

## **ESTRA Estratégia**

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE RECURSOS HUMANOS E  
ORGANIZAÇÃO: DESAFIOS E TENDÊNCIAS

## **RESUMO**

Para alcançar uma estrutura organizacional de excelência, visando a qualidade e a geração de resultados, é válido e eficiente investir em estratégias. Com a criação de estratégias e o alinhamento entre os departamentos, as organizações atingem sua missão, visão e valores. Logo, o presente estudo, por meio de uma Revisão Sistemática Integrativa (RSI), teve como objetivo analisar os artigos sobre alinhamento estratégico de Recursos Humanos (RH) publicados na base de dados da Biblioteca Eletrônica de Periódicos Científicos (SPELL) no período de 2010 a 2021. Nota-se que o alinhamento do planejamento estratégico com a área de RH em uma organização possibilita maior capacidade de adaptação e pode conduzir à criação e manutenção da vantagem competitiva, exigindo agilidade, flexibilidade e profissionalismo.

**Palavras-chaves:** Recursos Humanos. Alinhamento Estratégico. Revisão Sistemática Integrativa.

## **ABSTRACT**

In order to achieve an organizational structure of excellence, aiming at quality and the generation of results, it is valid and efficient to invest in strategies. By creating strategies and aligning departments, organizations achieve their mission, vision and values. Therefore, the present study, through a Systematic Integrative Review (RSI), aimed to analyze the articles on strategic alignment of Human Resources (HR) published in the database of the Electronic Library of Scientific Journals (SPELL) in the period of 2010 to 2021. It is noted that the alignment of strategic planning with the HR area in an organization enables greater adaptability and can lead to the creation and maintenance of competitive advantage, requiring agility, flexibility and professionalism.

**Keywords:** Human Resources. Strategic Alignment. Systematic Integrative Review.

## INTRODUÇÃO

A realidade organizacional aponta para cenários de constantes inovações e aprimoramento. Devido a essa necessidade de expansão, mudanças e reestruturações tornam-se comuns nas organizações, fazendo-se necessárias rápidas adaptações.

A internacionalização e os avanços tecnológicos, por exemplo, levam a questionamentos sobre a ação das organizações, visando sua competitividade no mercado global, logo, devendo alinhar estratégias mercadológicas, produtivas e de cunho gerencial na área de Recursos Humanos (RH) (AGGUZOLI; ANTUNES, 2008 apud ESTIVALETE et al., 2009).

O objeto principal do alinhamento estratégico dentro de uma organização é que todos os departamentos e colaboradores trabalhem na mesma direção em busca de resultados comuns, conhecendo e entendendo o que se espera de cada um. Nota-se que, quando os colaboradores entendem o porquê do seu trabalho, sentem-se parte da organização, de modo que o compartilhamento de valores e o comprometimento crescem, impactando positivamente no cotidiano organizacional.

Nesse contexto, uma abordagem estratégica de RH, de acordo com Lacombe e Tonelli (2001), deve focar na reavaliação das atividades próprias da área, englobando questões de estratégia e planejamento, para que sejam possíveis a integração entre as metas organizacionais de longo prazo e as necessidades relacionadas a gestão de pessoal.

Dessa forma, ao invés de serem integradas às práticas de estratégias de negócio de forma passiva, as práticas e técnicas de gestão de RH passam a constituir parte integrante e estrutural das estratégias corporativas (FLEURY; FLEURY, 1997 apud ESTIVALETE et al., 2009). O desempenho de uma organização, assim, está diretamente integrado à contribuição dos seus colaboradores, à estrutura em que estão alinhados, à sua capacitação e ao como se relacionam com a equipe e líderes.

O bom uso das estratégias e a sua importância quanto ao alinhamento traz mobilidade organizacional, unindo a força de trabalho e, conseqüentemente, cumprindo com a missão organizacional.

