

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA

BRUNA GABRIELA OLIVEIRA BRAGANÇA

THAYSA ROCHA FLORES

**A IMPORTÂNCIA DO RH ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES DE
TRABALHO**

BELO HORIZONTE

2021

BRUNA GABRIELA OLIVEIRA BRAGANÇA
THAYSA ROCHA FLORES

A IMPORTÂNCIA DO RH ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Psicologia, do Centro Universitário Una, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharelado em psicologia.

Professora Orientadora: Tânia Cristina de Assis

BELO HORIZONTE

2021

RESUMO

O presente estudo tem o propósito de realizar uma análise sobre a necessidade atual da mudança do Recursos Humanos tradicional para o Recursos Humanos estratégico nas organizações. O que se pretende é mostrar como o modelo estratégico de gestão traz resultados positivos para a empresa e mais valor aos empregados. Para isto, as autoras utilizarão do método de pesquisa bibliográfica integrativa, permitindo conhecer o contexto do Recursos Humanos estratégico e seus resultados positivos nas organizações, será realizado um *benchmarking* em empresas que seguem o modelo tradicional e estratégico, comparando resultados obtidos na realidade de cada modelo, visando identificar oportunidades de melhoria para que as empresas que seguem o modelo atual, avancem em seus processos de Recursos Humanos, tornando-os mais estratégicos.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos; Gestão do trabalho; *Benchmarking*.

ABSTRACT

This study aims to analyze the current need to change from traditional Human Resources to strategic Human Resources in organizations. The intention is to show how the strategic management model brings positive results for the company and more value to employees. For this, the authors will use the integrative bibliographic research method, allowing to know the context of strategic Human Resources and its positive results in organizations, a benchmarking will be carried out in companies that follow the traditional and strategic model, comparing results obtained in the reality of each model , aiming to identify opportunities for improvement so that companies that follow the current model can advance in their Human Resources processes, making them more strategic.

Keywords: *Human resource management; Work management; Benchmarking.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
4 RESULTADOS.....	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIAS.....	18

1 INTRODUÇÃO

Para a construção do trabalho de conclusão de curso será possível propor a análise na área de Recursos Humanos (RH) compreendendo a atuação de forma estratégica deste setor no ambiente das organizações e como são apresentados seus resultados.

Sabendo que as organizações realizam diversas mudanças em seu contexto geral, o setor de RH deve realizar suas atribuições de forma inovadora atendendo as expectativas da empresa e de seus colaboradores, e não somente buscando resultados e atingir suas metas. Sendo assim, diante do cenário atual, o setor passa a atuar de forma ativa promovendo as estratégias necessárias nas organizações e interface entre as demais áreas (BARBOSA *et al.*, 2018).

Em busca de compreender o papel do Recursos Humanos em algumas organizações, as autoras optaram pelo levantamento de dados para realização deste trabalho, baseado em experiências pelas quais já vivenciaram em empresas que possuíam o modelo do recursos humanos tradicional em que o foco era apenas em procedimentos administrativos e operacionais, quanto também, na vivência em um setor estratégico, que além de executar essas funções, também busca entender os processos organizacionais da empresa em que atuam.

Para Gramigna (2007 p.50), o RH vem assumindo vários papéis nas organizações e essa integração das diversas funções deve ser apoiada por um processo de gestão efetivo, sendo considerado um passo fundamental para a geração de resultados. Os profissionais que atuam nos subsistemas do RH precisam ser atentos e reconhecer a necessidade de mudanças, buscar caminhos que ajudem a resgatar os espaços perdidos pela área ao longo dos anos, para assim atingir melhores resultados.

Deve ser compreendido, que os profissionais de recursos humanos estratégicos devem trabalhar desenvolvendo pessoas, conhecendo a empresa e identificando as estratégias necessárias para influenciar o desempenho individual dos colaboradores associados a missão, visão e valores da organização, afim de uma gestão estratégica do negócio. Portanto, será necessário o aprofundamento da

discussão na temática para que o estudo proposto contribua não somente para a atualização dos estudantes interessados na área, mas que também, sirva para dar norteamento aos profissionais já atuantes.

