novas ações e melhorias em seu próprio setor, sendo este também um benefício obtido. Os processos de recrutamento e seleção hoje são mais elaborados, tem mais tempo para o processo, isto é, para traçar um perfil da vaga, analisar os currículos e selecionar aqueles que mais se alinham ao perfil desejado.

Criou-se um banco de dados de currículos, no qual o setor de RH verifica o perfil e o cadastro é arquivado de forma digital na pasta ao setor que foi destinado. Desta forma a empresa possui toda a documentação completa de todos seus colaboradores, tanto em arquivos físicos como digital, possibilitando o controle dos documentos e em um ano de implantação todos os exames médicos foram todos atualizados, criou-se um cronograma de férias em um quadro de gestão visual no qual verifica-se com facilidade o vencimento das férias, exames dos colaboradores e feriados para uma melhor programação e manutenção dos mesmos, em consequência não há mais colaborador com férias vencidas. Esses controles impactaram no setor financeiro permitindo fazer uma programação melhor estruturada.

A gerência de pontos ficou mais ágil e de fácil manuseio, os erros nas marcações diminuíram e o controle de horas mais eficaz após a implantação do relógio digital, demorava-se muito pra verificar as horas extras ou se tinham marcações erradas quando era utilizado o ponto manual, era preciso ir até a máquina e ler cada um dos cartões e verificar se havia erros, calcular as horas, faltas e atrasos, hoje o sistema online do relógio digital permite ver todas as informações em tempo real, com uma redução significativa do tempo dedicado a esta tarefa.

Os treinamentos executados foram planejados visando a capacitação dos colaboradores em cada setor e o benefício que isso traria para a empresa, já que novas máquinas também estão sendo adquiridas e implantadas, como a ponte rolante.

A implantação do uso de uniformes também trouxe uma melhora na imagem e no ambiente organizacional, antes não havia uma preocupação com isso e cada colaborador se preocupava em ter uma roupa para o trabalho, após meses usando os uniformes todos se acostumaram com o padrão, não deixam de usar pois o sentimento de pertencimento está presente.

A criação do setor de RH foi muito positiva e os colaboradores percebem os benefícios que trouxe, são tangíveis, e também se percebe que o engajamento de toda a equipe começou a surgir após essas implantações.

# 6 considerações finais

Com a implantação do RH estratégico na empresa pesquisada o colaborador é visto de forma diferenciada e mais valorizada uma vez que todo profissional contribui com o atingimento das metas organizacionais.

O objetivo deste artigo foi analisar a implantação de um RH estratégico dentro de uma organização e quais seus benefícios, mesmo estando nos estágios inicias da implantação.

À medida que os recursos humanos se estruturam melhor e caminham para o RH estratégico a empresa pode planejar novas ações motivadas pelos benefícios já adquiridos nesta etapa, cujos controles ficaram mais eficientes e a melhoria dos processos minimizou conflitos decorrentes de divergências de informações referentes aos eventos da folha.

As melhorias obtidas foram muito importantes neste período de pandemia, no qual muitas foram as empresas afetadas negativamente e obrigadas a reduzir seus quadros de funcionários ou encerrar suas atividades, fato este que impactou positivamente na implantação de tais ações mostrando que a organização valoriza suas equipes internas e tais ações impactam no desempenho geral da empresa e tem potencial de manter sua competitividade, tão necessária no momento atual.

# REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos:** O capital humano das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. Estratégia de Gestão de Pessoas. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

FRANÇA, A. C. L. Práticas de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2007

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, E. T. **Ferramentas na Gestão de Recursos Humanos:** Inovações tecnológicas. Inovações Tecnológicas. 2020.

GRAMIGNA, M.R. Modelo de competência e gestão dos talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.

JOHANN, S. L. **Comportamento Organizacional:** Teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2017.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F. da; DALMAU, M. B. L. Recrutamento e Seleção por competência para o cargo de secretário executivo Revista Práticas em Gestão Pública Universitária, ano 1, v. 1, n. 2, jun.-dez. 2017

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SEBRAE. **Consultoria: Recrutamento e Seleção**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/programas/consultoria-recrutamento-e-selecao,86a1eeb2fde84610VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 20 out. 2021

YIN, R**. Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CUNHA, R. P. da. RH & Você: no mundo dos negócios. São Paulo: Baraúna, 2009.

ORLICKAS, E. Consultoria Interna de recursos Humanos: pesquisa de benchmarking em empresas de ponta. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

1. Trabalho de Graduação apresentado no curso Gestão de Recursos Humanos, Fatec São Carlos. [↑](#footnote-ref-1)
2. Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC*.* E-mail: [michele.silva31@fatec.sp.gov.br](mailto:aline.novak@fatec.sp.gov.br) [↑](#footnote-ref-2)
3. Docente dos programas Gestão Empresarial e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos. E-mail: [claudia.morasco@fatec.sp.gov.br](mailto:claudia.morasco@fatec.sp.gov.br) [↑](#footnote-ref-3)