



**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E O AUTOCONHECIMENTO  
 PROFISSIONAL**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AND PROFESSIONAL SELF-  
 KNOWLEDGE**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Y AUTOCONOCIMIENTO PROFESIONAL**

Débora Gomes Morato dos Santos<sup>1</sup>

e4124481

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i12.4481>

PUBLICADO: 12/2023

**RESUMO**

A pesquisa bibliográfica em questão tem por finalidade apresentar a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, descrevendo o ponto de vista a partir de algumas justificativas ideológicas que tentam explicar de que forma ela atua no processo educativo. O trabalho tem como objetivo principal identificar as principais variáveis que irão compor o comportamento estratégico das organizações. Como objetivos específicos, o trabalho pretende identificar as principais características da GEP (gestão estratégica de pessoas) e analisar se a gestão de pessoas praticada se caracteriza como estratégica. A metodologia utilizada foi revisão bibliográfica não sistematizada de artigos nacionais publicados, baseando-se em autores que citam o tema e sua análise investigatória, contribuindo de algum modo nas desigualdades presentes na educação básicas. Destaca-se autores como: Legge (2006), Mascarenhas (2009), Ribeiro (2017), Donaldson (1999) e outros que trouxeram contribuições significativas para que esta investigação fosse possível. O resultado deste estudo encontra-se neste artigo, na qual apresento as explicações e dados de pesquisa que justificam esse artigo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos humanos. Gestão. Pessoas.

**ABSTRACT**

*The purpose of the bibliographical research in question is to present Strategic Human Resources Management. Describing the point of view based on some ideological justifications that try to explain how the educational process occurs. The main objective of the work is to identify the main variables that will compose the organization's strategic behavior. As specific objectives, the work intends to identify the main characteristics of GEP (strategic people management) and analyze whether the people management practiced is characterized as strategic. The methodology used was a non-systematized bibliographic review of published national articles based on authors who cite the topic and the investigative analysis of it, contributing in some way to the present study on inequalities in basic education. I highlight the authors Legge (2006), Mascarenhas (2009), Ribeiro (2017), Donaldson (1999) who made significant contributions to make this investigation possible. The result of this study can be found in this monograph, in which I present the explanations and research data that justify this article.*

**KEYWORDS:** Human resources. Management. People.

**RESUMEN**

*La investigación bibliográfica en cuestión tiene como objetivo presentar la Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Describir el punto de vista a partir de algunas justificaciones ideológicas que intentan explicar cómo se produce el proceso educativo. El principal objetivo del trabajo es identificar las principales variables que compondrán el comportamiento estratégico de la organización. Como objetivos específicos, el trabajo pretende identificar las principales características de la GEP (dirección estratégica de personas) y analizar si la gestión de personas practicada se caracteriza como estratégica. La metodología utilizada fue la revisión bibliográfica no sistematizada de artículos publicados a nivel nacional a partir de autores que citan el tema y el análisis investigativo del mismo, contribuyendo de alguna manera al presente estudio sobre desigualdades en educación básica. Destaco a los autores Legge (2006), Mascarenhas (2009), Ribeiro (2017), Donaldson (1999) e otros*

<sup>1</sup> Autora do artigo.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E O AUTOCONHECIMENTO PROFISSIONAL  
Débora Gomes Morato dos Santos

*quienes hicieron aportes significativos para hacer posible esta investigación. El resultado de este estudio se puede encontrar en esta monografía, en la que presento las explicaciones y datos de la investigación que justifican este artículo.*

**PALABRAS CLAVE:** Recursos humanos. Gestión. Gente.

### INTRODUÇÃO

A atuação da área de recursos humanos nas organizações representa um importante papel voltado para o engrandecimento do ser humano, através dos trabalhos voltados para o desenvolvimento das pessoas, com o objetivo de melhorar os níveis de informação, conhecimento, aprendizado, qualidade de vida entre outros, para toda a organização. Com base nos dados e informações obtidas para a realização deste trabalho, ficou evidente que a literatura especializada aponta a Gestão Estratégica de Pessoas como peça fundamental para o desenvolvimento das organizações.

O trabalho tem como objetivo principal identificar as principais variáveis que irão compor o comportamento estratégico da organização. Como objetivos específicos o trabalho pretende identificar as principais características da GEP (gestão estratégica de pessoas) e analisar se a gestão de pessoas praticada se caracteriza como estratégica.

