

FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

Rafael Bazareli Gomes

Recursos Humanos Estratégico

Porto Alegre
2019

Rafael Bazareli Gomes

Recursos Humanos Estratégico

Artigo apresentado a Faculdade São Francisco de Assis, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Alexandre Alves Fernandes

Porto Alegre

2019

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de curso foi elaborado com vistas a contribuir para a bibliografia já existente relacionada ao Recursos humanos Estratégico para auxiliar uma empresa no alcance dos seus objetivos. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica em revistas acadêmicas e materiais afins para solucionar a problemática que impulsionou a escolha deste tema. O objetivo do estudo é a elaboração de uma pesquisa sobre o Recursos humanos Estratégico, cujos objetivos específicos contribuíram para a construção dos subcapítulos que compõem a sua estrutura. O Recursos Humanos é um setor de grande importância para as empresas, pois é capaz de condicionar os objetivos organizacionais com os objetivos pessoais dos colaboradores e assim traçar estratégias para a satisfação de ambos com base no compromisso organizacional.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Capital Intelectual. Empresa. Objetivos.

ABSTRACT

This Course Completion Work was designed to contribute to the existing bibliography related to Strategic Human Resources to assist a company in achieving its objectives. A bibliographic research was done without academic journals and related materials to solve the problematic that propelled the choice of this theme. The objective of the study is the elaboration of a research on Strategic Human Resources, whose specific objectives contributed to the construction of the sub-chapters that make up its structure. Human Resources is a sector of great importance for companies, since it is capable of conditioning the organizational objectives with the personal objectives of the employees and thus to draw strategies for the satisfaction of both based on the organizational commitment.

Keywords: Human Resources. Intellectual capital. Company. Goals.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo trata-se da importância do Recursos Humanos - RH Estratégico para as empresas. Diante de um cenário globalizado e competitivo, as organizações precisam se manter no mercado e para tanto se utilizam de estratégias que visem o alcance dos objetivos organizacionais.

Muitas dessas estratégias encontram-se atreladas aos colaboradores da instituição, que também possuem objetivos e metas. Dessa forma, o setor de recursos humanos passa a desempenhar um papel mediador onde irá entender as necessidades dos funcionários propondo formas para que eles alcancem seus objetivos, contribuindo indiretamente para que a organização alcance os resultados esperados.

Buscando identificar tais estratégias, foi realizada uma revisão da literatura, tendo como parâmetro de inclusão e materiais a relevância direta com o tema proposto, e a sua relação com as palavras-chaves deste estudo. Como fator de exclusão foi utilizado o descarte de materiais com data de publicação anterior a 2009, salvo os julgados relevantes para o estudo, e materiais que não tiveram como ênfase o setor de Recursos Humanos.

Como questão problema desta pesquisa, foi instaurada a pergunta norteadora: qual a evolução do RH estratégico para atender as novas demandas do mercado? A temática será contemplada numa pesquisa bibliográfica acerca dos Recursos Humanos Estratégico levando em consideração o capital intelectual da empresa, as formas de incentivo existentes e a eficácia das estratégias organizacionais

2 A ANÁLISE ESTRATÉGICA: AS DIVERSAS FONTES DE INFLUÊNCIA

As estratégias empresariais vêm emergindo como ferramentas administrativas indispensáveis para a gestão de uma organização, mas de acordo com Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) apud Corso et al. (2014) esse crescimento não atinge os setores de recursos humanos da mesma forma, faltando um pouco de valorização.

De acordo com este mesmo autor, a globalização e as inovações tecnológicas afetam as organizações diretamente, fomentando a necessidade de se adaptar aos novos contextos, garantindo a sustentabilidade organizacional.

O desenvolvimento de estratégias voltadas à vantagem competitiva é cada vez mais comum, buscando a implementação de modelos de gestão e recursos estratégico para que a empresa se mantenha no mercado, sendo implementadas em todos os níveis da organização. (CORSO et al., 2014).

