

CENTRO UNIVERSITÁRIO SAGRADO CORAÇÃO - UNISAGRADO

ANTONIO RAUL GONÇALVES DE OLIVEIRA

RH ESTRATÉGICO: SUA IMPORTÂNCIA DENTRO DA EMPRESA

BAURU

2024

ANTONIO RAUL GONÇALVES DE OLIVEIRA

RH ESTRATÉGICO: SUA IMPORTÂNCIA DENTRO DA EMPRESA

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas – Centro Universitário Sagrado Coração – UNISAGRADO.

Orientadora: Prof^a. M^a Débora Scardine da Silva Pistori

BAURU

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com
ISBD

O482r

Oliveira, Antonio Raul Gonçalves de

RH estratégico: sua importância dentro da empresa / Antonio
Raul Gonçalves de Oliveira. -- 2024.
22f.

Orientadora: Prof. M.^a Débora Scardine da Silva Pistori

Monografia (Especialização em MBA Gestão Estratégica de
Pessoas) - Centro Universitário Sagrado Coração - UNISAGRADO
- Bauru - SP

1. Recursos Humanos. 2. Estratégia. 3. Organizações. I. Pistori,
Débora Scardine da Silva. II. Título.

ANTONIO RAUL GONÇALVES DE OLIVEIRA

RH ESTRATÉGICO: SUA IMPORTÂNCIA DENTRO DA EMPRESA

Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado como parte
dos requisitos para obtenção do título de
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas
– Centro Universitário Sagrado Coração -
UNISAGRADO

Aprovado em: __/__/____

Banca examinadora:

Prof^a. M^a Débora Scardine da Silva Pistori
Centro Universitário Sagrado Coração - UNISAGRADO

RH ESTRATÉGICO: SUA IMPORTÂNCIA DENTRO DA EMPRESA

Antonio Raul Gonçalves de Oliveira ¹

¹ cursou MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário Sagrado Coração - UNISAGRADO. oliviera-raul@hotmail.com

RESUMO

A função do RH na gestão estratégica de pessoas dentro da empresa vem se mostrando cada vez mais importante para que a organização possa consolidar sua posição no mercado. A partir das mudanças que vêm ocorrendo de forma cada vez mais rápida, a valorização do contingente humano e o investimento em ferramentas e procedimentos que proporcionem o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores é uma das estratégias que ajudam a empresa a se manter nesse panorama. O objetivo do presente trabalho, realizado a partir da consulta a obras de diversos autores da literatura referente ao tema, é demonstrar a importância da implantação do RH Estratégico na empresa e sua atuação na gestão de seus colaboradores, bem como trazer ao conhecimento do público em geral as opiniões desses especialistas a respeito dos assuntos aqui abordados.

Palavras-Chave: Recursos Humanos; Estratégia, Organizações

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1 RH Estratégico - definição.....	8
2.2 A importância do RH Estratégico na empresa.....	10
2.3 Atribuições do RH Estratégico.....	12
2.4 RH Estratégico e RH Operacional.....	14
2.5 Subsistemas de RH.....	16
3 METODOLOGIA.....	18
4 DISCUSSÃO	19
5 CONCLUSÃO.....	20

1 INTRODUÇÃO

Diferente da forma como era considerado no passado, na atualidade o setor de Recursos Humanos da empresa desempenha muito mais do que simples funções burocráticas como o pagamento dos salários ou a contratação ou demissão dos funcionários. As mudanças sofridas pelo mercado obrigaram as empresas a procurarem alternativas para manterem sua posição junto ao público, e uma dessas alternativas foi a implantação do Recursos Humanos (RH) Estratégico, que tem como principal objetivo gerenciar as pessoas e tomar decisões amparadas pela avaliação das necessidades da empresa e do desempenho dos seus colaboradores.

O RH Estratégico ajuda a empresa a alcançar seus resultados a partir da motivação e do aperfeiçoamento dos talentos de seus funcionários, vistos como colaboradores e considerados como o capital mais importante da organização. Compor uma equipe motivada, qualificada e comprometida com as metas da empresa passa a ser uma das atribuições mais relevante do RH Estratégico, que se utiliza de diversas ferramentas e de tecnologias para desempenhar suas tarefas.

