

INTEGRAÇÃO DE RH COM GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Rodrigo Adriano Maciel², Ana Rita Catelan Callegaro³

¹ projeto de pesquisa desenvolvido na URI – Santo Ângelo

² estudante do curso de Mestrado Profissional – Gestão Estratégica; professor Ana Rota Catelan Callegaro.

RESUMO

No modelo de mercado, em que as organizações operam, não há mais espaço para improvisar, se tornam mais e planejamento necessário projetado como base estratégica para suas ações. Para tomar ações resultantes do desenvolvimento organizacional, os recursos humanos da organização são básicos neste processo, por isso a gestão e a gestão de negócios devem ser integradas e completas. O objetivo geral deste trabalho é analisar e compreender a importância da integração de Recursos Humanos (RH) com a Gestão Estratégica e o Planejamento das Organizações, buscando identificar os benefícios e desafios dessa integração para o alcance dos objetivos organizacionais. Neste trabalho, a abordagem de gestão de pessoas foi uma estratégia para a organização. As diferenças de assunto diziam respeito às práticas utilizadas pelas empresas. O RH considerado estratégico não é necessariamente aquele que adere a todas as competências estratégicas utilizadas no mercado ou que entende os negócios sem tomar decisões efetivas. De fato, um aspecto importante observado neste trabalho é o processo de tomada de decisão de empresas que dependem apenas de recursos humanos como centro de informações pessoais, embora essa área ainda possa ser utilizada.

Palavras-chave: RH estratégico; estratégia; visão e planejamento estratégico.

ABSTRACT

In the market model, in which organizations operate, there is no more room to improvise, they become more and necessary planning designed as a strategic basis for their actions. In order to take actions resulting from organizational development, the organization's human resources are basic in this process, so management and business management must be integrated and complete. The general objective of this work is to analyze and understand the importance of integrating Human Resources (HR) with the Strategic Management and Planning of Organizations, seeking to identify the benefits and challenges of this integration to achieve organizational objectives. In this work, the people management approach was a strategy for the organization. The subject differences related to the practices used by the companies. The HR considered strategic is not necessarily the one that adheres to all the strategic competences used in the market or that understands the business without making effective decisions. In fact, an important aspect observed in this work is the decision-making process of companies that depend only on human resources as a center of personal information, although this area can still be used.

Keywords: Strategic HR; strategy; vision and strategic planning.



INTRODUÇÃO

O desempenho organizacional depende de material agregado, recursos financeiros e humanos. Em tempos de mudanças aceleradas, nas quais as empresas precisam de respostas rápidas ao mercado, os modelos de gestão estão cada vez mais focados em estratégias para garantir sua sobrevivência e crescimento. Nesse sentido, gerenciamento de recursos humanos significa unir esforços individuais para encontrar um resultado global. Como a diversidade organizacional pode ser uma gestão estratégica de pessoas focadas em explorar esse potencial, é importante ter um planejamento que defina as atividades estratégicas a serem desenvolvidas e que permita que o capital humano da organização se envolva nessas atividades (SANTOS; MARIANO, 2012).

Como a área de recursos humanos começa com uma visão de alienação em termos de negócios e atinge o estágio hoje conhecido como estratégico, nesta monografia são apresentados três modelos de gestão de pessoas, nos quais todos, à sua maneira, procuram uma parceria entre RH e negócios. Esse cenário mostra que, para uma empresa conquistar ou manter seu espaço no mercado de trabalho, obtendo sucesso em tempos de constantes mudanças e quebra de paradigmas, é necessário oferecer um mercado cada vez mais exigente para atender às suas necessidades. Isso se reflete na política de qualidade, eficiência, comparação de custos, competência organizacional, crescimento e capacidade de transformação (FREITAS; JABBOUR, 2010).