Na atualidade, o profissional que atua nos Recursos humanos enfrenta inúmeros obstáculos para o desenvolvimento de suas funções, como citado por Portela *et al.*, (2017 p.2238), ainda há uma certa resistência por parte dos profissionais no desenvolvimento do seu conhecimento em regiões remotas do território nacional, levando ao número excessivo de rotatividade trabalhista e, até mesmo, proceder estudos sobre a temática.

O trabalho do RH deve representar para a sociedade um apoio quanto à segurança trabalhista, apoio a um salário digno, propostas de carreira sólida, educação continuada, comunicação e crescimento nos níveis de desempenho dos trabalhadores. Quando o profissional da área atua com bases nesses preceitos, a força trabalhista cresce de forma positiva, elevando a produtividade da organização de trabalho, melhorando as modalidades gerenciais e transformando o ambiente em mais que uma fonte de trabalho, um lugar de desenvolvimento de carreiras promissoras (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020).

Contudo, é necessário transformar a abordagem do assunto de forma acolhedora, fazendo com que os gestores de recursos humanos trabalhem em prol das necessidades das empresas e de seus trabalhadores, ofertando um modelo gerencial de qualidade, inclusivo e que estabeleça uma evolução dos parâmetros de qualidade daquele ambiente (ABEL; RUA, 2017). Mediante a tamanha importância da temática, faz-se necessário abordar a seguinte pergunta norteadora: Como o Recursos Humanos pode atuar de forma mais estratégica nas organizações gerando resultados para o empregador e empregado?

O principal objetivo deste estudo é analisar a atuação do Recursos Humanos e as estratégias utilizadas nas organizações para gerar resultados a empresa e valores aos colaboradores, juntamente com os objetivos específicos que são: discorrer a história do Recursos Humanos; compreender o conceito do Recursos Humanos estratégico nas organizações; realizar o levantamento de atividades executadas e analisar seus resultados por meio da linha de pesquisa em gestão de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender a história do Recursos Humanos é possível falar um pouco sobre as mudanças e transformações do mesmo ao longo do tempo. Algumas organizações, até pouco tempo atrás, falavam apenas em relações industriais, que trata-se de uma visão mais burocratizada, que ocorre desde o final da Revolução Industrial, e o seu auge foi na década de 1950 (ALBURQUERQUE; LEITE, 2009); para outras organizações a administração de recursos humanos possuía uma visão mais dinâmica que permaneceu até 1990, os autores ainda citam, que em empresas mais estruturadas, fala-se de administração de pessoas, que busca compreender os seres humanos, suas habilidades e capacidades intelectuais, assim, administração de recursos humanos nas empresas passou por diferentes etapas que foram associadas a três importantes eras: Industrialização Clássica (1900-1950), Neoclássica (1950-1990) e a Era da Informação (após 1990).

A área de RH passou por evoluções no sentido de exercer outros papéis dentro de uma organização, e com isto, pode explicitar mais resultados para o negócio e agregar valor aos empregados, como citado por Dutra (2006 p.14). O autor demonstra, que a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo mundo, sendo esta modificação causada por grandes acontecimentos na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual os indivíduos encaram sua relação com o trabalho.

Todas essas transformações migraram o RH operacional para a metodologia estratégica. O RH Operacional foi conhecido por todos como o setor de departamento pessoal, onde eram desenvolvidas atividades burocráticas dos colaboradores, executando ações como fechamento de folha de pagamentos, comunicação com o sindicato das áreas abrangentes da empresa e o recrutamento e seleção do corpo de trabalho (VIANA; LAVIERI, 2017).

Sobre o conceito dos Recursos humanos estratégico, podemos dizer que está focado na estratégia do negócio, que só pode ser alcançada com a valorização de talentos. A área abrange o conceito de um trabalho que não mais atende somente aos processos burocráticos de uma empresa, mas que, segundo Chiavenato (2009 p.

18), traz o conceito de ser a forma que a organização interage para atingir seus objetivos de longo prazo, garantindo sustentabilidade e competitividade no mercado. O autor ainda reflete em como a empresa pode minimizar suas fraquezas potenciais e reais, e ao mesmo tempo, em que maximiza seus potenciais; a estratégia irá definir o comportamento da empresa, sendo a base para atuação de todas as outras áreas envolvidas em uma sinergia. O papel do RH estratégico, seria então, direcionar e impulsionar a empresa em direção às suas metas.