O problema gira em torno do recurso humano e seu papel perante os trabalhadores de grandes empresas.

A justificativa se deu através de uma busca em obras de estudiosos que abordam o tema, para refletir os consensos e dissensos entre autores de referência neste campo de estudo, como pontos norteadores para levantar hipóteses, discutir métodos, técnicas e atribuir referência coerente ao tema proposto.

Para a solução dessa problemática (tema) a metodologia utilizada foi a revisão de literatura, com base em livros, artigos científicos, revistas científicas conceituadas com foco na temática. Trata-se de uma pesquisa teórica bibliográfica. Como referencial teórico esse trabalho faz interlocução com as pesquisas de Legge (2006), Mascarenhas (2009), Ribeiro (2017), Donaldson (1999) e outros, trazendo-nos conhecimentos que ampliarão nossa aprendizagem, através de contribuições significativas para esta análise. O resultado deste estudo encontra-se neste documento, na qual apresento as explicações e dados de pesquisa. O primeiro tópico trata sobre Gestão estratégica de recursos humanos. Logo após, a temática gira em torno do RH estratégico. Por fim, última análise é o trabalho estratégico nas empresas.

### GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Storey (1995), a gestão de recursos humanos é uma abordagem distinta da gestão do emprego, que busca obter vantagem competitiva por meio da implantação estratégica de uma força de trabalho altamente comprometida e capaz, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e de pessoal. Aqui, a coordenação é feita de forma proativa, ou seja, profissionais



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E O AUTOCONHECIMENTO PROFISSIONAL  
Débora Gomes Morato dos Santos

responsáveis antecipam e buscam soluções para atender às necessidades do negócio antes que elas realmente surjam. Essa prática afeta toda a organização, porque melhora rotinas e introduz uma nova forma de abordar os problemas e pensar em soluções, o que beneficia toda a empresa.

Assim, a gestão estratégica de pessoas é uma prática destinada a alinhar os objetivos e necessidades dos funcionários com os objetivos da empresa e criar um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. A gestão estratégica de recursos humanos é uma perspectiva de como uma empresa é gerenciada.

Tem como principais objetivos as pessoas, a qualidade da sua relação com o trabalho e as condições que melhorem a segurança e a produtividade da empresa. Em geral, a gestão estratégica de recursos humanos reconhece que as pessoas são os ativos mais valiosos de uma empresa. Suas habilidades e atitudes são o que realmente diferencia a empresa.

Por isso, é fundamental administrar bem esses recursos para evitar prejuízos como rotatividade de funcionários e insatisfação da equipe. A gestão de pessoas tem grande responsabilidade na formação dos profissionais requeridos pela empresa. “Para que isso aconteça, a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios: desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora” (Sovienski, 2008, p. 51-61)

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) seria detentora de uma nova missão na organização. Seu objetivo seria contribuir direta, efetiva e positivamente nos resultados organizacionais, tal qual suas congêneres Marketing, Produção, Finanças etc. Devido aos avanços tecnológicos e a economia globalizada, as empresas tiveram que ficar atentas às constantes mudanças do cenário organizacional, além de treinar a mão de obra necessária para desenvolver produtos e serviços. Sabendo que tais mudanças estão ocorrendo no contexto geral das organizações, a área de Recursos Humanos deve cumprir suas tarefas de forma inovadora atendendo às expectativas da empresa e de seus funcionários, e não apenas alcançando resultados e atingindo metas.

A base do sistema de gestão de pessoal é o recrutamento e seleção. Este é um momento em que as empresas procuram atrair e contratar novos profissionais ou estagiários que tenham competências, qualificações e experiência para ajudar a empresa a atingir os seus objetivos.

Um programa de treinamento e desenvolvimento é tão importante quanto o recrutamento e seleção. Desta forma, a empresa pode garantir que os seus colaboradores desenvolvam as qualificações e competências necessárias ao desempenho eficaz das suas funções agora e no futuro. Treinamento e desenvolvimento fazem parte de um processo contínuo. As mudanças na tecnologia e no ambiente, bem como nos objetivos e estratégias da empresa, geralmente exigem que os membros da empresa aprendam novas técnicas e formas de trabalhar.