Mesmo que a organização possua os recursos necessários para o desenvolvimento, como tecnologia, informação, capital financeiro, ambiente físico, entre outras coisas, se não houver pessoas capazes de gerenciar estrategicamente esses recursos, ela não alcançará seus objetivos. Nesse contexto, observa-se a importância de aumentar o capital humano colocado na organização, direcionando esforços para os objetivos e o desenvolvimento da empresa. Os resultados estratégicos da área de recursos humanos são projetados para apoiar as pessoas na tomada de decisões e ações na empresa, direcionando esforços para contribuir com a excelência organizacional (VOLBERDA, 2004).

O objetivo geral deste trabalho é analisar e compreender a importância da integração de Recursos Humanos (RH) com a Gestão Estratégica e o Planejamento das Organizações,

buscando identificar os benefícios e desafios dessa integração para o alcance dos objetivos organizacionais.

METODOLOGIA

Neste estudo, optou-se pelo modelo de pesquisa descritiva, de acordo com a abordagem de Gil (2000, p.45), que indica que a pesquisa descritiva tem como objetivo propiciar uma melhor compreensão do problema, facilitando a formulação de hipóteses ou tornando-as mais explícitas. Além disso, devido à natureza do trabalho, foi utilizado um modelo bibliográfico, que consiste na seleção de um tema, realização de um levantamento bibliográfico inicial, formulação de perguntas e desenvolvimento de um plano preliminar sobre o tema.

A pesquisa teve como objetivo analisar o problema, utilizando principalmente o modelo de pesquisa bibliográfica. Essa estratégia foi o ponto de partida para o projeto de pesquisa, que foi aprimorado com o tempo, à medida que novas informações foram sendo absorvidas por meio da leitura e do amadurecimento dos objetivos em torno da pesquisa.

De acordo com Triviños (1987), a descrição qualitativa busca capturar a aparência do fenômeno e sua essência, além de explicar sua origem, relações e mudanças, e tentar antecipar suas consequências. Lakatos e Marconi (2007), por sua vez, definem a pesquisa bibliográfica como o levantamento, seleção e documentação da bibliografia já publicada sobre um determinado tema, permitindo que o pesquisador tenha contato com esses materiais e aprofunde seus conhecimentos sobre o assunto.

A fim de identificar as obras relevantes para o trabalho, as partes do material bibliográfico foram lidas. Em seguida, os textos selecionados foram lidos detalhadamente, com o objetivo de identificar as ideias-chave, hierarquizá-las e sintetizá-las. Por fim, as leituras foram interpretadas e associadas entre si e com a questão de pesquisa, estabelecendo o raciocínio e os argumentos com base em dados sólidos.

Foi realizado um levantamento bibliográfico com base em fundamentação teórica, buscando fontes primárias para obter informações fundamentais sobre as principais características do tema. O método utilizado na pesquisa bibliográfica consistiu em uma organização lógica do tema, permitindo uma redação textual gradual e equilibrada. À medida



que os paradigmas foram sendo aprofundados, foram realizadas análises e se adquiriu maior conhecimento sobre o tema, culminando em um formato mais consolidado do texto.

Para o estudo, foram incluídos textos completos em português e inglês, com acesso livre e aberto às bases de dados. Os estudos que não atenderam aos objetivos da pesquisa foram excluídos. Os materiais utilizados na pesquisa foram artigos do portal Google Acadêmico, relacionados ao tema no período de 2022. Trata-se de uma revisão bibliográfica estruturada, baseada em material divulgado em artigos do Google Acadêmico.

3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E OS PRINCIPAIS SUBSISTEMAS

Nesta posição, demonstraremos os principais subsistemas que se enquadram no escopo de recursos humanos praticados por organizações cuja abordagem clássica à divisão de tarefas e responsabilidades é claramente definida pela divisão de responsabilidades e atividades na gestão de pessoas. Por esse motivo, entre a bibliografia examinada, o autor que melhor relatou competência limitada para cada subsistema foi Chiavenato (1997), que apresentou a matriz de geração de cada subsistema.