A partir da análise das opiniões dos diversos autores consultados para essa pesquisa, o presente trabalho objetiva apresentar as principais diferenças entre o RH na modalidade Operacional e o RH Estratégico e, ao mesmo tempo, demonstrar a importância de sua atuação junto às empresas, promovendo o seu crescimento e, concomitantemente, o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

O estudo se justifica na medida em que traz à luz um assunto importante principalmente para as empresas que necessitam tomar a decisão de investir nessa evolução da área de Recursos Humanos de forma segura e amparada por estudos realizados por especialistas. O artigo não tem a intenção de esgotar o tema, e sim, apenas de alertar sobre essa necessidade de adaptação as novas formas de competitividade que indiscutivelmente envolvem mais do que nunca, o capital humano. Deste modo, atrair, reter e desenvolver talentos é, e continuará sendo um grande diferencial para que as empresas sejam capazes de se manterem neste mercado global e altamente tecnológico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico, serão abordados os temas: RH estratégico; suas atribuições, importância, subsistemas e a diferença entre este e o antigo RH operacional.

2.1 RH ESTRATÉGICO - CONCEITOS

No contexto militar, como explica Dias (2022), estratégia significa a organização de ações e medidas para conquistar certos objetivos. Já na perspectiva do RH, a estratégia se refere à tomada de decisões cuidadosamente planejadas. Ser estratégico, nesse caso, significa analisar as condições e planejar cada ação antes de colocá-la em prática, além de promover a evolução de processos antigos para otimizar o tempo e buscar sempre os melhores resultados em relação aos objetivos da empresa.

Sendo assim, o RH Estratégico pode ser definido como um componente da área de RH que considera os colaboradores da empresa de forma estratégica, utilizando dados e informações para as tomadas de decisão mais efetivas nas diversas questões.

O RH Estratégico não se ocupa apenas dos aspectos burocráticos do Departamento Pessoal, como a contratação ou demissão dos funcionários, por exemplo. Como esclarece Schulz (2017), esse modelo de RH é responsável pela gestão integrada que se posiciona de forma estratégica na empresa, atuando em conjunto com outras áreas para a tomada das decisões mais assertivas e que proporcionem os melhores resultados.

Além disso, o RH estratégico oferece para a organização o crescimento do negócio através da gestão estratégica de pessoas. Isso acontece por meio de ações que tem como objetivo reter talentos, elevar a produtividade, propagar a cultura organizacional e potencializar o *Employer Branding* (DIAS, 2022, p.1).

Para Furtado (2022) a atuação do RH Estratégico precisa ser pautada em decisões embasadas no planejamento da Gestão de Pessoas, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões alinhadas aos objetivos da empresa, integrando os setores internos, maximizando a eficiência operacional e potencializando o capital humano.

Dessa forma, essa área atua como um elo entre os colaboradores e a empresa, fortalecendo o seu engajamento e proporcionando a motivação para que todos trabalhem com os mesmos objetivos, no sentido de alcançar as metas da empresa de forma harmoniosa.

O papel do RH Estratégico é fundamental dentro das empresas, pois ele colabora efetivamente para o seu crescimento, permitindo que os negócios sejam mais rentáveis e utilizando o contingente humano de maneira mais assertiva. Entretanto, como enfatiza Furtado (2022), para orientar efetivamente os colaboradores e atuar com base na avaliação das informações, essa área depende também da tecnologia e da inovação.

Com as ferramentas certas, (...) tecnologia, planejamento e inteligência, o RH Estratégico consegue alinhar o desenvolvimento das pessoas ao do negócio, otimizar os fluxos de trabalho e agregar mais clareza à definição e entrega de resultados (FURTADO 2022, p.1).

Ao mesmo tempo, a empresa tem no RH Estratégico uma ferramenta importante para detectar as principais tendências e recursos para aprimorar sua coordenação e lucrar em termos de agilidade, inovação e eficiência, entre outros benefícios.

Portanto, a partir dessas considerações, é possível considerar o RH Estratégico como o modelo de gestão de Recursos Humanos no qual os profissionais são parte estratégica da empresa e têm como missão “otimizar processos e decisões com o uso de tecnologia, dados e indicadores, auxiliando no crescimento e rentabilidade do negócio” (DIAS, 2022, p.1).

Siqueira (2024), por seu turno, elenca alguns elementos essenciais do RH Estratégico:

- Visão estratégica do negócio, de forma ampla e abrangente, pois o RH Estratégico precisa estar envolvido na elaboração estratégica em todos os âmbitos da empresa, a curto e a longo prazos. Com isso, o setor consegue um direcionamento mais preciso para contratar, desenvolver e, quando necessário, dispensar os talentos que não estejam alinhados com os objetivos da organização.