Entende-se, nesse sentido, que o planejamento seja fundamental pois se encontra ligado ao caminho que a instituição deve percorrer para o alcance dos seus objetivos. Além dele, é também instituída a função de buscar a eficiência e eficácia em todas as áreas da empresa, incluindo o setor de recursos humanos.

A área de Recursos Humanos possui como particularidade tratar da relação dos funcionários com a empresa, assim como o comprometimento dos trabalhadores para com os objetivos organizacionais. Esse objetivo do setor de recursos humanos fortalece a ideia de que a empresa tem por base os seus colaboradores, pois sem eles seus objetivos não podem ser alcançados (ALMEIDA; TEIXEIRA, MARTINELLI, 1993).

Sendo assim, a estratégia de Recursos Humanos precisa iniciar pelo conhecimento das necessidades individuais dos funcionários, comparando-os com os objetivos empresariais, pois dessa forma a empresa conseguirá alcançar seus próprios objetivos,

De acordo com Solomon (2009) as estratégias organizacionais precisam estar em constante atualização para acompanhar as rápidas mudanças que acontecem no tempo. A cultura, a sociedade, com seus modismos mudam de tempos e tempos e com eles o comportamento dos colaboradores.

As mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que vem acontecendo com uma velocidade espantosa, acabam por transformar a sociedade

no que diz respeito ao comportamento das pessoas, portanto, entender o comportamento do colaborador passou a ser uma necessidade para as empresas.

Além disso, a empresa precisa estar atenta ao seu ambiente interno e externo e para isso precisa utilizar estratégias organizacionais capazes de levantar dados que auxiliem nas decisões mais acertadas. Uma dessas estratégias é a matriz SWOT, desenvolvida na década de 60 na Universidade de Stanford, se transformou numa poderosa ferramenta utilizada por empresas no mundo todo (NAKAGAWA, 2012).

Figura 1: Análise Swot

Análise Swot



Fonte: <<https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>>

Basicamente a análise SWOT significa a análise das Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Onde a análise interna corresponde às forças e fraquezas, e a análise externa às oportunidades e ameaças, consistindo em levantar o maior número possível de informações em cada uma dessas áreas (NAKAGAWA, 2012).

As forças são elementos internos que trazem benefícios para o negócio, como: a união da sua equipe, localização, relações estratégicas, modelo de cobrança; As fraquezas são elementos internos que atrapalham o negócio como: Produto altamente perecível, matéria prima escassa, equipe desqualificada, tecnologia ultrapassada; As oportunidades são as situações externas que podem

afetar positivamente no negócio como: uma nova lei, surgimento de um novo curso, acesso à uma nova tecnologia; As ameaças são situações externas à empresa que podem atrapalhar o negócio como: um concorrente internacional no mercado, pirataria dos seus produtos, escassez de mão de obra, catástrofes naturais (NAKAGAWA, 2012).

2.1 O Desenvolvimento de Estratégias

O desenvolvimento organizacional com o passar dos anos vem desenvolvendo práticas democráticas que garantam vantagens tanto para empresa como para seus funcionários, fundamentado na qualidade do serviço prestado ou produto oferecido, produtividade, lucratividade, e satisfação pessoal e profissional.

Nesse contexto, o setor de recursos humanos auxilia na elaboração, implementação e avaliação de estratégias, com o auxílio de profissionais que consigam identificar possíveis falhas e relacionar atividades a fim de superá-las. Essas atividades são básicas para os recursos humanos estratégico, pois orientar, dirigir e avaliar os colaboradores como um todo possibilita o alcance dos objetivos mais facilmente (GURGEL, 2006).

De acordo com Corso et al. (2014) o desenvolvimento de estratégias voltadas à vantagem competitiva é cada vez mais comum, buscando a implementação de modelos de gestão e recursos estratégico para se manter no mercado, sendo implementadas em todos os níveis da organização.

Para estes autores, as dificuldades enfrentadas na implementação das estratégias podem ser atreladas à falta de ferramentas de mensuração e controle de ativos intangíveis baseados no conhecimento do funcionário. Aqui entende-se os profissionais da empresa como ativos intangíveis devido a sua equiparação ao capital humano e suas habilidades.