Fischer (2002 p. 202), cita, que esse novo conceito do RH foca na centralidade na composição de estratégias para resultados positivos dentro das empresas da atualidade. Para Maciel (2009, p.71), “o diferencial de todo esse processo não será a tecnologia, mas as pessoas que criam e utilizam essa tecnologia, conduzindo-a conforme as necessidades existentes”. Assim, o RH estratégico é fundamental para que as organizações repensem seu processo decisório e busquem alternativas para se manter no mercado.

O RH estratégico então, irá fugir dos padrões do Recursos Humanos tradicional, buscando agregar à empresa competências e alternativas diversas, tendo como intuito o aperfeiçoamento do negócio. A visão desse modelo valoriza a diversidade, ampliando a visão de mundo da organização.

Chiavenato (2004 p.7), o setor de RH deve buscar a qualidade se apoiando na confiança e na ética para que os funcionários desenvolvam as suas atribuições dentro de um local que dê o suporte necessário para o acolhimento de habilidades positivas; para que isso seja incorporado, há a necessidade de formação de profissionais de recursos humanos que detenham conhecimento sobre o assunto e que se apoiem nos autores que discorrem sobre a temática.

Este novo conceito de gestão estratégica, infelizmente, não é encontrado em todas as organizações, muitas delas, ainda estão voltadas para atividades burocráticas do RH tradicional e ainda não tiveram acesso ao novo processo. Portanto, buscando agregar valor e obter bons resultados, as organizações devem adotar o novo modelo para atingir a excelência, segundo Ulrich (2000 p.45). Logo o autor preconiza quatro papéis que devem ser assumidos pela área de gestão de pessoas para que assim ela possa colaborar com o sucesso organizacional:

- a) **Utilização de um parceiro estratégico:** o profissional gestor deve caracterizar a composição organizacional dos processos de

trabalho e demais características locais. Assim, deve ser procedido o gerenciamento das necessidades encontradas, bem como das habilidades de supervisão organizacional. O profissional deve constatar se as características da organização estão de acordo com as estratégias a serem implementadas, assim como liderar e propor as mudanças necessárias;

- b) Especialidade administrativa:** realizar os processos rotineiros referentes à área de RH de forma mais rápida, econômica e eficiente. Otimizar estes processos não reflete apenas nos custos do empregador, mas principalmente, no tempo despendido nas tarefas rotineiras, possibilitando que o gestor de RH passe a ocupar-se com as tarefas estratégicas;
- c) Atuação em benefício dos funcionários:** o RH da atualidade deve acolher os funcionários mediante o ambiente de trabalho, o gestor deve proporcionar a visão de crescimento profissional e os mecanismos necessários para que o trabalho seja desenvolvido dentro da humanização e dos princípios da ética. Os colaboradores devem sentir representados pelo RH para que o comprometimento seja elevado na organização;
- d) Agente transformador:** o gestor deve ter em sua vivência o intuito de modificar-se juntamente o mercado de trabalho. O mesmo deve compreender que mudanças, mesmo que positivas, podem causar desconforto e medo nos colaboradores, por isso, vale ressaltar, que o gestor deve mediar a incorporação dessas mudanças e fazer com que elas sejam minimamente desgastantes (Ulrich, 2000).

Ulrich (2000 p.50) sugere que o RH deve adotar múltiplos papéis, cumprindo desde as suas funções operacionais às estratégicas, tendo como foco a ação benéfica à pessoas e aos processos. A junção dessas quatro categorias gera os quatro papéis distintos. Esses quatro papéis podem ser descritos por meio dos resultados, metáforas e atividades a serem desempenhadas.

A administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam

substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho, alavancando pelo desempenho humano; o perfil da cultura da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns MARRAS (2011 p. 262).