Portanto, pode-se dizer que, para a competitividade organizacional, a qualidade da gestão de pessoas na organização é um aspecto fundamental. Nesse sentido, existem cinco processos básicos na gestão de pessoas que são: fornecer, aplicar, manter, desenvolver e controlar pessoas inter-relacionadas e interdependentes. Significa procurar pessoas no mercado, aplicá-las na organização, recompensá-las, desenvolver habilidades e controlá-las. Do ponto de vista sistêmico, esses processos podem ser tratados como subsistemas de um sistema maior (BECKER, 2001).

O sistema de recursos humanos é essencialmente composto por um conjunto interligado de subsistemas com o propósito primordial de cumprir e desempenhar todas as funções relacionadas ao gerenciamento de recursos humanos. É importante destacar que a eficácia e a eficiência desse sistema estão diretamente associadas ao formato organizacional adotado pela empresa em questão (MARRAS, 2000).



De modo a alcançar seus objetivos, o sistema de recursos humanos engloba diversas áreas-chave, cada qual desempenhando um papel específico. Entre esses subsistemas, podemos mencionar o recrutamento e seleção, responsável por atrair e escolher profissionais talentosos e adequados às necessidades da empresa. Além disso, temos o subsistema de treinamento e desenvolvimento, que visa capacitar os colaboradores para que possam realizar suas atividades de maneira mais eficiente e aprimorar suas habilidades. Outro componente crucial é o subsistema de remuneração e benefícios, que estabelece as políticas salariais e de incentivos, garantindo a satisfação e a motivação dos funcionários. Já o subsistema de avaliação de desempenho permite monitorar e avaliar o rendimento dos colaboradores, fornecendo feedbacks construtivos e identificando possíveis melhorias (MASCARENHAS, 2020).

Um aspecto fundamental desse sistema é a administração das relações trabalhistas, que inclui a gestão de conflitos e a promoção de um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo. Além disso, o subsistema de saúde e segurança no trabalho se destaca por zelar pela integridade física e mental dos funcionários, garantindo um ambiente laboral seguro e saudável. A integração e a sinergia entre todos esses subsistemas são cruciais para o sucesso do sistema de recursos humanos. Com uma abordagem bem estruturada e alinhada aos objetivos da empresa, é possível potencializar o capital humano, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, impulsionar o crescimento e a competitividade do negócio (BILHIM, 2004).

O sistema de recursos humanos é uma parte vital do funcionamento organizacional, representando a base para o desenvolvimento e o crescimento sustentável de qualquer empresa. Compreender a sua importância e investir em sua otimização são fatores determinantes para alcançar um alto desempenho e um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório para todos os colaboradores envolvidos (MARRAS, 2000).

3.1.1 Subsistema de planejamento, recrutamento e seleção de pessoal

O subsistema de planejamento de recursos humanos foi meticulosamente concebido para atender às necessidades de pessoal da organização de forma eficiente e estratégica. Sua função primordial é atrair candidatos altamente capacitados, capazes de ocupar as posições disponíveis, e selecionar aquele que melhor se alinha com o perfil exigido para cada cargo



específico. O planejamento de recursos humanos abrange um processo crucial de previsão e garantia do fluxo adequado de pessoas dentro da organização. Isso inclui não apenas a atração de novos talentos, mas também a movimentação interna, como contratações, desligamentos, promoções e transferências (JABBOUR; SANTOS, 2006).

Ao antecipar as necessidades futuras de pessoal, esse subsistema visa garantir que a organização tenha uma equipe qualificada e competente para enfrentar desafios presentes e futuros. Isso envolve um planejamento estratégico, considerando as habilidades e competências requeridas para cada posição, a fim de garantir que a força de trabalho seja adequadamente dimensionada e dotada das capacidades necessárias. Ao atrair candidatos potencialmente valiosos, o subsistema utiliza diversas estratégias, como a divulgação de vagas em canais apropriados, programas de recrutamento e seleção bem estruturados, bem como o estabelecimento de uma marca empregadora forte, capaz de atrair talentos em um mercado altamente competitivo (DEL CORSO et al., 2014).