Os autores citam outro motivo que pode dificultar a implementação de recursos humanos, que é a estrutura organizacional centralizada, onde as estratégias são impostas aos gestores, que as difundem de forma mais lenta e gradativa.

De acordo com Corso et al. (2014) a vantagem competitiva depende mais de recursos intangíveis do que investimentos em ativos físicos, sendo a gestão do capital intelectual uma das competências organizacionais que pode auxiliar a empresa na competitividade.

Complementando esta informação, a Avaliação de desempenho aparece como um mecanismo que atribui valores aos diversos comportamentos que os funcionários precisam ter para o bom andamento das atividades da empresa. Mantém seu foco no desenvolvimento dos indivíduos e se o produzido é realmente o esperado para o cargo ocupado. Para sua eficácia é preciso ter um plano de trabalho realizado com base nas sugestões dos funcionários e gestores.

Basicamente, essa avaliação possui dois objetivos principais: Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais; Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, visando a ampliar a qualificação dos colaboradores.

Para Lopes (2008) uma das consequências da avaliação de desempenho dentro da empresa é a valorização do capital intelectual da empresa, cuja sua gestão deve verificar se o funcionário está aplicando seu saber em benefício da organização, tornando esse capital o fator produtivo mais importante da empresa atual.

3 ANÁLISE DOS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A administração dos recursos humanos das empresas deve agir com dinamismo, com a capacidade de auxiliar o quadro de funcionários no desenvolvimento das suas competências, as quais podem ser aproveitadas pela organização, com base nos seus objetivos internos e externos (CORSO et al., 2014).

Dessa forma a administração estratégica dos recursos humanos tem como objetivo o alinhamento dos propósitos do funcionário aos objetivos da empresa, tendo como parâmetros as funções clássicas de RH que segundo Corso et al. (2014), são: atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e avaliação. Salientando que suas ações devem abranger estratégia, estrutura, pessoas, processos e competências.

A área de RH estratégica se integra com a estratégia corporativa, considerando os impactos do ambiente organizacional externo, reconhecendo o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho, enfatizando a tomada de decisões.

3.1 Recursos Humanos e os Sistemas de Informação

Quanto aos sistemas de informações, as constantes atualizações fazem com que as empresas se obriguem a utilizá-los para gerenciar os dados recebidos e transformando-os valiosos conceitos. Para tanto a empresa disporá de um setor de Tecnologia da Informação - TI, que é o conjunto de recursos tecnológicos que manipulam a informações e o conhecimento, através de mecanismos como hardware, software, telecomunicações e gestão informacional. Esses sistemas padronizam um conjunto de procedimentos organizados e executados para amparar a tomada de decisão na empresa.

Neste sentido, a qualidade das decisões depende fundamentalmente das informações que estão disponíveis quando ela é realizada. Chiavenato (2000) afirma que tomada de decisão, tão importante dentro de uma organização, é o "processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, no curso de ação que a pessoa deverá seguir". Sendo assim, com informações desconhecidas dificilmente serão tomadas as decisões mais acertadas, o que pode causar prejuízo à empresa.

3.2 Medidas de Incentivos e Recompensa como Estratégia

Com relação aos incentivos Lima e Souza (2012) citam Mankiw (2005) para definir como essa política interfere na tomada de decisões dentro das organizações, sendo observadas as comparações entre custo e o benefício, equiparado a mudança de comportamento das pessoas.

Chiavenato (1999) também é citado sobre a definição de motivação, tida como sendo o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, atrelados a probabilidade de satisfazer objetivos individuais.

De acordo com Maslow, citado por Lima e Souza (2012), há cinco sistemas de comportamento: Sobrevivência, envolvendo as necessidades fisiológicas; Proteção, envolvendo o atendimento da necessidade de segurança; Necessidade de pertencer a um lugar, envolvendo os fatores sociais; Ego, envolvendo a autoestima; e autorrealização, envolvendo o autodesenvolvimento.

Figura 2: Pirâmide de Maslow



Fonte: <<https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>>

Estes sistemas de comportamento retratam as necessidades básicas que o indivíduo deseja suprir quando se dedica a um trabalho, sendo uma das justificativas para a troca de empresas.