A fim de manter as organizações em crescimento é necessário desenvolver estratégias eficientes e uma gestão inovadora para que seja possível sustentar a vantagem competitiva da organização. No entanto, não basta buscar recursos estratégicos, faz-se necessário que estes sejam implantados em toda a organização e estejam alinhados, em uma postura de abertura a novas ideias, visto que organicamente, ao longo dos anos, “as pessoas assumiram o papel de ator principal na transformação e no desenvolvimento da empresa” (KOMMERS, 2016, p. 20).

Desse modo, as maiores vantagens encontradas nas organizações vêm de recursos intangíveis, de um ambiente dinâmico e de rápida reestruturação; com esse ponto de vista, é inevitável que a Administração de RH necessite atuar de forma dinâmica e eficiente, com capacidade de desenvolver competências e estratégias, bem como alinhá-las aos outros departamentos no ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2017). Departamentos de RH estratégicos devem estar alinhados e integrados com a estratégia corporativa, contribuindo para o alcance dos objetivos

organizacionais, ou seja, para a manutenção da vantagem competitiva organizacional de modo geral.

Diante desse contexto, o objetivo geral do presente trabalho foi analisar os artigos sobre alinhamento estratégico de Recursos Humanos (RH) publicados na base de dados da Biblioteca Eletrônica de Periódicos Científicos (SPELL) no período de 2010 a 2021. Para tanto, os objetivos específicos foram: levantar os artigos, relacioná-los qualitativamente e sugerir estudos futuros sobre o tema.

Além da presente introdução, nos tópicos a seguir serão abordadas a metodologia utilizada para geração e coleta de dados deste trabalho, posteriormente, as análises e discussões referentes às publicações levantadas e, por fim, a conclusão e as referências da pesquisa.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Uma pesquisa envolve qualquer e toda atividade que vise à solução de problemas, como indagações, reflexões críticas e investigações, ou seja, é uma atividade científica de elaboração de saberes, que facilita a percepção da realidade e proporciona a orientação de ações humanas (PADUA, 2016).

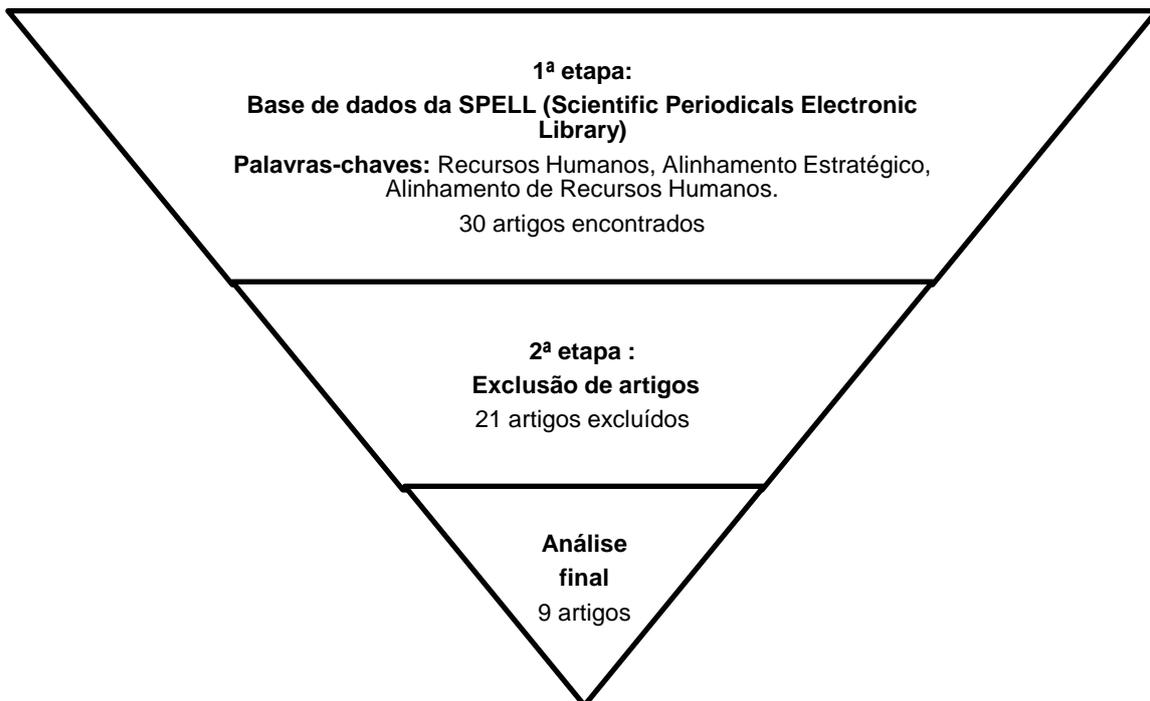
Esta pesquisa teve como foco trazer informações a respeito da importância do alinhamento estratégico entre a área de Recursos Humanos (RH) e a organização. As buscas foram realizadas na Biblioteca Eletrônica de Periódicos Científicos (SPELL), por meio do uso das palavras-chave 'estratégia', 'alinhamento estratégico' e 'recursos humanos', que direcionaram a busca de materiais e informações sobre o assunto.