- Análise de dados, coletando informações sobre os membros da equipe e utilizando esses dados para embasar as decisões e para justificar essas decisões junto à alta gestão da empresa.

- Utilização da tecnologia para agregar valor à empresa, especialmente os sistemas, ferramentas de análise e metodologias avançadas para otimizar os processos burocráticos e auxiliar na tomada de decisões.

Como enfatiza o autor, o RH Estratégico pode auxiliar a empresa a minimizar suas fraquezas e a maximizar seu potencial, definindo, de forma estratégica, o comportamento da organização como base para a atuação de todas as outras áreas envolvidas no processo. Dessa forma, a função do RH Estratégico seria direcionar e impulsionar a empresa na direção dos seus objetivos (SIQUEIRA, 2024).

2.2 A IMPORTÂNCIA DO RH ESTRATÉGICO NA EMPRESA

Com a evolução do mercado em seus diversos aspectos, as empresas também se viram forçadas a adequar suas estratégias de organização, planejamento e gestão, entre outras, para acompanhar as mudanças.

Como explica Schulz (2017), a gestão de Recursos Humanos também sofreu transformações importantes, evoluindo de um modelo de gestão de departamento de pessoal burocrático para um modelo de gestão estratégica de pessoas, que são vistas como ativos pertencentes à organização e fundamentais para o seu sucesso. Dessa forma, o RH deixou de se envolver apenas com os processos administrativos formais, passando a exercer o papel estratégico nas organizações, com a “função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa” (SCHULZ, 2017, p.5).

Na visão de Bragança e Flores (2021), o RH Estratégico desempenha uma função essencial dentro da empresa. Para as autoras, sua gestão permite melhorar o desempenho dos funcionários, desenvolver a força de trabalho e promover um ambiente de trabalho positivo, alinhando programas e políticas de RH com a estratégia de negócios. Além disso, segundo elas, a utilização da tecnologia dentro do RH Estratégico permite que a empresa economize custos, pois minimiza a rotatividade e aumenta a produtividade.

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 (BRAGANÇA e FLORES, 2021, p.12).

Por sua vez, Hopner et al. (2018) acrescentam que a gestão estratégica do RH precisa estar centrada na identificação das demandas tanto da empresa quanto dos seus colaboradores e na transformação dessas demandas em um modelo de gestão de pessoas capaz de levar a uma maior integração das capacidades da empresa e promover um novo relacionamento entre a empresa e seus funcionários.

(...) uma gestão estratégica de RH é aquela que vai converter a estratégia em ação e buscar um alinhamento das funções clássicas de RH (movimentação, desenvolvimento e valorização) ao desempenho da empresa e dos empregados (HOPNER et AL., 2018, p.2).

Segundo os autores, por ser estratégico, o RH deve contemplar a estratégia, a estrutura, as pessoas e os processos em suas ações, estando integrado com a estratégia corporativa e considerar os fatores externos que impactam o ambiente organizacional, tais como a competição e a dinâmica do mercado de trabalho.

Brock et al.(2013), por seu turno, enfatizam a importância do gerenciamento do contingente pessoal pelo RH Estratégico dentro da empresa, pois consideram esse setor essencial para alinhar, desenvolver e posicionar cada profissional estrategicamente. Para eles, um programa de qualificação e de desenvolvimento dos recursos humanos, quando bem planejado e executado, pode alavancar o valor de qualquer negócio, sendo o conhecimento uma vantagem competitiva tanto para empresas que vendem ideias quanto para todas as organizações que procuram se diferenciar pela forma de atendimento aos clientes.

A partir de agora, empresas bem-sucedidas serão aquelas que sabem atrair, desenvolver e reter pessoas que possam dinamizar uma organização internacional, capazes de responder tanto aos clientes quanto às oportunidades que emergem da tecnologia. Desta forma, o desafio para as empresas é ter certeza de que têm capacidade de encontrar, assimilar, desenvolver, remunerar e manter esses talentos (BROCK et al., 2013, p.5)

Os mesmos autores acrescentam que existem ferramentas importantes que o RH Estratégico pode utilizar para estimular os colaboradores a alcançarem altos níveis de engajamento e produtividade. Entre elas estão: promover a atração e a retenção de talentos, definir uma política de remuneração justa, inclusive com benefícios adicionais atraentes, potencializar a comunicação interna, tanto entre os colaboradores quanto entre eles e a empresa, gerenciar conflitos, promover treinamentos para estimular o crescimento profissional e proporcionar e estimular a manutenção de um clima organizacional saudável. (BROCK et al, 2013)

Dessa forma, não basta somente recrutar colaboradores talentosos, se a empresa não oferecer uma política adequada para reconhecer e manter esses

talentos, proporcionando a eles a oportunidade de crescer e se desenvolver. Nesse sentido, o sucesso da empresa também depende da atuação estratégica do RH, estimulando o investimento de tempo e recursos para qualificar o seu contingente pessoal para acompanhar as constantes mudanças do mercado.