Para que uma empresa possa deter um talento, visando usufruir do seu conhecimento e das suas competências, é preciso que disponibilize vantagens para o funcionário, como o plano de incentivos.

O plano de incentivos é efetivado pela oferta de determinada bonificação de forma variável aqueles colaboradores conseguirem alcançar as metas pré-estabelecidas, lembrado que tal bonificação não é contínua e encontra-se interligada com ações que são devidamente acompanhadas e quantificadas.

Há também a possibilidade de haver recompensas não monetárias, podendo ser premiação de viagens, eletrodomésticos ou confraternizações por conta da empresa, por exemplo.

Há os planos individuais e os coletivos, sendo os individuais mais procurados pois os rendimentos adicionais encontram-se vinculados às metas de desenvolvimento individuais; enquanto nos planos de incentivo destinados a grupos as metas são coletivas e, portanto, uns acabam dependentes de outros.

Esse tipo de incentivo favorece a empresa ao passo que os profissionais se esforçarão para aumentar os resultados, em benefício próprio. Caso a empresa

queira dar uma bonificação diferenciada, poderá dar um incentivo de melhor porte para aquele colaborador que teve seus resultados acima da média, o que incentivaria toda a equipe a realizar um trabalho com excelência.

De acordo com Lima e Carmona (2011), o principal objetivo do programa de incentivos é o incentivo às boas práticas, o aumento do desempenho, o surgimento de ideias inovadoras e o crescimento pessoal e organizacional.

3.3 Responsabilidade Social como Ação Estratégica

Para alcançar seus objetivos associados a eficiência e eficácia, a empresa deve também direcionar seu foco para a responsabilidade social, que leva em consideração as normas jurídicas na sua regulamentação. Com base nessa responsabilidade, a empresa se torna, e se reconhece, parte integrante do sistema influenciado socialmente pelo seu comportamento diante das relações entre os direitos humanos e a preservação do meio ambiente.

De acordo com Zanitelli (2013) para manter essa cultura, a empresa é levada a ter comportamento socialmente responsável a partir de fatores estratégicos e institucionais, onde o empenho em se legitimar é considerado indispensável.

Tais fatores devem considerar o bem-estar do funcionário com relação ao ambiente de trabalho, como por exemplo manter funcionários em ambiente salubre cumprindo o que estabelece a Constituição Federal em seu Artigo VII, inciso 22 que diz respeito à redução de riscos oriundos do trabalho, por meio das normas de saúde, higiene e segurança no trabalho; além de respeitar as 8 horas diárias e/ou 44 horas semanais prescritas na CLT (SIMÕES, 2010).

É de conhecimento de todos que o ambiente de trabalho deve zelar pela saúde do trabalhador assim como pela sua vida e integridade física e psíquica. O empregador é responsável para que isso aconteça, traçando estratégias de prevenção para diminuição dos danos e neutralização do agente agressor. Para tanto o gestor conta com estratégias como a CIPA e o PPRA.

A CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) é prevista pela CLT e, seus artigos 163-165, tendo por objetivo principal a prevenção de acidentes e doenças laborais. O PPRA (Programa de Prevenção de Riscos ambientais) é regulamentado pela NR-9 da Portaria 3214/78, tornando obrigatório sua proteção do meio ambiente e recursos naturais (SIMÕES, 2010).

Uma empresa para ser socialmente responsável precisa estar atenta às questões que relacionam o funcionário com os vários setores dentro da organização. Para tanto é necessário que os subsistemas da gestão de pessoas e recursos humanos criem alternativas em seus modos de atuação, como por exemplo a realização de um estudo pessoal do funcionário, enfatizando suas reais qualidades e utilizar as informações para melhor aproveitá-lo dentro da empresa. Esse perfil será útil nos processos de seleção que seguirão pois deverá ser utilizado em seleções internas, cautelosamente (ZANITELLI, 2013).