Trata-se, assim, de uma pesquisa de caráter descritivo e bibliográfico, com foco na Revisão Sistemática e Integrativa (RSI) de artigos científicos publicados entre 2010 e 2021, com ênfase no tema alinhamento estratégico de RH.

Na primeira etapa da RSI, foram levantados todos os artigos que tratavam do tema alinhamento estratégico. Na segunda fase, com a ajuda de filtros, foram excluídos os artigos que não estavam diretamente relacionados ao tema, os que estavam escritos em outros idiomas, os que foram publicados em período diferente do proposto e artigos duplicados.

A Figura 1 ilustra o processo metodológico de geração e coleta de dados utilizado no trabalho.

**Figura 1 – Etapas do processo de geração e coleta de dados.**



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Após a leitura dos trabalhos, os artigos foram organizados em um quadro no Microsoft Excel, incluindo informações sobre título, ano de publicação, autor e palavras-chave, segundo orientações de Barros (2019).

Os trabalhos levantados forneceram informações que possibilitaram ampliar o conhecimento sobre o tema, advindo de pesquisas já realizadas e uma análise qualitativa destas.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Foram encontrados trinta artigos que versavam sobre o tema proposto, porém, 21 publicações não foram incluídas neste trabalho, pois não obedeciam aos critérios exigidos para a realização do estudo, por estarem escritas em língua estrangeira, serem anteriores a 2010 ou não abordarem o tema em questão. Considerou-se artigos relacionados ao tema aqueles que tratavam diretamente sobre alinhamento estratégico de RH ou que trouxessem contribuições quanto a importância dos recursos humanos para alinhamento estratégico organizacional.

Para melhor organização e apresentação dos resultados, os trabalhos são apresentados no Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1 – Publicações levantadas na RSI**

<b>N</b>	<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Ano</b>
1	Alinhamento Estratégico em Contexto Pluralista: Impactos da Capacitação de Lideranças da Fiocruz.	Maria Elisa Brandão Bernardes, Luiz Antônio de Assis Ferreira, Carla Xavier dos Santos Kaufmann, Vanja Abdallah Ferreira.	Organizações pluralistas; <i>sensemaking</i> ; alinhamento estratégico; liderança; capacitação.	2020
2	Alinhamento entre estratégias de negócio e de gestão de pessoas: um caso na indústria química brasileira.	Eliane Maria Pires Giavina Bianchi, Lindolfo Galvão de Albuquerque.	Gestão estratégica de pessoas, recursos humanos estratégicos, alinhamento organizacional.	2011
3	Gestão estratégica de recursos humanos: quais práticas influenciam a avaliação dessa função pelos membros organizacionais?	Camila Camargo	Práticas de recursos humanos; gestão de recursos humanos; competência, status.	2014
4	Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas: análise conceitual e perspectivas teóricas.	Victor Natanael Schwetter Silveira	Estratégia, alinhamento estratégico, gestão estratégica de pessoas, eficácia, desempenho organizacional.	2014
5	Alinhamento entre as estratégias organizacionais e as estratégias de recursos humanos: o caso de uma empresa internacionalizada.	Vania de Fátima Barros Estivalet, Mauri Leodir Löbler, Taís de Andrade, Monize Sâmara Visentini.	Estratégias organizacionais, estratégias de RH, empresa internacionalizada.	2011
6	Alinhamento pessoa-organização ( <i>p-o fit</i> ) e engajamento: um estudo de caso.	Carina Vasconcellos de Oliveira Rodriguez, Patrícia Amélia Tomei, Bernardo Paraiso de Campos Serra.	Alinhamento pessoa-organização, person-organization, valores pessoais e organizacionais, engajamento.	2020
7	A estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas.	Claudiane Reis da Paixão, Amélia Silveira, Sabrina do Nascimento.	Estratégia em organizações, gestão estratégica de pessoas, gestão da carreira profissional.	2019
8	A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma Instituição de Ensino Superior Privada.	Larissa Nardes, Shalimar Gallon, Elaine Taufer, Betina Magalhães Bitencourt.	Ensino Superior, docentes, modelo de gestão por competências, estratégia, gestão de pessoas estratégica.	2021
9	Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas.	Rafaela Wanzeler dos Santos, Victor Matheus Batista Nascimento, Márcia Cecília Rodrigues de Oliveira.	Gestão estratégica de pessoas, alinhamento estratégico.	2018