Para execução das atividades o RH estratégico pode fazer o uso de alguns indicadores, conhecidos como indicadores de desempenho ou *Key Performance Indicators (KPIs)*. Estes indicadores podem ajudar a monitorar os resultados de cada área, além do índice de satisfação, motivação, produtividade, dentre outros. São fundamentais para uma boa gestão e contribuem para alcançar os resultados esperados (HRISTOV; CHIRICO, 2019):

- I. **Absenteísmo:** nome dado para ausência do profissional no trabalho, seja por qualquer motivo. Este indicador mostra a quantidade de faltas e atrasos em relação a carga horária total de trabalho do colaborador. Por meio deste indicador é possível identificar uma série de problemas, que podem ser saúde ocupacional, condições do ambiente de trabalho, motivação, dentre outras situações. Se acompanhado de perto, o absenteísmo pode dar insumos ao RH estratégico, mostrando um problema no clima da empresa, por exemplo. Ignorar este problema pode fazer com que a organização perca talentos importantes e estratégicos;
- II. **Turnover ou Rotatividade:** este indicador mensura a rotatividade dos colaboradores, ou seja, a entrada e saída dos profissionais dentro da empresa em determinado período. Quando acompanhado, este indicador poderá ser utilizado para avaliar o entusiasmo dos colaboradores, eficiência das políticas de retenção e engajamento.
- III. **Clima Organizacional:** indicador feito através de pesquisa de satisfação que é aplicada nos colaboradores. Através das informações coletadas na pesquisa, é possível medir o grau de satisfação das equipes e perceber problemas de relacionamento e do clima organizacional (HRISTOV; CHIRICO, 2019).

O Treinamento e Desenvolvimento é uma área que compreende o desenvolvimento do colaborador e utiliza mecanismos como os treinamentos, cursos, palestras ou quaisquer meios que ajudem no desenvolvimento técnico, emocional, comportamental de um colaborador. Mas não adianta investir em treinamentos sem acompanhar os resultados (NETO *et al.*, 2017).

Chiavenato (2009 p. 50), descreve que o treinamento continuado é um processo de origem sistemática que promove a aquisição de novas habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem o desenvolvimento e a adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização; para acompanhar estes resultados, a área conta com alguns indicadores como: *ROI em Treinamentos*: também conhecido como Retorno sobre o Investimento, este indicador mensura o investimento da empresa ao desenvolver os profissionais e a produtividade com mais qualidade a partir deste investimento. O autor cita, que pode ser medido da seguinte forma: resultados obtidos com o treinamento / custo do treinamento.

A Avaliação de Aprendizagem é um indicador que mede efetivamente se os esforços investidos no colaborador estão sendo eficazes. Pode ser medido através de formulários bem elaborados com perguntas direcionadas aos objetivos do treinamento, impactos, e como o treinamento pode melhorar diretamente o desempenho da equipe. Há ainda a área de Recrutamento e Seleção, que vai muito além de preencher uma vaga em aberto. É a área responsável por identificar, atrair e integrar talentos de alta performance para atender às necessidades dinâmicas da organização de maneira efetiva e eficiente (MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

O recrutamento é o conjunto de processos onde se espera atrair funcionários qualificados para uma área específica, visando sempre as necessidades presentes e futuras de RH da organização (CHIAVENATO, 2004).

O recrutamento funciona como um filtro que permite que as pessoas que apresentam características desejáveis à organização possam ingressar na mesma. É, sem dúvida, uma importante ferramenta de gestão de pessoas, com a finalidade de identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo (CHIAVENATO, 2005 p. 35).

Em busca de atrair/e ou manter talentos já existentes na organização, o Recursos Humanos pode recrutar e selecionar candidatos seja através do processo

de Recrutamento Externo, ou através do Recrutamento Interno. O recrutamento externo, pelo fato de gerar gastos para a organização e despendar tempo de espera, precisa ser feito de forma adequada ao negócio e ao perfil da vaga (ELGENNENI, 2009, p.61).

De acordo com Knapik (2008, p. 142) “o recrutamento externo é realizado por meio de fontes que visam atrair pessoas qualificadas e aptas no mercado”, ou seja o recrutamento externo é a forma de atrair candidatos vindos de fora da organização que estejam aptos para ocupar o cargo desejado.