3.4 Recrutamento e Seleção

Recrutamento e Seleção é um subsistema do RH que fica responsável por atrair candidatos para vagas abertas, ou que possam surgir, de uma empresa. Se utiliza de técnicas como testes e entrevistas, possíveis de avaliar os candidatos no que tange as suas competências e potencial (BRESSIANI; MARCHIORETTO, 2009).

Para que o trabalho do ReS seja realizado com êxito o profissional deve conhecer os critérios que devem ser atendidos para ocupar a vaga, assim como conhecer a empresa, sua cultura organizacional, missão e visão.

É de suma importância que a empresa se organize, previamente, traçando um planejamento estratégico e consistente para verificar as carências e o quantitativo de pessoal que garantirão subsídios para os processos de recrutamento e seleção. [...] “antes da divulgação e antes do recurso ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efetuar um planejamento.” (ROCHA, 2013 p.3).

Essa ação envolve algumas etapas, que devem ser dispostas de forma a alinhá-las a cultura organizacional e planejadas de acordo com a sua realidade. Com relação ao recrutamento, as questões intrínsecas são mais apropriadas, como os custos do processo seletivo, aspectos motivacionais, a produtividade da empresa, e outros.

Para se encontrar o candidato ideal para as vagas ofertadas, é preciso conhecer as atividades a serem desenvolvidas pelo novo colaborador e as competências que ele precisa ter para exercê-las. Depois é preciso delimitar a forma de recrutamento que será utilizada.

Recrutamento externo é a busca de candidatos no mercado de trabalho, ou seja, contratar uma pessoa de fora da empresa; enquanto o recrutamento interno aproveita talentos já pertencentes ao quadro de funcionários da empresa. Optando pelo recrutamento externo, o profissional do RH precisa atrair candidatos para a vaga e os interessados devem enviar seus currículos, pois este é um ponto fundamental para que o processo se inicie. O currículo deve conter informações importantes como dados pessoais, formação acadêmica, histórico profissional, e os objetivos (BRESSIANI; MARCHIORETTO, 2009).

O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se, pois, de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego [...] (CHIAVENATO, 2000 apud ROCHA, 2014, p. 4).

Uma boa estratégia de recrutamento e seleção pode ser responsável pelo alcance dos objetivos da empresa, pois contribui para que sejam captados novos talentos, assim como aproveitados os já pertencentes ao quadro de funcionários.

Uma forma de atrair candidatos para a vaga é através de anúncios em jornais, plataformas de assessoria e mídias digitais. São formas quantitativas, pois conseguem atrair muitos candidatos, se dirigindo ao público geral, cujos resultados passarão por um processo de seleção.

Fazendo referência à seleção, o profissional pode utilizar ferramentas de testagens, entrevistas e dinâmicas. Esse processo de seleção pode ser realizado com técnicas como testes de conhecimento; testes de personalidade; grafologia; entrevistas; dinâmica de grupo. A função destas técnicas é avaliar as habilidades do candidato, como capacidade de liderança, organização; relacionamento Interpessoal; raciocínio lógico; tomada de decisão; iniciativa; criatividade; autonomia; conhecimentos técnicos para exercer o cargo, e outros (BRESSIANI; MARCHIORETTO, 2009).

A relação do ReS com o RH estratégico está na necessidade de as técnicas aplicáveis acompanhar as transformações no mercado, assumindo uma posição importante dentro da empresa. Dessa forma, aplicando estratégias diárias para se aproximar do seu público alvo e assim otimizar seu trabalho.

3.5 Desenvolvimento do Programa de Cargos e Salários

O programa de cargos e salários - PCCS é um subsistema de grande importância, pois com ele fica mais claro para a organização e para seus funcionários, as regras para promoções, assim cada parte sabe o que é necessário ter ou desenvolver para alcançar determinado cargo.

Além de ser uma ferramenta de motivação e valorização, é reconhecido pela maioria dos gestores como vantajoso, mas com alguns desafios a serem superados que podem restringir a sua viabilização, como por exemplo a política da empresa e a natureza legal (MENDES et al., 2018).