Uma vez atraídos os candidatos, o sistema de seleção se encarrega de avaliar e identificar aquele que melhor se encaixa nos requisitos do cargo em questão. Isso é realizado através de avaliações, entrevistas, testes e análise de competências, a fim de garantir que o candidato selecionado seja a melhor escolha para a posição e possua as habilidades necessárias para contribuir efetivamente para o sucesso da organização. O planejamento de recursos humanos é uma parte vital da gestão estratégica de uma empresa, garantindo que a equipe de trabalho seja composta por indivíduos talentosos, motivados e capacitados, essenciais para impulsionar o crescimento e a sustentabilidade da organização no longo prazo (PAROLIN; DE ALBUQUERQUE, 2009).

Segundo Chiavenato (1997), o planejamento desse planejamento deve levar em consideração a forma de recrutamento que será aplicada às vagas existentes, os requisitos exigidos para cada função, desenvolvimento de carreira na organização, rotação de funcionários e fatores externos, como economia de mercado e aspectos legais.

O recrutamento de pessoal visa atrair candidatos ao mercado para vagas disponíveis na organização e, assim, criar a base para a escolha de um candidato. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair pessoas suficientes para fornecer opções de seleção. No caso de Chiavenato (1997), o recrutamento deve consistir em três etapas: pesquisa de necessidades

internas (necessidades da organização), pesquisa externa (o que o mercado tem a oferecer e fontes de recrutamento) e técnicas a serem utilizadas.

A decisão de aceitar ou rejeitar um candidato requer informações detalhadas sobre todos os dados relevantes relacionados aos candidatos e sua adequação ao cargo em questão. Nesse contexto, a importância de uma descrição de cargo clara e requisitos bem definidos se destaca ainda mais. Ao estabelecer uma descrição de cargo precisa, a empresa ou organização pode identificar as habilidades, experiências e competências necessárias para desempenhar as funções do cargo de maneira eficaz. Isso permite que os candidatos compreendam claramente o que é esperado deles e ajuda a evitar equívocos ou mal-entendidos durante o processo seletivo.

Requisitos de cargo bem definidos garantem que a seleção do candidato seja feita com base em critérios objetivos e imparciais. Isso ajuda a reduzir a probabilidade de preconceitos e favorecimentos pessoais, promovendo um processo de contratação justo e transparente. Ao coletar informações sistemáticas sobre os candidatos, como suas qualificações acadêmicas, experiências profissionais anteriores, habilidades técnicas e comportamentais, a empresa pode avaliar de forma mais abrangente a adequação de cada indivíduo ao cargo. Essa abordagem baseada em dados permite que a tomada de decisão seja informada e fundamentada, aumentando a probabilidade de selecionar um candidato com maior probabilidade de sucesso na função (BERGUE, 2005).

O processo de seleção não se limita apenas à análise do currículo e das experiências passadas dos candidatos. É fundamental também avaliar características intangíveis, como valores, atitudes, motivações e compatibilidade com a cultura da organização. Dessa forma, a escolha do candidato se torna mais holística e completa, visando não apenas a competência técnica, mas também a adequação cultural. Uma abordagem estruturada e bem informada na tomada de decisões de contratação é essencial para o sucesso da organização e para a formação de uma equipe de profissionais talentosos e comprometidos. A descrição de cargo clara e os requisitos bem definidos são pilares fundamentais para garantir que o processo de seleção seja justo, transparente e orientado para resultados positivos (SANTOS; MARIANO, 2012).

3.1.2 Subsistema de Administração de Pessoal



Resumindo as ideias de Marras (2000) e Orlickas (2001), a administração do pessoal refere-se à função responsável por gerenciar a burocracia legal dentro da organização, incluindo o controle das regras, o cumprimento de cronogramas, o gerenciamento de pagamentos, descontos e benefícios oferecidos aos funcionários. Esse subsistema também engloba a responsabilidade pelos documentos e registros dos colaboradores, bem como o cumprimento das obrigações perante as autoridades de supervisão do trabalho. Devido à natureza técnica dessas atividades, muitas empresas designam um especialista da área administrativa ou contábil para lidar com essas tarefas. Em suma, a administração do pessoal desempenha um papel crucial na garantia da conformidade legal e no gerenciamento eficiente dos aspectos relacionados aos funcionários dentro da organização.