Enquanto no processo de Recrutamento Interno os colaboradores têm a oportunidade de crescimento e valorização, esse tipo de recrutamento gera um menor custo a empresa, pois o Recursos Humanos busca encontrar por candidatos que pertencem a organização para realizar o preenchimento da vaga, estimulando assim aos candidatos ao autodesenvolvimento, uma vez que os candidatos se sentem mais motivados com a possibilidade de uma promoção ou mudança para outro setor, encontrando novos desafios e oportunidades de crescimento profissional, além de gerar entre os colaboradores um senso de justiça, pois eles se sentem inseridos no planejamento estratégico da empresa (MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

Percebe-se, então, que o RH pode oferecer resultados tangíveis para todos os níveis e é na correlação entre alinhamento de expectativas entre colaboradores e empresa, que os profissionais de Recursos Humanos estratégicos atuam, desenvolvendo pessoas, conhecendo a empresa e identificando as estratégias necessárias para influenciar o desempenho individual dos colaboradores associados a missão, visão e valores da organização (KNAPIK 2008).

A gestão estratégica do negócio pode acelerar o crescimento da organização, de sua estrutura e da rentabilidade financeira, proporcionando inovação, incentivando a criatividade dos colaboradores utilizando ferramentas para elevar a performance individual, propondo soluções que visam o crescimento da companhia, valor para os colaboradores e resultados tangíveis para estas organizações (MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi utilizado o método de revisão bibliográfica de literatura para a realização da análise dos dados, a fim de explicitar a relevância do setor de recursos humanos no âmbito das organizações trabalhistas, evidenciando as aptidões para o desenvolvimento de estratégias que viabilizem a boa condução da produtividade das empresas, bem como a satisfação de todos os envolvidos.

A abrangência da pesquisa será de origem monodisciplinar, que nada mais é a apresentação das evidências encontradas na literatura em apenas uma área de conhecimento (AGUIAR, 2015 p.14). Assim, foi possível trabalhar com autores da gestão de recursos humanos por meio de uma análise que viabiliza a comparação de estudos e suas bases metodológicas, combinando os resultados na análise formando conceitos, caracterizando todas as respostas encontradas (TONDEUR *et al.*, 2011).

Todos as obras selecionadas para a produção do estudo serão retiradas de portais como SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*), MEDLINE (*Medical Literature Analysis and Retrieval System Online*) e BVS (*Biblioteca Virtual em Saúde*) e sites nacionais, com a utilização dos seguintes descritores: gestão de recursos humanos, gestão do trabalho e *benchmarking*. As etapas de desenvolvimento foram percorridas conforme preconiza Conforto, Amaral e Silva (2011 p. 6):

1. Definição do problema de pesquisa: é a caracterização da pergunta que irá nortear a pesquisa e que necessitará de uma resposta adequada para o decorrer do estudo;
2. Transcrição dos objetivos: os mesmos devem ser dispostos no trabalho e devem ser identificados de maneira adequada para que a pesquisa tenha relevância;
3. Busca de fontes primárias: as fontes serão coletadas através das bases de dados e devem estar de acordo com o tema e com as propostas listadas no projeto de pesquisa. É necessário que o pesquisador determine critérios de inclusão e exclusão mediante a data de publicação e/ou especialistas da área;
4. Colocação dos termos definidores de busca que podem ser dispostos nas bases selecionadas;

5. Qualificação: seleção dos métodos a serem analisados, qual o periódico listado e a precisão do número de citações que irão compor o artigo;
6. Composição do referencial teórico, resultados e discussão, bem como, as considerações finais.

Para a inclusão dos estudos, foram integrados todos os estudos encontrados por meio das plataformas de busca que foram publicados e que respeitaram os descritores, dentro dos idiomas português e inglês e data de 1997 a 2021. Após a coleta de todas as obras, os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, que consiste em uma análise pode ser definido como um conjunto de ferramentas metodológicas em melhoria, podendo ser utilizada para analisar diferentes fontes (verbais ou não verbais) do conteúdo. Quanto à interpretação, uma análise de conteúdo transita entre dois extremos: o rigor da objetividade e a riqueza da subjetividade. É uma técnica requintada que exige dos autores disciplina, dedicação, paciência e tempo (SILVA; FOSSÁ, 2015).