De acordo com Oliveira, um PCCS eficiente pode garantir a motivação e o foco de um profissional, que conseqüentemente terá maior rendimento do setor em que atua. Essa eficácia é fomentada pela era do conhecimento, onde os colaboradores não são mais atraídos somente pelo trabalho.

Seguindo essa perspectiva, tem-se que o funcionário deve receber de acordo com a sua produção e dedicação, e não somente de acordo com as habilidades e experiências que possui. Assim é interessante que a empresa implemente formas de remuneração com recompensas horizontais progressivas. O profissional percebendo a possibilidade de ascensão na empresa, trabalhará em prol de objetivos. Dessa forma, a motivação se configura como um elemento indispensável para a criatividade, atitude, interesse e produção do funcionário no ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 2017).

Reis et al., (2011) afirma que para que o programa de avaliação de cargos e salários cumpra com seu objetivo é preciso que haja um desenvolvimento cauteloso e aprimorado das descrições dos cargos da empresa, contendo as competências necessárias, para dar início à avaliação e fixação de salários condizentes com as funções.

Primeiramente devem ser definidas as funções desempenhadas na empresa, num trabalho desenvolvido com o gestor pois além de conhecer as políticas da empresa, são eles que irão implementar as ações voltadas para a motivação e produtividade.

3.5.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é constantemente utilizada pelas organizações para estimular o comportamento que deseja em seus colaboradores, propondo estratégias para desenvolver habilidades, mas Donato (2013) alerta para a necessidade de haver uma real mensuração de tais comportamentos para que a empresa não corra o risco de perder talentos.

É uma ação necessária visto o cenário colaborativo cada vez mais competitivo, fazendo com que gestores passem a buscar constantemente por ferramentas que tenham como objetivo o controle das operações e estratégias aplicadas. A avaliação aparece como um indicador que deve ser desenvolvido conjuntamente com a estratégia aplicada, assim como estar alinhada com a missão, visão e valores das organizações.

De acordo com Crispim e Lugoboni (2012) a avaliação do desempenho se trata de um mecanismo que se detém a buscar conhecimentos através do nível do desempenho dos colaboradores da empresa, comparando os resultados com o que a empresa espera que seja realizado.

De acordo com estes autores, o modelo de avaliação deve:

[...] ser congruente com a estratégia competitiva; ter medidas financeiras e não--financeiras; direcionar e suportar a melhoria contínua; identificar tendências e progressos; facilitar o entendimento das relações de causa e efeito; ser facilmente inteligível para os funcionários; abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; disponibilizar informações em tempo real para toda a organização; ser dinâmico; influenciar a atitude dos funcionários; e avaliar grupos, e não indivíduos. (CRISPIM; LUGOBONI, 2012, p. 19).

3.5.2 Redução de Turnover

O indicador de Turnover é destinado a calcular a rotatividade dos funcionários, incluindo os que deixam a empresa e os que precisam ser substituídos, sendo muito importante para a avaliação de desempenho de uma empresa.

Realiza um levantamento do número de pessoas que são contratadas e demitidas em determinado período, abarcando os custos deste turnover. Os custos abrangem os gastos com verbas rescisórias, com processos de recrutamento, seleção e treinamentos.

A redução destes custos garante melhores resultados futuros, além de redistribuir investimentos em capacitação de profissionais que já se encontram no quadro de profissionais da empresa.

De acordo com Martins, Matos e Salum (2019), o turnover se divide em voluntário e involuntário. O voluntário ocorre quando o empregado resolve encerrar as atividades na empresa, enquanto o involuntário ocorre quando a decisão é principiada pela empresa, em casos de demissão. De um modo geral, a alta rotatividade acaba prejudicando os objetivos da empresa, além dos custos relacionados a substituição do colaborador.

4 CAPITAL INTELECTUAL ESTRATÉGICO COMO RECURSO INTANGÍVEL

O processo de globalização pelo qual o país passou mostrar a necessidade das empresas em melhorar os seus processos empresariais através do estreitamento de laços com os seus canais comunicação. Para tanto, é necessário que haja uma avaliação econômica da empresa para que possa definir seu valor intrínseco, por meio de diversos aspectos (LIMA; CARMONA, 2011).