3.1.3 Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Chiavenato (1997), o treinamento de pessoal é um processo educacional de curto prazo, baseado em objetivos específicos, elaborados para preparar os indivíduos para sua posição atual. O treinamento consiste em quatro etapas:

- Revisão das necessidades de treinamento (diagnóstico): nesta fase, é feito um diagnóstico e os objetivos a serem alcançados e as necessidades de cada área avaliada;
- Revisão das necessidades de treinamento (diagnóstico): nesta fase, é feito um diagnóstico e os objetivos a serem alcançados e as necessidades de cada área avaliada;
- Cronograma de treinamento: esse estágio define o script e o conteúdo do treinamento que atendem às necessidades que já foram diagnosticadas;
- Implementação e implementação: nesta etapa, estagiários e instrutores estão envolvidos e certos fatores devem ser observados, como a adequação do treinamento às necessidades da organização, o material que será utilizado, a cooperação dos diretores da empresa, a qualidade e a preparação dos instrutores no campo coberto pelo conteúdo e qualidade dos alunos, que diretamente afetará o resultado do programa de treinamento;
- Avaliação: Esta é uma etapa que determinará até que ponto o treinamento melhorou e mostrará se os resultados estão alinhados com os objetivos da empresa.



O desenvolvimento da organização é um esforço integrado para mudanças planejadas que abrange a organização como um todo. Enquanto o treinamento visa aumentar as capacidades técnicas dos funcionários para desempenhar melhor suas tarefas, o desenvolvimento visa desenvolver o indivíduo na organização, preparando-o para desafios futuros. Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento é um processo de longo prazo para melhorar as habilidades e a motivação dos funcionários, com o objetivo de transformá-los em futuros membros valiosos da organização.

3.1.4 Subsistema de Remuneração

Como base para os estudos de campo realizados, o referencial teórico apresentado aqui visa buscar conceitos que explicam de forma abrangente o desenvolvimento e os objetivos do sistema tradicional de remuneração. Além disso, o capítulo sobre a operação estratégica de recursos humanos revelará um conceito mais atualizado deste tópico, abordando as tendências e práticas emergentes.

Segundo Chiavenato (1997), o sistema de remuneração em uma organização está intrinsecamente ligado ao valor individual de cada função ou posição ocupada. Para recompensar adequadamente um colaborador que desempenha determinada função, é fundamental compreender o valor dessa posição em relação a outras funções dentro da própria organização e também considerar a situação do mercado. Dessa forma, o equilíbrio interno e externo da remuneração é alcançado, garantindo a justa valorização do trabalho realizado.

Com a evolução das práticas de gestão de recursos humanos, a abordagem da remuneração tem se tornado cada vez mais estratégica. As empresas estão percebendo a importância de alinhar a política de remuneração aos objetivos estratégicos da organização, buscando atrair, reter e motivar os talentos necessários para alcançar o sucesso empresarial. A remuneração deixa de ser vista apenas como um custo para se tornar um investimento no capital humano da empresa. Estratégias como remuneração variável, planos de incentivo, participação nos lucros e benefícios flexíveis estão ganhando destaque como mecanismos eficazes para estimular o desempenho, a criatividade e o engajamento dos colaboradores (FREITAS; JABBOUR, 2010).

A equidade e a transparência no processo de remuneração são aspectos cruciais para garantir a satisfação e a motivação dos funcionários. A percepção de justiça na distribuição salarial fortalece o sentimento de pertencimento e cooperação, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Outro aspecto relevante é a valorização do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores (VOLBERDA, 2004).