2.3 ATRIBUIÇÕES DO RH ESTRATÉGICO

Na visão de Bragança e Flores (2021) o RH Estratégico é uma equipe de pessoas que trabalha obtendo e avaliando dados para amparar a tomada de decisões que objetivam planejar e executar ações que estimulem o ritmo de desenvolvimento de cada colaborador e promovam um melhor clima organizacional. Mais do que simplesmente atingir objetivos e cumprir metas, o RH Estratégico precisa realizar suas atribuições de forma inovadora, atendendo às expectativas da empresa e de seus colaboradores.

Atualmente, o RH assume diversos papéis nas organizações e a integração dessas diversas funções precisa ser apoiada por um processo de gestão efetivo.

O RH Estratégico trabalha 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 (BRAGANÇA e FLORES, 2021, p.5).

Dessa forma, é importante que os profissionais que atuam no RH Estratégico estejam atentos às necessidades da empresa e de seus colaboradores e também às mudanças que ocorrem no mercado, a fim de buscar os melhores caminhos para atingir os melhores resultados.

O RH Estratégico não exerce apenas as funções operacionais cotidianas, mas implementa também atividades mais estratégicas dentro do setor.

Entre suas principais atribuições, Shulz (2017) destaca as seguintes:

- Alinhamento dos objetivos do RH com a estratégia da empresa;
- Monitoramento de indicadores, o que vai permitir a avaliação do desempenho da equipe ou de um determinado funcionário em particular. Esses indicadores permitem identificar, por exemplo, o grau de satisfação dos funcionários, seu desempenho, a eficiência operacional e outras questões ligadas à produtividade, e devem ser monitorados com frequência para adequar a estratégia utilizada pela empresa;

- Criação e alinhamento de objetivos, que normalmente estão relacionados com a visão da empresa;
- Gestão de desempenho para garantir que os funcionários contribuam para os objetivos da empresa;
- Planejamento de atração e retenção de talentos, bem como o desenvolvimento de novos talentos para atender às necessidades futuras;
- Cultura organizacional, promovendo valores que suportem a estratégia da empresa;
- Melhorias dos processos de comunicação interna.

Ao lado dessas atribuições, Rabello (2023) elenca os quatro pilares que baseiam o RH Estratégico:

- Visão estratégica dos processos, ou seja, a forma como os profissionais desse setor compreendem a cultura organizacional da empresa. Isso significa conhecer não somente o panorama interno da organização, mas sua missão, valores e estratégia, seu modelo de negócio, metas e dificuldades. Dessa forma, o RH Estratégico terá dados suficientes para saber qual é o perfil dos candidatos que se encaixa nos objetivos da empresa, o que diminui os erros e os custos com a seleção e a contratação do pessoal;
- Análise de dados colhidos não somente dentro do setor de RH, mas também dos demais setores da empresa, o que vai permitir assimilar as necessidades do negócio e embasar as escolhas e medidas a serem tomadas em todo o processo. Esses dados podem ser obtidos também por meio da tecnologia, que automatiza as tarefas mais burocráticas e agiliza o desempenho do setor de RH;
- Comunicação objetiva, ou seja, a elaboração de um fluxo de informações livre de ruídos e que permita que todos conheçam os objetivos da empresa, o que precisa ser feito para alcançá-los e qual é o papel de cada um dentro da estratégia de ação traçada. A boa comunicação motiva e engaja os colaboradores, e algumas ferramentas como palestras, reuniões e treinamentos ajudam a equipe a conhecer melhor suas metas e a forma como elas podem ser alcançadas;
- Inovação em tecnologia, o que agiliza diversas tarefas corriqueiras e permite a melhor utilização do tempo em outras atividades. Além disso, o uso da tecnologia facilita a análise de dados e indicadores que podem ajudar a empresa a ter mais produtividade.