**Fonte:** Elaborado pelos autores

A pesquisa nº 1 encontrou, com base em um estudo de caso, as consequências da capacitação na área de gestão de lideranças da Fundação Oswaldo Cruz, realizada pela Gestão de RH com objetivo de melhorar seu alinhamento estratégico. Os resultados apontaram benefícios e contribuição em

quatro aspectos no tocante ao aumento das práticas que movem o alinhamento: crescimento da visão sistêmica, criação e utilização práticas de planejamento e controle, enriquecimento da função da liderança e promoção da gestão de significados.

Tendo como objetivo analisar a relação entre questões de alinhamento estratégico, estratégias de gestão de negócios e gestão de pessoas, com meta de se obter vantagens de caráter competitivo, os resultados do trabalho nº 2 sugeriram que o alinhamento estratégico foi utilizado com eficácia na empresa em estudo, em que algumas estratégias de gestão, como gestão de competências, transformação cultural e gestão de talentos, foram associadas a outras, como gestão do conhecimento e da comunicação e ambiente, visando a adequação ao processo de crescimento da empresa.

O trabalho nº 3 analisou a atuação das rotinas de RH com a avaliação de funcionários no que tange a competência da Gestão de RH. Por meio da realização de um levantamento com mais de trezentos funcionários de quase uma dezena de organizações, foram testadas algumas hipóteses sobre a relação entre as práticas de RH e a avaliação da competência da gestão de RH. Assim, com a aplicação da Análise de Regressão Múltipla, identificou que variáveis de pagamento (Remuneração e Benefícios) não alteram a influência e eficácia do modelo na decisão dos colaboradores em meio à competência da gestão de RH, o que insere grande peso sobre as variáveis denominadas condições de trabalho.

O trabalho nº 4, por meio de uma perspectiva teórica, realizou uma breve revisão de aspectos relacionados ao assunto do alinhamento estratégico, visando obter uma essencial fundamentação teórica, com vista a identificar futuras teorias na gestão estratégica de pessoas.

O trabalho nº 5 teve como meta principal atingir a compreensão do processo que evidencia de que forma os funcionários de uma empresa concebem e entendem a relação entre estratégias das organizações e estratégias de RH. De natureza qualitativa e descritiva, e utilizando o método de estudo de caso, a extração de dados se deu por meio de entrevistas individuais, semiestruturadas e presenciais à oito colaboradores de vários setores e níveis, que exercem atribuições estratégicas na organização. A conclusão da pesquisa indicou a existência de diferentes estratégias para a resolução dos problemas administrativos, de engenharia e empresarial. Com relação aos problemas empresarial e administrativo, houve predominância de comportamento estratégico considerado defensivo, e para o problema de engenharia, um considerado reativo. No que tange à análise do planejamento estratégico e práticas de RH, finda que estas têm características preponderantemente operacionais. A partir da análise da inter-relação de estratégias organizacionais e estratégia e prática de RH, ficou perceptível um desalinhamento decorrente da pouca clareza quanto aos objetivos organizacionais.