Um desses aspectos é o estudo dos ativos intangíveis, entre eles o capital intelectual. De acordo com Lima e Carmona (2011) atribui-se a condição de intangível ao capital intelectual devido a dificuldade de atribuir valor, por ser demasiadamente alto para a empresa, mesmo tendo ciência de que o capital intelectual não possa ser incluído em ativos de propriedade intelectual, marcas registradas, patentes e outros.

Percebe-se a importância do treinamento, não mais somente para a preparação técnica, mas também para o desenvolvimento de competências comportamentais que auxiliem as pessoas a desenvolverem suas atividades da forma mais eficaz possível, trazendo com isso, um crescimento para a pessoa, que adquire novos conhecimentos e desenvolve suas habilidades, e para a empresa que poderá alcançar o sucesso com uma força de trabalho bem mais preparada, podendo desenvolver-se de forma mais competitiva e destacada no mercado.

O RH funciona como uma função de apoio aos setores da organização, na medida em que adota uma postura de assessoria frente aos outros setores da empresa. As pessoas costumam atuar de acordo com as suas necessidades, conduzindo os negócios, produzindo e prestando serviços. Diante destas afirmações

percebe-se que as organizações mais bem-sucedidas investem no treinamento dos seus colaboradores para garantir bons retornos (CHIAVENATO, 2010).

Fazendo referência ao treinamento de pessoal, algumas empresas buscam maior desenvolvimento do potencial do seu colaborador, fomentando assim a competitividade. Além de ações motivadoras, estas empresas optam pela qualificação dos seus empregados, preparando-o para oferecer melhora no seu desenvolvimento. Com base nesta afirmativa, Cavalcanti (2016) explica que o colaborador possui duas ferramentas para seu crescimento, a motivação e a qualificação.

De posse destas ferramentas, o profissional se aproxima mais da sua satisfação profissional, mantendo a produtividade e o bom desempenho, o que é favorável à empresa. Nesse sentido, o treinamento oferecido pela organização possui como objetivo a melhora do desenvolvimento profissional do colaborador, num processo pautado na preparação e no aperfeiçoamento das suas habilidades e conhecimentos específicos.

Segundo Cavalcanti (2016) os treinamentos corporativos buscam atualizar e aperfeiçoar as habilidades técnicas dos colaboradores, com retorno tanto para o profissional e como para a empresa, influenciando na motivação e nos resultados gerais.

De acordo com Marras (2001, p. 150) “O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais: 1. Quem deve ser treinado? 2. O que deve ser aprendido? ” A empresa deve levar em consideração estas questões, de forma ponderada e especificada, priorizando suas necessidades para que possa avaliar o treinamento realizado. A esse respeito, Chiavenato (2000, p. 499) explica:

Em todo processo de treinamento deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada); posteriormente o processo deve ser avaliado e planejado (programas de treinamento) e aplicados conforme a sua necessidade (saída). Após todo o processo, deverá ser realizada uma avaliação (retroação).

O treinamento deve ser planejado, executado e avaliado por profissional qualificado. É uma forma de educação especializada com o propósito de preparar o colaborador para desempenhar determinada tarefa. É uma função organizacional que inclui um somatório de atividades. Seu planejamento é realizado mediante análise organizacional, análise de tarefas e análise de pessoal, cujos dados

contribuem para a realização da avaliação das necessidades da empresa. Para que essa avaliação das necessidades seja de acordo com a realidade, deve-se colher informações que possam servir de base para o processo de treinamento (CAVALCANTI, 2016).

5 CONCLUSÃO

O termo RH Estratégico vem sendo utilizado recentemente para abarcar estratégias e funções que até então não eram levadas em consideração pelas empresas, mas devido a sua necessidade de resultados positivos diante das atualizações do mercado de trabalho, se faz presente.

O RH que todos conheciam até algum tempo atrás se detinha na eficiência dos processos relacionados ao departamento pessoal, abrangendo suas atividades para admissões, promoções, demissões.