Cada um desses quatro pilares, além de fornecer as bases para o RH Estratégico mais eficaz, também se interliga com os demais, permitindo que o setor possa fazer evoluir sua missão interna e criar estratégias cada vez mais alinhadas com as metas da empresa.

2.4 RH ESTRATÉGICO E RH OPERACIONAL

O setor de RH passou por diversas mudanças, exercendo variadas funções dentro da empresa, e essas alterações migraram o RH Operacional para a modalidade estratégica.

Como esclarecem Bragança e Flores (2021) o RH Operacional é conhecido como o setor do Departamento Pessoal que desenvolve atividades burocráticas como folha de pagamento, comunicação com o sindicato, recrutamento e seleção de pessoal. Já o RH Estratégico tem seu foco voltado à estratégia do negócio e na valorização de talentos. “É a forma como a organização interage para atingir seus objetivos a longo prazo, garantido sustentabilidade e competitividade no mercado” (BRAGANÇA e FLORES, 2021, p.8).

Balbino et. al (2016) complementam essa distinção, acrescentando que, ao passo em que o RH Operacional foca nos processos burocráticos e formais dentro da empresa, o RH Estratégico substitui essas atividades por tecnologia.

Nesse sentido, enquanto o RH tradicional se ocupa com o fazer, o RH estratégico se debruça em análises do que já foi feito pelo sistema e tem mais tempo para pensar em como gerar resultados mais efetivos para a organização (BALBINO et AL., 2016, p.27).

De modo geral, para a empresa implantar um RH estratégico, ela precisa investir em tecnologia, treinamento e mudança de mentalidade para transformar os membros do departamento em funcionários menos operacionais e mais analíticos, como afirma o autor. Entretanto, ele ressalva que o diferencial desse processo não está na tecnologia em si, mas nas pessoas que criam e utilizam essa tecnologia conforme as circunstâncias exigem.

Nesse sentido, o RH Estratégico foge dos padrões do RH Operacional ao agregar competências e alternativas diversas para a empresa, com o objetivo de aperfeiçoar o seu desempenho, valorizando a diversidade e ampliando a visão de mundo da organização. Sendo assim, seu papel seria o de direcionar e

impulsionar a empresa em direção aos seus objetivos, buscando alternativas para se manter no mercado.

Segundo Brock et al. (2013), o ponto chave na transformação da gestão tradicional de RH para a estratégica está “na transformação da área de centro de custos para centro de oportunidades e resultados”. Seu papel é ajudar a empresa a desenvolver as competências necessárias para interagir com sucesso no mercado, focando nos resultados e buscando a excelência organizacional (BROCK et AL., 2013, p.4).

Balbino et al. acrescentam que a transição do RH Operacional para o Estratégico não ocorre facilmente, porque isso exige que os investidores realmente acreditem que essa mudança pode dar certo e trazer resultados financeiros favoráveis.

Na opinião de Schulz (2017), tornar o RH mais estratégico traz benefícios maiores do que apenas tornar o setor mais eficiente. “A empresa muda de cara, o time se torna mais engajado e a motivação é revertida em ganhos de produtividade e lucro para o negócio” (SCHULZ, 2017, p.7). A autora confirma que a implantação do RH Estratégico apresenta variadas vantagens, entre elas a maior retenção de talentos, a tomada de decisões assertivas, a melhora no clima organizacional e o aumento da inovação.

Em se tratando da retenção de talentos, o maior desafio da empresa é oferecer aos trabalhadores um ambiente inovador, desafiador e motivador. Para isso, o RH Estratégico estuda detalhadamente o ambiente cultural da empresa e fortalece essa cultura dentro do ambiente de trabalho. Isso faz com que o colaborador se veja como uma peça importante na organização.

Além disso, o RH estuda também o comportamento, os interesses e a motivação dos colaboradores, podendo, dessa forma, criar as estratégias que o mantenham na equipe por mais tempo.

No que se refere à tomada de decisões assertivas, uma vez que o RH se veja desobrigado das tarefas burocráticas, o setor tem mais tempo para avaliar as circunstâncias e adotar as medidas mais eficazes em cada situação. Nesse caso, o RH se torna uma espécie de base, onde os outros gestores podem conhecer melhor as suas equipes e elaborar ações que proporcionem mais produtividade no cumprimento das metas.