As avaliações de desempenho podem fornecer aos gestores as informações de que necessitam para tomar grandes decisões pessoais: tomar decisões sobre como treinar, motivar e recompensar os membros da sua empresa. O *feedback* da avaliação de desempenho proporciona o desenvolvimento da equipe da empresa. Quando os gestores avaliam regularmente o



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E O AUTOCONHECIMENTO PROFISSIONAL  
Débora Gomes Morato dos Santos

desempenho dos seus subordinados, podem fornecer-lhes informações valiosas sobre os seus pontos fortes e fracos, bem como indicar áreas nas quais precisam se concentrar.

A remuneração por desempenho também é fundamental para o sistema de gestão de pessoal. Ao recompensar o elevado desempenho dos colaboradores mais empenhados, os gestores aumentam a probabilidade de que os recursos humanos mais valiosos da empresa sejam motivados a continuar a contribuir fortemente para os resultados financeiros da empresa. Quando a remuneração está vinculada ao desempenho, os funcionários de melhor desempenho têm maior probabilidade de permanecer na empresa e os gestores preenchem novas vagas com pessoas mais talentosas. Mantenha sempre condições de trabalho justas, seguras e práticas em seus escritórios e fábricas.

### O RH ESTRATÉGICO

Suas ideias se concentram na transformação e Mudanças na gestão de recursos humanos das instituições, além da análise, modelos de RH com ações estratégicas e treinamento estratégico eficaz de RH para sua organização.

O RH deve encontrar formas inovadoras de cumprir a sua missão e atender às expectativas da empresa e de seus colaboradores e obter resultados e alcançar seus objetivos. Então, a julgar pela situação atual, é correto tomar medidas proativas para melhorar as estratégias necessárias a interface entre as organizações e outras áreas (Barbosa *et al.*, 2018).

Primeiro, a estratégia relacionada a negócios é conceituada como um conjunto de escolhas fundamentais sobre os objetivos e meios da organização, ou políticas e procedimentos relacionados, para garantir a continuidade e a vantagem competitiva sustentável de uma organização. (Legge, 2006). Segundo Mascarenhas (2009), a gestão estratégica pode ser definida como o esforço para formular e implementar estratégias organizacionais.

O recurso humano estratégico é responsável por comunicar as estratégias da organização aos colaboradores da empresa, ou seja, deve dotar os colaboradores do conhecimento das instruções de gestão e contribuir para a implementação dessas instruções para criar a vantagem competitiva sustentável dos sonhos da empresa.

Os funcionários devem ser bem recebidos pelo ambiente de trabalho, os líderes devem fornecer uma visão para o desenvolvimento profissional e mecanismos necessários para fazer o trabalho.

No quadro dos princípios humanitários e éticos, um parceiro precisa se sentir representado pelo RH para se envolver e ser respeitado na organização.

A gestão estratégica de uma empresa pode acelerar o desenvolvimento de uma empresa, proporcionar organização, estrutura e rentabilidade financeira inovadoras. O incentivo ao uso de ferramentas para aumentar a criatividade dos funcionários nas conquistas pessoais fornecem soluções para o desenvolvimento da empresa (Marchi; Souza; Carvalho, 2013).



## **O TRABALHO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS**

Considerando desafios como globalização, competição intensa, forte impacto tecnológico e mudanças constantes, um profissional de RH deve ser capaz de avaliar as pessoas em todos os aspectos, além de sua formação profissional, pois a vantagem competitiva reside no modo como o conhecimento das pessoas é utilizado eficazmente na prática, buscando soluções, produtos ou serviços inovadores (Ribeiro, 2017).

Posição semelhante é a de Donaldson (1999), ao falar sobre o papel das contingências na definição de estratégias. Para ele, as empresas são estimuladas a se adaptar às diversas práticas e criar uma gestão apropriada às diferentes culturas. Em função da competitividade e da instabilidade do ambiente empresarial em âmbito mundial, as empresas busariam melhorar e diferenciar-se por meio das práticas de gestão de recursos humanos, adaptando-se constantemente ao mercado dinâmico.

Assim, ter uma equipe com alta capacidade parece fundamental nos dias de hoje, pois a velocidade com que os negócios acontecem faz com que as empresas necessitem acompanhar o desempenho em todos os setores ao mesmo tempo, o que, por sua vez cria a necessidade da construção de capacidades de conquista de ativos intangíveis, tornando essencial a sintonia entre objetivos organizacionais e o treinamento e desenvolvimento de pessoas (Reichel, 2008).