4 RESULTADOS

De acordo com os dados e informações coletadas para execução deste trabalho, foi possível observar que o modelo de RH estratégico vem se tornando cada dia mais essencial nos âmbitos organizacionais. Através dele é possível realizar um trabalho mútuo entre a empresa e os colaboradores conseguindo desenvolver os pontos fracos e identificando os pontos fortes, garantindo assim o alcance das metas desejadas e buscando aperfeiçoar e capacitar cada dia mais seus colaboradores.

Para que isso ocorra é necessário que a empresa busque estabelecer um elo entre os colaboradores, alinhando seus objetivos e planejamento estratégico. É importante que o profissional se sinta motivado e engajado dentro da organização, por isso é primordial que exista uma comunicação clara e assertiva, onde os colaboradores se sentem importantes para a organização, podendo expressar opiniões sobre a empresa e seus processos, assim como a empresa busca cada dia trabalhar mais os pontos necessários junto aos seus colaboradores através das oportunidades de desenvolvimento.

Takashina e Flores (1996, p. 19) afirmam que “indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos ao longo do tempo”.

Para Dutra (2006 p.17), há um sentimento de pertencimento, cria-se uma relação de compromisso mútuo, no qual o empregador trata o funcionário, não como um custo a ser controlado, mas como um ativo a ser desenvolvidos.

Mathias-Pereira (2007 p.40), menciona em sua pesquisa, que o RH estratégico deve preparar o trabalhador para as mudanças do mercado de trabalho, preservando sua cultura, história e crença. O setor deve viabilizar as relações interpessoais, implementando uma gestão holística dentro do cenário socioeconômico do país, para que todos os frutos sejam colhidos a médio e longo prazo.

Reed (1997 p.2658) propõe, que quando a gestão estratégica é implementada de maneira efetiva, a qualidade da prestação de serviço é elevada e os níveis de confiança também se elevam devido o refinamento na distribuição de competências, gerando contentamento por parte dos funcionários, diminuindo a rotatividade e gerando resultados positivos à empresa.

Davel e Vergara (2001 p.14), conclui, que para auxiliar pessoas mediante ao crescimento pessoal, o gestor de RH deve empregar importâncias que vão além dos treinamentos propostos, o gestor deve conhecer profundamente os conceitos de aprendizagem e que esses ensinamentos cheguem até o funcionário de maneira acessível para todos os níveis de instrução contidos no corpo de trabalho. Quando um funcionário é submetido a aprendizagem, ela deve incluir conceitos como a vivência, experiência pessoal e as habilidades de cada indivíduo, fazendo com que o aperfeiçoamento do funcionário seja proveitoso e benéfico a todos.

Carneiro (1997 p.28), cita em seu livro, que o planejamento estratégico deve ser utilizado pelo profissional de RH dentro dos requisitos de planejamento, metas a serem cumpridas e cumprimento dos prazos estipulados. O profissional deve observar atentamente o decorrer da gestão, acompanhando os aspectos positivos e as necessidades do percurso, respeitando a importância do processo, utilizando todas os recursos disponíveis, “entendendo que não há perfeição, mas sim, sucesso estável.”

A avaliação da implementação da gestão estratégica deve ser realizada com base em modelos modernos por meio de indicadores de resultados que evidenciem a realidade da empresa e de seus funcionários. A avaliação de reação e satisfação evidencia o resultado da implementação programas rápidos e estratégicos, como workshops e treinamentos de curta duração. A autoavaliação deve ser solicitada em todos os programas instituídos pelo RH, para que o funcionário tenha a real noção de seu envolvimento ao longo do tempo, bem como o setor de gestão. A avaliação por competências pode obter resultados dos níveis de cognição, habilidades e aquisição de aprendizagem dos funcionários, e o comportamento de cada um durante as atividades propostas. A avaliação de resultados é reconhecida como um padrão ouro das avaliações, pois ela fornece resultados de todos os procedimentos propostos pelo setor de RH; o autor ainda cita, que para obter resultados positivos, a organização trabalhista local deve ser de origem flexível e que valorize a mão de obra humana, sempre atualizada perante as novas tecnologias e que invista incessantemente no conhecimento das pessoas que compõem o grupo (COSTA, 2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através de todo conteúdo exposto sobre a história do Recursos Humanos e sua evolução, é possível perceber que no modelo de Recursos Humanos Tradicional o setor de RH era visto apenas como uma área operacional em que se exercia funções burocráticas e rotineiras.