Os analistas de RH, em um ambiente mais estratégico, elaboram relatórios baseados em dados que são facilmente interpretados por outros gestores que encontram a melhor decisão para engajar a equipe (Schulz, 2017, p.7).

Em vista disso, é possível dizer que o RH Estratégico proporciona a todos os demais departamentos um olhar mais crítico sobre seu time, tomando resoluções muito mais embasadas (SCHULZ, 2017).

A melhora no clima organizacional é uma proposta de progresso contínuo no ambiente de trabalho. O clima organizacional reflete o nível motivacional da empresa, demonstrando como está à disposição dos colaboradores. Avaliando esse índice, o RH pode detectar como está o clima dentro da empresa e o que precisa ser feito para tornar o ambiente de trabalho mais propício para o desempenho dos colaboradores.

Finalmente, no que diz respeito à inovação, cabe ao RH criar condições para que os colaboradores possam colaborar com ideias e sugestões para tornar seu desempenho ainda mais eficaz, criando um ambiente motivacional e receptivo às inovações propostas.

Com base nessas constatações, é possível perceber que o RH Estratégico favorece o desenvolvimento das empresas de forma estratégica, globalizada e competitiva. A partir do panorama vivenciado no RH, pode-se repensar as atividades do setor, integrando os objetivos, o ambiente e as necessidades da organização, no sentido de garantir não apenas a sobrevivência da empresa no mercado, mas também sua consolidação e seu desenvolvimento a longo prazo (BALBINO et AL, 2016).

Deste modo, é essencial compreender que O RH estretégico se apoia em áreas diferentes e complementares, que se conectam e impactam na qualidade do processo como um todo, chamadas de “subsistemas”.

2.5 SUBSISTEMAS DE RH

De acordo com Gracietti (2023) os subsistemas do RH são as categorias que agrupam essas funções, a partir dos objetivos de cada uma delas. Esse conceito, defendido por Idalberto Chiavenato, surgiu “para ajudar as empresas a terem uma visão mais clara sobre a atuação do RH e, assim, organizá-la de forma mais controlada e produtiva” (GRACIETTI, 2023, p.1).

A autora Gracietti, (2023) explica que função primordial dos subsistemas de RH é permitir que a organização possa tratar cada área de gestão de pessoal da forma mais estratégica e específica possível, considerando as particularidades de cada uma delas; dessa forma, ao dividir as atividades em subsistemas, fica mais viável aprimorar a eficiência da gestão de pessoas em sua totalidade. Além disso, essa subdivisão permite um melhor alinhamento com os objetivos da empresa e a satisfação dos colaboradores.

Bastos (2022) acrescenta que a subdivisão do setor de RH parte do princípio de que todo setor de uma organização é um sistema dividido em partes.

O foco, no entanto, não está nas características das partes, mas na forma como elas se organizam e interagem entre si de forma dinâmica e constante. Ou seja: a ênfase está na interdependência das partes do sistema (BASTOS, 2022, p.1).

Em outras palavras, uma vez que o setor de RH seja considerado um sistema, ele pode ser dividido em subsistemas que atuam para alcançar os objetivos específicos dentro de um único processo. Dessa maneira, cada subsistema do RH é responsável por uma parte das tarefas do setor e interage diretamente na atuação das outras subdivisões.

Em termos gerais, os subsistemas se dividem em cinco categorias, descritas a seguir por Gracietti (2023):

- Provisão de recursos humanos, ou seja, buscar e providenciar profissionais adequados para ocupar os cargos da empresa.

Essa divisão é responsável pelos processos de recrutamento e seleção dos colaboradores, realizados com base no conhecimento das reais necessidades de cada área da empresa para que se possa traçar o perfil adequado do profissional para ocupar o cargo. A partir desse conhecimento, o RH pode definir o formato do processo seletivo, desde as questões e etapas que irão compor a entrevista até o local e de que forma será divulgada a vaga em questão.

A autora acrescenta algumas perguntas que podem tornar mais eficaz o processo de recrutamento e seleção, entre elas: Na empresa já existe algum colaborador que atenda a esse perfil ou é preciso buscar esse profissional fora da organização? Qual será o custo desse novo cargo? Quais as habilidades e capacidades técnicas a pessoa deve ter? Quais as características pessoais esperadas? Qual é o melhor formato para o primeiro contato com a pessoa: entrevista, presencial ou em vídeo?