Segundo Mascarenhas (2009), as dinâmicas de aprendizagem organizacional fornecem referências externas para que os indivíduos da organização possam compartilhar experiências com seus colegas, formando imagens e representações das teorias praticadas no grupo, ou seja, como as pessoas pensam e tomam as medidas necessárias em seu ambiente de trabalho. Portanto, os colaboradores devem encontrar autocompreensão no processo de busca de informações sobre o trabalho, pois ao compartilhar experiências, desenvolverão expectativas avançadas de conhecimento.

Uma forma de desempenhar um bom trabalho em equipe é através do autoconhecimento. A autoconsciência profissional está relacionada à forma como apresenta seu trabalho e ajuda a desenvolver metas e planos para uma carreira de sucesso.

Quando tem plena consciência de suas preferências, desejos, habilidades e lacunas de conhecimento, pode se orientar da melhor forma para atingir seus objetivos.

Ter autoconhecimento profissional pode facilitar o alcance dos objetivos. Dessa forma, não insiste em algo que não é do interesse, mas garante com calma suas conquistas.

Além disso, o autoconhecimento pode ajudar a realizar tarefas práticas da vida, como:

- Administrar melhor o tempo, porque não deixará algumas tarefas para depois.
- Melhor conciliação entre trabalho e vida familiar
- Motivação para completar cada tarefa.
- Comunicação de forma clara e objetiva, seja por chat ou e-mail.
- Superação de medos e ansiedades que podem impedi-lo.

Podemos considerar que o primeiro benefício do autoconhecimento profissional é que passamos a ter mais confiança.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E O AUTOCONHECIMENTO PROFISSIONAL  
Débora Gomes Morato dos Santos

Outra característica muito importante é que também pode descobrir áreas onde precisa melhorar. Isso é muito importante porque passa a ter consciência das inseguranças e do que ameaça o seu desenvolvimento.

Com isso, consegue-se capacitar mais e buscar melhorias, necessárias para atuação profissional. Sendo assim, pode-se afirmar que dar valor ao autoconhecimento profissional, possibilita alcançar metas profissionais desejadas. Por isso, tanto o autoconhecimento pessoal, quanto o autoconhecimento profissional, devem ser exercitados de forma constante, para que seu nível de desempenho se mantenha cada vez mais elevado.

O autoconhecimento profissional é um requisito muito importante no mercado de trabalho e pode ajudar a chegar no lugar em que sempre sonhou. Com esse entendimento, é mais fácil direcionar os esforços para atingir as metas da carreira.

Basicamente, o autoconhecimento não só mostrará o modelo mental de agir, mas sim, dos colegas e até dos líderes do ambiente de trabalho. A partir desse ponto, poderá ter uma convivência e percepção melhor da situação ao redor.

Como o sucesso da gestão estratégica depende de quão bem ela está vinculada aos objetivos da organização, é necessário compreender plenamente a visão, os valores e a missão. Portanto, é necessário que os responsáveis pela gestão estratégica sejam capazes de traçar planos de crescimento de curto e longo prazo que garantam a comunicação clara dos objetivos da empresa. Outro ponto necessário, é descobrir os obstáculos e oportunidades e qual plano de ação será implementado para aproveitar os pontos fortes e fracos do setor de RH.

### MÉTODO

O suporte da pesquisa se deu através de uma busca em obras de estudiosos que abordam o tema, para refletir os consensos e dissensos entre autores de referência, neste campo de estudo, como pontos norteadores para levantar hipóteses, discutir métodos, técnicas e atribuir referência coerente ao tema proposto.

Para a realização desse trabalho o método utilizado foi revisão de literatura, com base em livros, artigos científicos, revistas científicas conceituadas, com foco em autores que falam sobre Gestão de Recursos Humanos.

Para alcançar a questão norteadora e sua problemática, foi realizado o levantamento bibliográfico através de buscas nas bases de dados. Destaco os autores: Legge (2006), Mascarenhas (2009), Ribeiro (2017), Donaldson (1999) e outros que trouxeram contribuições significativas para que esta investigação fosse possível. O resultado deste estudo encontra-se neste documento, na qual apresento as explicações e dados de pesquisa.