Para alcançar um equilíbrio interno de remuneração, você deve avaliar e classificar as posições da organização e determinar o grau de importância de cada grupo de trabalho no contexto de negócios da organização. Para atingir o equilíbrio externo, ou seja, a remuneração de posições de acordo com a remuneração praticada por outras empresas, as organizações utilizam informações externas obtidas por meio de pesquisas de remuneração (BECKER, 2001).

Segundo Marras (2000), o gerenciamento de tarefas e pagamentos pode ser dividido da seguinte forma:

- Análise de função: detalhamento de cada função que compõe o cargo.
- Descrição de cargos: sintetização das informações da análise de função que padroniza o registro dos dados, permitindo assim um fácil acesso a cada cargo da organização.
- Avaliação de cargos: processo de avaliação dos cargos descritos, exigindo conhecimentos matemáticos e estatísticos para obter os resultados desejados do plano de avaliação. Este plano será a base para a aplicação da estrutura salarial.
- Pesquisa de salários: instrumento gerencial que contém as práticas e médias salariais praticadas pelo mercado, feito através de coleta e tabulação estatística dos dados.
- Política de remuneração: conjunto de normas e procedimentos aplicados às práticas de administração salarial da organização.
- Construção da estrutura salarial: os grupos de cargos com avaliações próximas recebem valores salariais calculados e desenhados matematicamente, formando diversas faixas salariais e construindo assim, a estrutura de remuneração da empresa.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a remuneração é a principal arma para atrair, reter e motivar funcionários, enquanto o principal custo da empresa deve ser bem gerenciado. Mais do que qualquer outro subsistema de recursos humanos, a remuneração é fortemente



influenciada por fatores externos, sejam do mercado de trabalho ou políticas e regulamentos governamentais, e até sindicatos com suas cláusulas específicas.

O sistema de remuneração tem como objetivo recompensar os funcionários e motivá-los a serem mais produtivos ao longo do tempo. Além do salário fixo, esse sistema inclui benefícios adicionais específicos de acordo com a política da organização. Segundo as análises de Gramigna (2002), a função de remuneração sofreu mudanças ao longo do tempo, evoluindo para se adaptar às forças limitantes da gestão integrada de recursos humanos e também seguindo novas tendências. Ao adotar uma abordagem de remuneração mais abrangente e alinhada aos objetivos da organização, espera-se que os funcionários se sintam mais valorizados e motivados, o que, por sua vez, deve levar a um aumento geral da produtividade e do desempenho organizacional.

3.2 INTEGRAÇÃO DE RH COM GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

A integração do setor de Recursos Humanos (RH) com a Gestão Estratégica e o Planejamento das organizações é um elemento vital para o sucesso e a sustentabilidade das empresas no cenário atual de negócios. A abordagem estratégica do RH vai muito além das tradicionais funções administrativas e de recrutamento de talentos, buscando alinhar a gestão de pessoas aos objetivos e metas organizacionais. Quando o RH é integrado à Gestão Estratégica e ao Planejamento, diversas vantagens são alcançadas. Em primeiro lugar, há um alinhamento de objetivos, onde o RH compreende as metas da organização e trabalha para garantir que as ações relacionadas ao gerenciamento de pessoas estejam em consonância com esses objetivos. Isso ajuda a criar uma cultura organizacional coesa e focada no sucesso global, uma vez que todos os esforços estão direcionados para os mesmos propósitos (MASCARENHAS, 2020).

A integração possibilita o desenvolvimento de competências dos colaboradores, uma vez que o RH pode identificar as habilidades e conhecimentos necessários para o cumprimento da estratégia da empresa. Dessa forma, programas de treinamento e desenvolvimento podem ser elaborados para aprimorar as capacidades dos colaboradores, tornando-os mais eficazes em suas funções e preparados para enfrentar os desafios do mercado. Outra vantagem é a atração e

retenção de talentos, com a perspectiva estratégica, o RH pode elaborar estratégias de atração de profissionais que estejam alinhados com as necessidades da organização e com o mercado em que ela atua. A contratação de pessoas com habilidades específicas e que possam contribuir para o sucesso da empresa torna-se uma prioridade, bem como ações para reter talentos valiosos, garantindo que eles permaneçam engajados e motivados em seus cargos (BILHIM, 2004).