- Aplicação de pessoas, isto é, inserção do colaborador no contexto da empresa. Nesse momento devem ser deixadas claras todas as informações sobre a função a ser desempenhada: quais tarefas serão realizadas, onde fica o posto de trabalho, quais as ferramentas à disposição, além do salário e dos benefícios que serão oferecidos;

- Manutenção de pessoas, ou seja, a fase de retenção dos talentos da organização, que é essencial para evitar a rotatividade dos colaboradores. Em resumo, depois de identificar o perfil ideal do funcionário e inseri-lo na empresa, é preciso manter quem está apresentando os melhores resultados, fornecendo reconhecimento profissional e outros benefícios como plano de carreira, bonificações atraentes e reajustes salariais de acordo com o tempo na empresa.

- Monitoramento de pessoas: trata-se da avaliação dos perfis e dos resultados demonstrados pela equipe por meio do uso de dados. Esses resultados são enviados em retorno para a alta gestão, com o objetivo de adequar o clima organizacional para o melhor desempenho da equipe;

- Desenvolvimento de pessoas: é o subsistema responsável por manter a motivação dos colaboradores e por sua preparação para auxiliar no crescimento da empresa. O desenvolvimento do contingente humano ajuda as empresas a encontrar novas estratégias para assegurar seu crescimento no mercado, além de atrair e reter talentos. Nessa fase, portanto, o RH vai identificar as competências necessárias para o desenvolvimento das pessoas, os problemas e como resolvê-los, monitorando o ambiente de trabalho, a satisfação e o engajamento dos funcionários para promover as melhorias necessárias no clima organizacional.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho se caracteriza como pesquisa exploratória, tendo como fonte de pesquisa artigos científicos buscados nas plataformas Scielo, Pubmed e Google Acadêmico, selecionados no período constante entre 2013 e 2024, publicados em língua portuguesa e referentes às palavras-chave RH Estratégico, Gestão de Pessoas, Sistemas de RH.

Além dessas fontes, foi realizada uma busca em livros, jornais, revistas e publicações na mídia eletrônica relacionados ao assunto.

Considerando também que o presente trabalho procura discutir o tema proposto a partir das informações colhidas, que serão analisadas de modo subjetivo, é correto classificar essa obra como qualitativa.

Com essa perspectiva, o que se pretende no presente estudo é comparar os dados pesquisados e, por meio dessa análise, apresentar a compreensão dos autores a respeito do tema abordado, colaborando, ainda que modestamente, para o esclarecimento das questões levantadas.

4 DISCUSSÃO

De acordo com a opinião dos autores consultados para a realização do presente trabalho, foi possível perceber a importância cada vez maior do RH Estratégico no posicionamento da empresa no mercado em que atua.

O RH convencional, que se ocupava basicamente das tarefas burocráticas como contratações e folha de pagamentos, aos poucos necessita migrar para o modelo estratégico, que funciona como um elo entre a empresa e seus colaboradores e atua no sentido de desenvolver e aperfeiçoar os talentos na busca dos objetivos da organização.

Outro ponto que ficou claro foi a necessidade da integração e da participação do RH Estratégico nas decisões da empresa e nos demais setores, assim como o seu acesso à tecnologia e metodologias disponíveis para tornar os processos mais ágeis e assertivos. Nesse sentido, os autores ressaltam que o que torna o RH estratégico é a gestão integrada que acontece de forma estratégica dentro da empresa. É a atuação do RH em conjunto com os demais setores para a tomada de decisões devidamente embasadas, o planejamento que é realizado antes das ações e a otimização dos processos para obter os melhores resultados.

Da mesma forma, ficou evidente a importância do contingente humano nas ações do RH Estratégico. Nesse sentido, os autores são incisivos ao afirmar que uma equipe de colaboradores motivados e comprometidos com a empresa se torna o seu maior patrimônio. Daí a importância da gestão de pessoal estratégica, onde o RH promove ações com o objetivo de reter os talentos, elevar a produtividade e propagar a cultura organizacional, alinhando os objetivos da empresa ao planejamento para que cada profissional possa desenvolver suas habilidades dentro de um local onde ele receba o suporte necessário e se sinta pertencendo à equipe.

A divisão das atribuições do RH em subsistemas aparece como uma alternativa para organizar as diversas funções desse setor de maneira mais controlada e produtiva. Nesse sentido, os autores ressaltam que, embora as atribuições sejam subdivididas, cada um dos subsistemas atua em interação com os demais, e seu desempenho impacta diretamente o desempenho de cada unidade.