### DISCUSSÃO E RESULTADOS

Durante a busca sobre a temática, foram encontradas 34 literaturas nas bases de dados consultadas. Com o objetivo de responder à questão do estudo, respeitando os critérios de inclusão



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E O AUTOCONHECIMENTO PROFISSIONAL  
Débora Gomes Morato dos Santos

e exclusão da pesquisa, foram selecionados 11 dos artigos para uma análise textual argumentativa em busca de evidências sobre a temática, sobretudo, 4 obras foram de grande valia para que pudesse chegar ao objetivo adequado:

Os autores Mascarenhas (2009), fornecem informação sobre a aprendizagem organizacional na empresa, partilhando o trabalho com os demais colaboradores. Reichel (2008) especifica a intencionalidade do desempenho dos setores de trabalho dentro de uma empresa, colaborando para o crescimento e desenvolvimento. Donaldson (1999) relata o mercado dinâmico de trabalho desenvolvendo estratégias sobre competição entre empresas e o que pode ser diferencial para destacar-se das demais.

Por fim, Ribeiro (2017) introduz o impacto tecnológico nas empresas. As empresas atualizadas na era digital se destacam no ramo de conhecimento entre a prática do trabalho e resolução de problemas que venham surgir.

Esses e outros autores trouxeram contribuições significativas para que esta investigação fosse possível, realizaram uma revisão que discute a abordagem diagnóstica e importante que frequentemente são negligenciadas e abordadas de maneira inadequada.

Através de discussões, a melhor solução é adequar ao mundo globalizado, era digital e tecnológica para os colaboradores em favor do crescimento das empresas. Assim, haverá mais resultados positivos em pouco tempo e entregará mais serviços para a população.

De acordo com a literatura, foi visto que os autores estudaram bem sobre a função tecnológica e reforçaram seu trabalho para que a informação fosse mais precisa durante uma investigação.

### CONSIDERAÇÕES

Com o passar do tempo e o avanço da tecnologia, muitas empresas se tornaram Recursos Humanos Estratégicos. O RH deve estar alinhado com a missão, visão e valores da empresa e do candidato, implementar os melhores procedimentos e estratégias que permitam à empresa fazê-lo desenvolver abrangentemente.

Em funções estratégicas de RH, os profissionais se veem como ser valioso para a empresa porque é importante ter sucesso na empresa. Os objetivos da empresa e os objetivos dos funcionários andam de mãos dadas. Para alcançá-lo, nos esforçamos para garantir uma abordagem humana ao trabalho, e melhorar a satisfação, a produtividade e a motivação dos funcionários.

As empresas estão adotando o monitoramento de métricas como uma inovação já existente. É apenas visto de uma forma mais subjetiva.

Valorizar as pessoas de uma organização é o principal fator por trás de todos os valores que a empresa pratica e do capital humano. As questões operacionais nortearão as ações baseadas em pesquisas estratégicas, onde o objetivo final é o desenvolvimento humano das pessoas da organização. As ações estratégicas são essenciais para o rumo que uma empresa segue, resiste às mudanças, atua para inovar e alcançar maior produtividade.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E O AUTOCONHECIMENTO PROFISSIONAL  
Débora Gomes Morato dos Santos

Em suma, o papel do RH, além de cumprir as obrigações legais, deve ser o desenvolvimento das pessoas, cujo fator mais importante é o “amor às pessoas” e transformar esse carinho nos interesses da organização para o correspondente desenvolvimento da organização e aumentar a produtividade.

### REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q. *et al.* Programa Mais Médicos: como avaliar o impacto de uma abordagem inovadora para superação de iniquidades em recursos humanos. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 42, 2018.

DONALDSON, Lex et al. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R. **Handbook de estudos organizacionais: 1-modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 105-133.

LEGG, K. *Human Resources Management*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

MACIEL, M. G. **Lazer corporativo: estratégias para o desenvolvimento dos recursos humanos**. São Paulo: Phorte, 2009.

MARCHI, O. M.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. *Treinamento e desenvolvimento de pessoas*. **Cadernos de graduação**, 2013.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MATHIAS-PEREIRA, J. **Manual da gestão pública contemporânea**. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

STOREY, J. *Human resource management: still marching on, or marching out?* In: STOREY, J. (Ed.), **Human resource management: A critical text**. London: Routledge, 1995. p. 3-32.