Mas com atualmente, o setor é responsável pelo treinamento de pessoal, estratégias voltadas aos resultados organizacionais e alinhamento dos colaboradores à empresa.

Nesse sentido, entende-se que os funcionários como variáveis que determinam o sucesso de uma organização, isto porque as empresas buscam cada vez mais por profissionais qualificados, para intervir diante das ameaças e oportunidades do mercado.

O RH estratégico também favorece a instauração de instrumentos organizacionais que possam possibilitar o diagnóstico, planejamento, avaliações e resultados, com base nas características e objetivos organizacionais.

Este estudo possibilitou o conhecimento de ações e estratégias que auxiliam a empresa a alcançar seus objetivos através dos seus colaboradores. Além de esclarecer a importância do setor para o funcionário e a comunidade que ele representa, através da responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 1993.

BRESSIANI, Taís; MARCHIORETTO, Monique Diez. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Capivari: [s.e.], 2009.

CAVALCANTI, André Murilo de Souza. **Treinamento como ferramenta estratégica para o crescimento organizacional**. Itaparica: Univila, 2016.

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

CORSO, Jansen Maia Del; PETRASKI, Susan Jareck; SILVA, Wesley Vieira da; TAFFAREL, Marinês. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, Curitiba, v.10, special issue, 2014.

CORSO, Helena Vellinho; SPERB, Tânia Mara; JOU, Graciela Inchausti de; SALLES, Jerusa Fumagalli. Metacognição e funções executivas: relações entre os conceitos e implicações para a aprendizagem. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Porto Alegre, v. 29, n. 1, 2013.

CRISPIM, Sérgio; LUGOBONI, Leonardo. Avaliação de desempenho organizacional: análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 11, n. 1, p. 41-54, 2012.

DONATO, José. Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 4, p. 50-62, 2013.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade & Inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

LIMA, Edilene Sales; SOUZA, Gerson Martins de. Administração de incentivos: a interferência da remuneração variável no desempenho profissional. **Revista Negócios em Projeção**, n. 3, n. 2, edição especial, 2012.

LIMA, Adilson Celestino; CARMONA, Charles Ulises. **Determinantes da formação do capital intelectual nas empresas produtoras de tecnologia da informação e comunicação**. Rio de Janeiro: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4.ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, Marisa da Silva; MATOS, Eliane; SALUM, Nádya Chiodelli. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade de emergência adulto. **Texto contexto - Enferm**, Florianópolis, v. 28, 2019 .

MENDES, Tatiana de Medeiros Carvalho; OLIVEIRA, Renata Fonsêca Sousa de; MENDONÇA, Juliana Marques Nogueira; JUNIOR, Antônio Medeiros; CASTRO, Janete Lima de. Planos de cargos, carreiras e salários: perspectivas de profissionais de saúde do Centro-Oeste do Brasil. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 119, p.849-861, 2018.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta**: Análise SWOT (Clássico). Movimento Empreenda, 2012. Disponível em: <http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2012/06/18/ME_Analise-Swot.PDF>. Acesso em: 06 mar. 2019.

OLIVEIRA, Vitor Lopes de. **A importância do plano de cargos, carreiras e salários na gestão estratégica de pessoas**. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialização em Gestão de Pessoas). – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2017. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/2688/VITOR_LOPES_DE_OLIVEIRA-ARTIGO_DEPOIS%20DA%20DEFESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 maio 2019.

REIS, Audeni de Souza; SILVÉRIO, Camila Regina; REIS, Donizeti Eloizio dos; SANTOS, Lucileide Batista; COSTA, Paula Cristina Moura. A importância do plano de cargos e salários na retenção de talentos: um estudo de caso. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E XI ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 15., 2011. **Anais...** João Pessoa: Universidade do Vale do Paraíba, 2011.

SIMÕES, Tatianna Mendes. **Medidas de proteções contra acidentes em altura na construção civil**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro. Departamento de Construção Civil, 2010.

ZANITELLI, Leandro Martins. Capitalismo brasileiro e responsabilidade social empresarial. **Sequência**, Florianópolis, v. 24, n. 66, 2013.