Finalmente, pode-se afirmar que o Departamento Pessoal Estratégico é um setor essencial dentro da organização, atuando na otimização dos processos e contribuindo para a produtividade e a eficiência da equipe. Nesse sentido, os autores são unânimes em afirmar que, por meio do RH Estratégico, é possível realizar um trabalho conjunto entre a empresa e seus colaboradores, identificando e valorizando as competências para garantir o alcance das metas desejadas e capacitando cada vez mais a equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais, as mudanças e inovações no mercado exigem que as empresas encontrem novas formas de garantir sua posição junto aos consumidores. Num momento em que praticamente qualquer tipo de equipamento ou de tecnologia pode ser adquirido, o contingente humano se torna o patrimônio de maior valor dentro das organizações. O conhecimento, as competências e as habilidades vêm se tornando cada vez mais valiosos, pois permitem que as empresas possam se adequar às mudanças para acompanhar a evolução do cenário mercantil.

Nesse sentido, a atuação estratégica do RH se torna crucial para alinhar as habilidades dos colaboradores com as demandas e objetivos da empresa. A gestão de pessoas com base na valorização dos talentos, na motivação e no desenvolvimento das capacidades é uma das estratégias mais importantes, porque estimula o desempenho da equipe a partir da sensação de pertencimento que é reforçada em cada colaborador.

A migração do RH Operacional para o Estratégico, entretanto, não se dá apenas pela mudança de atribuições, passando das tarefas burocráticas para a gestão de pessoas. Essa transformação exige planejamento, inovação e uso da tecnologia para a agilização dos processos, entre outras medidas e, ainda que as vantagens desse processo sejam visíveis, a empresa precisa estar devidamente preparada para implantar essas mudanças.

Ter conhecimento do contexto global, analisando não apenas o negócio e o mercado, mas também as tendências, os recursos disponíveis e as demandas específicas da empresa são medidas essenciais para a implantação do RH Estratégico. Além disso, é importante definir claramente as metas da organização, investir em tecnologia para otimizar processos, contar com profissionais de RH capacitados e alinhados com a visão da empresa e acompanhar os indicadores de desempenho para avaliar as ações do RH.

Dessa forma, a partir desse planejamento, a empresa vai ter condições de implantar um RH Estratégico que possa proporcionar o seu desenvolvimento em conjunto com o crescimento dos colaboradores e garantir sua funcionalidade no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BALBINO, A.L.C. et AL. **A importância do RH Estratégico para as organizações.** 2016. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec Prof. Massuyuki Kawano.

BASTOS, A. **Os 5 subsistemas de rh e suas funções.** 2022. Disponível em <https://www.alura.com.br/>

BRAGANÇA, BGO e FLORES, TR. **A importância do RH estratégico nas organizações de trabalho.** 2021. Disponível em <https://repositorio.animaeducacao.com.br/>

BROCK, H et AL. **O Papel Estratégico do RH.** 2013. Disponível em <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/541>

DIAS, M. **RH estratégico: o que é, como implantar e qual é a sua missão.** 2022. Disponível em <https://www.gupy.io/blog>

FURTADO, M. **RH Estratégico: o que é e como se tornar?** 2024. Disponível em <https://blog.convenia.com.br/>

GRACIETTI, L. **O que são subsistemas de RH, quais os tipos e como integrar?** 2023. Disponível em <https://www.feedz.com.br/>

HOPNER, A. et AL. **Recursos Humanos Estratégico: Atuação e Papéis sob a Ótica de Profissionais de RH e Gestores de Outras Áreas.** 2018. Disponível em <https://arquivo.anpad.org.br/>

LANKSHEAR, C e KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação.** 1997. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4238003/mod_resource/content/1/Lankshear_Knobel_Pesquisa_Pedagogica.pdf

LIMA, A. **Como tornar seu RH estratégico.** 2022. Disponível em <https://mereio.com/blog/>

RABELLO, G. **RH Estratégico: guia completo para implantar na sua empresa.** 2023. Disponível em <https://www.siteware.com.br/>

SCHULZ, E. **Planejamento estratégico em recursos humanos para a política empresarial: sua implementação na realidade brasileira.** 2017. Disponível em <https://semanaacademica.org.br/monografia/planejamento-estrategico-em-recursos-humanos-para-politica-empresarial-sua-implementacao>

SIQUEIRA, S. **O que é RH estratégico e qual o seu papel na organização?** 2024. Disponível em <https://blog.solides.com.br/>