A integração também possibilita uma avaliação de desempenho mais eficaz. Com a estratégia da empresa em mente, o RH pode estabelecer critérios claros de avaliação de desempenho que estejam alinhados com os objetivos organizacionais. Isso permite uma análise mais precisa do desempenho dos colaboradores e facilita a identificação de áreas que precisam de melhorias, possibilitando um feedback construtivo e a criação de planos de desenvolvimento individualizados. O RH integrado ao Planejamento pode antecipar as necessidades de talentos da empresa para atender a novas demandas e desafios. Isso evita lacunas de competências e garante que a organização esteja preparada para enfrentar mudanças e se adaptar rapidamente a novas condições do mercado (JABBOUR; SANTOS, 2006).

A integração do RH com a Gestão Estratégica e o Planejamento das organizações é fundamental para garantir que o capital humano seja aproveitado de forma eficiente e estratégica. Uma abordagem alinhada e colaborativa entre essas áreas ajuda a impulsionar o crescimento e o sucesso duradouro da empresa em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico. Ao trabalhar juntos em prol de objetivos comuns, o RH se torna um parceiro estratégico para a liderança da empresa, contribuindo para a conquista de resultados excepcionais e a construção de uma organização preparada para enfrentar os desafios do futuro (DEL CORSO et al., 2014).

Um dos principais aspectos dessa integração é o papel do RH como agente de mudança e transformação dentro da organização. Compreender as necessidades e aspirações dos colaboradores e alinhar suas habilidades e motivações aos objetivos estratégicos da empresa é essencial para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo. O RH deve atuar como um facilitador da mudança, comunicando de forma clara e efetiva as estratégias e metas organizacionais para toda a equipe.

A integração do RH com a Gestão Estratégica também envolve o monitoramento e a análise de dados relacionados ao capital humano da empresa. Por meio de métricas de RH

relevantes, como taxa de rotatividade, satisfação dos colaboradores, produtividade e outros indicadores-chave, o setor de RH pode fornecer informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas. Essas análises permitem identificar tendências e problemas antes que eles se tornem obstáculos significativos ao sucesso da organização (PAROLIN; DE ALBUQUERQUE, 2009).

O RH, em parceria com a Gestão Estratégica, pode identificar talentos internos com potencial para assumir posições de liderança no futuro. O investimento no desenvolvimento desses líderes é fundamental para garantir a continuidade dos planos estratégicos da empresa, preparando a próxima geração de gestores com as habilidades necessárias para liderar equipes e conduzir a organização ao sucesso. A integração também pode impulsionar a inovação e a criatividade dentro da empresa. Ao promover uma cultura que valoriza o aprendizado contínuo e o compartilhamento de ideias, o RH e a Gestão Estratégica criam um ambiente propício para a geração de soluções inovadoras que podem conferir vantagens competitivas à empresa (BERGUE, 2005).

Para garantir o sucesso da integração, é essencial que o RH tenha assento na mesa de decisões estratégicas. Participar de reuniões de planejamento e discussões sobre a estratégia de negócios permite que o RH compreenda totalmente os desafios e oportunidades que a empresa enfrenta, além de contribuir com perspectivas relacionadas ao capital humano que podem ser cruciais para o sucesso da implementação dos planos estratégicos. A integração do RH com a Gestão Estratégica e o Planejamento é um processo contínuo e dinâmico. À medida que a empresa evolui, suas estratégias e necessidades também mudam. Portanto, o RH precisa estar sempre atualizado e adaptar suas práticas para melhor atender às demandas da organização.