Com o passar do tempo e avanços tecnológicos, muitas empresas buscaram aderir ao Recursos Humanos Estratégico, no perfil do RH estratégico esse departamento deve estar alinhado à missão, visão e valores da empresa, buscando assim implementar as melhores ações e estratégias para que a empresa se desenvolva como um todo.

No papel do Recursos Humanos estratégico o profissional é visto de forma valiosa para a empresa, uma vez que para se obter sucesso no negócio é importante que os objetivos de empresa X funcionários caminhem juntos. E para que isso ocorra de maneira eficaz, em busca de garantir um trabalho humanizado, bem como aumentar o nível de satisfação, produtividade e motivação dos funcionários as empresas trazem como inovação o acompanhamento de indicadores, algo que antes era visto apenas forma mais subjetiva.

Com a utilização de indicadores é possível analisar o contexto geral do negócio, coletando informações sobre os resultados que já foram obtidos, otimizando processos que no modelo anterior seriam mais burocráticos, traçando novas metas e identificando áreas e pontos a serem desenvolvidos para alcançar os resultados esperados, ou seja é preciso ter uma visão ampla de todo o processo. Sendo assim, para identificar quais são os indicadores necessários, antes de tudo é preciso entender a necessidade da empresa e suas prioridades.

Por fim, em tempos de pandemia e de um revolução digital extremamente contínua, os profissionais devem se adequar ao contexto vigente, não permitindo que a situação afete o trabalhador de maneira negativa, sempre trabalhando para a qualidade das relações de trabalho.

REFERÊNCIAS

ABEL, C; RUA, O.L. **Gestão de recursos humanos e abordagem de boas práticas. 1º edição. São Paulo. Vida econômica, 2017.**

ALBUQUERQUE, L.G; LEITE, N P (Orgs.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009.

AGUIAR, L. **As relações da tríplice hélice nas fundações de apoio brasileiras: uma avaliação da dinâmica de cooptação de recursos em projetos de inovação.** 2015. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, Abr. 2015.

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.

CERQUEIRA, N.E.P. **A clínica de gerenciamento: modelo mental para gerenciamento empresarial**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3º ed. São Paulo, Elsevier. Editora Ltda, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano – 5ª Ed. | Atlas, São Paulo, 2020.**

COSTA, C.M. **Treinamento e desenvolvimento de rh estratégico dentro de uma organização**. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos. 41 páginas. 2009. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro 2009.

DAVEL, E; VERGARA, S.C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo. Atlas. 2001.

DUTRA, JOEL SOUZA. **Gestão de Pessoas, modelos, processos, tendências e perspectiva**, Editora Atlas, 2006.

FISCHER, A. L.. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M. T. L. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente., 2002.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HRISTOV, I; CHIRICO, A. The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies, **Sustainability**, v. 11, n. 20, p. 5742, 2019.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

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

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

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

NETO, R.D *et al*, Inovação em políticas de treinamento e desenvolvimento: um estudo comparativo em três organizações, **HOLOS**, v. 5, p. 228, 2017.

VIANA, D.L; LAVIERI, C.P, Gestão do trabalho em saúde: sentidos e usos da expressão no contexto histórico brasileiro, **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 16, n. 1, p. 57–78, 2017.

OLIVEIRA, H.H; HONÓRIO, L.C., Human resources practices and organizational commitment: connecting the constructs in a public organization, **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, 2020.

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

PORTELA, G. Z. *et al*. Recursos humanos em saúde: crise global e cooperação internacional, **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 7, p. 2237–2246, 2017.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta Editora, 1997

SILVA, A.H; FOSSÁ, M.I.T.. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da Técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica** ISSN 1677 4280 Vol.17. No 1 (2015).

TAKASHINA, N. T. **Indicadores de Qualidade e do Desempenho: Como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualimark , 1996.

TONDEUR, J. *et al*. Preparing pre-service teachers to integrate technology in education: a synthesis of qualitative evidence. **Computers & Education**, n. 59, p. 134 -144, 2011.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.