A integração efetiva do RH com a Gestão Estratégica e o Planejamento é uma jornada que traz benefícios significativos para as organizações. Essa abordagem holística permite que a empresa maximize o potencial de seu capital humano, fomentando uma cultura de alto desempenho, inovação e crescimento sustentável. O resultado é uma organização mais resiliente e preparada para enfrentar os desafios do mercado, construindo um futuro de sucesso e prosperidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, a abordagem de gestão de pessoas foi uma estratégia para a organização. As diferenças de assunto diziam respeito às práticas utilizadas pelas empresas. O RH considerado estratégico não é necessariamente aquele que adere a todas as competências estratégicas utilizadas no mercado ou que entende os negócios sem tomar decisões efetivas. De fato, um aspecto importante observado neste trabalho é o processo de tomada de decisão de empresas que dependem apenas de recursos humanos como centro de informações pessoais, embora essa área ainda possa ser utilizada.

Uma revisão da literatura forneceu subsídios necessários para um perfeito entendimento das práticas utilizadas por essas empresas pesquisadas, pois operam em um modelo misto: buscam posicionamento estratégico, desenvolvimento da área, atividades focadas nos requisitos de planejamento e, ao mesmo tempo, gerenciam cargos e salários, departamentos de rotina, recrutamento e seleção. A compreensão dos processos de planejamento estratégico também contribuiu para a coleta de dados de pesquisa, fornecendo uma imagem mais ampla dos meios utilizados para desenvolvê-los e, conseqüentemente, uma visão da relação entre planejamento e recursos humanos.

Com base em pesquisas de campo, pode-se concluir que a área de recursos humanos dessas organizações busca crescimento em busca de resultados, mas ainda encontra dificuldades, pois não é uma atividade que gera lucro diretamente. Os especialistas entrevistados são obrigados a confirmar o valor da gestão de pessoas para os líderes da organização e para outros gerentes como colaboradores dos programadores.

Na revisão dos aspectos buscados por esses trabalhos, pode-se afirmar que as atividades de RH realizadas por essas empresas se concentram essencialmente no recrutamento e seleção de pessoal, funções do departamento de pessoal, atividades relacionadas a treinamento e desenvolvimento. dos limites existentes, está adotando ações para agregar valor à organização.

Nesses três diferentes modelos de desempenho, verificados durante este trabalho, verificou-se que a estratégia que todas essas empresas tentam aplicar no campo da gestão de pessoas é a capacidade de analisar as necessidades dos funcionários, tanto em termos comportamentais quanto técnicos, promovendo atividades. e políticas que impactam positivamente a geração de valor e resultados.



Em uma análise mais detalhada, a questão da pesquisa, formulada inicialmente, pode ser respondida da seguinte forma: como o desempenho da área de RH pode ser adaptado às estratégias organizacionais? A resposta a essa pergunta baseia-se nas opiniões dos gerentes de pesquisa pesquisados que identificaram como fator fundamental a inclusão do RH como parte do processo de tomada de decisão na organização no sentido macro, a fim de ter uma perspectiva da direção que deve tomar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, Brian E. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. Elsevier Brasil, 2001.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 16, n. 2, 2005.

BILHIM, Joao de Abreu. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta. 4 ed. São Paulo: **Atlas**, 1997.

DEL CORSO, Jansen Maia et al. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 1, p. 49-57, 2014.

FREITAS, Wesley Ricardo; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Rumo à gestão estratégica de recursos humanos? Estudo de caso em uma organização pública paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 163-188, 2010.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: **Atlas**, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: **Makron Books**: 2002.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. **Gestão & Produção**, v. 13, p. 435-448, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 5. reimp. São Paulo: **Atlas**, v. 310, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: **Futura**, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: **Atlas**, 2000.

ORLICKAS, Elizenda. Consultoria Interna de Recursos Humanos; conceitos, cases e estratégias. São Paulo: **Makron Books**: 2001.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: caso do laboratório Herbarium. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 6, n. 2, p. 135-156, 2009.

SANTOS, Shirlei Andréa Guedes Dantas Araújo; MARIANO, Ari Melo. Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas: integração à estratégia para garantir o crescimento sustentável da organização. In: **Congresso Internacional de Administração**. 2012. p. 1-9.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Pesquisa qualitativa. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: **Atlas**, p. 116-173, 1987.

VOLBERDA, Henk W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.