O artigo nº 6, de natureza descritiva, por meio de estudo de caso, teve como objetivo analisar o alinhamento pessoa-organização e sua contribuição no engajamento de colaboradores em uma empresa multinacional do segmento industrial. Com a aplicação de entrevistas a 132 funcionários, os resultados indicaram que os colaboradores prezam mais pelos valores de benevolência, hedonismo e conformidade e identificam os valores de prestígio, domínio e realização. Quantitativa e qualitativamente os resultados também indicaram que não

existe um ideal alinhamento pessoa-organização e que pode ser considerado médio o nível de engajamento dos colaboradores.

De natureza qualitativa, exploratória e estudo de caso, a pesquisa nº 7 procurou analisar o alinhamento entre o programa de desenvolvimento de carreiras profissionais e a gestão estratégica de recursos humanos no Grupo Usiminas, por meio do Programa Avançar. O trabalho contou com a participação de 144 empregados, como advogados, engenheiros e administradores, em áreas com grande perda de talentos e desligamentos. Os resultados evidenciaram que o programa tem alinhamento com a gestão de RH. Dessa forma, a pesquisa contribuiu para mostrar programas que fomentam a carreira profissional.

A pesquisa nº 8 é um estudo de caso qualitativo feito em uma Instituição de Ensino Superior privada, por meio de seis entrevistas e análise de documentos institucionais. Os resultados mostraram que o modelo contribui com a tarefa de gerenciar, possibilitando mais justiça e coerência com as pessoas, excluindo parte da subjetividade inerente aos processos de avaliação, considerando o sistema como facilitador no processo de instrução aos profissionais, no que tange a oportunidades de carreira e priorização de programas de capacitação. Ademais, o comprometimento e o forte amadurecimento nos processos de gestão de pessoas possibilitaram o fortalecimento dos gestores com uma visão ampliada de suas equipes, a fim de norteá-los na condução de *feedback*, comunicação, rendimento profissional e sugestão de mudanças, além de estreitar a relação entre profissional e gestor. O modelo se revelou não somente um modelo de gestão de pessoas, com base na gestão por competências e no alinhamento estratégico entre RH e organização, mas também um impulsionador para o crescimento profissional e pessoal, agindo como alvo de mudança nos diferentes contextos por meio de seus profissionais.

O artigo nº 9, por fim, teve como objetivo compreender o modo com que o alinhamento estratégico contribui com as práticas da gestão de pessoas na empresa Sol Informática Ltda., localizada na região metropolitana de Belém/PA. De natureza bibliográfica e exploratória, o trabalho buscou desenvolver saberes sobre a importância do papel do RH no planejamento estratégico com a aplicação de entrevistas individuais. Os resultados da pesquisa apontaram que, para o alcance dos objetivos e metas organizacionais estipulados, é necessário um suporte fornecido pelo RH na empresa, de modo que otimize a qualificação e o desenvolvimento de todos os colaboradores.

De modo geral, as análises dos trabalhos analisados apontam que o desenvolvimento e o aprimoramento da prática de alinhamento estratégico entre RH e organização promovem e facilitam a troca de *expertises* e o estreitamento das relações entre os setores em uma empresa. O desenvolvimento de lideranças por toda a organização promove, assim, melhorias no tratamento de dificuldades operacionais com soluções propostas em consenso, favorecendo a interdisciplinaridade e a intersetorialidade.

Dessa forma, abre novas possibilidades para configurar e reconfigurar informações, facilitar o processo de gestão das rotinas e acumular novos conhecimentos, favorecendo o desenvolvimento das atividades organizacionais, capazes de tornar a gestão de trabalho mais assertiva e inovadora (BERGAMINI, 2008).

Segundo Del Corso (2014), as empresas públicas ou privadas, produtoras ou prestadoras de serviços, precisam rever princípios que pautem seus modelos de gestão, como o da estabilidade e o do comprometimento do quadro de funcionários, considerando a importância do alinhamento estratégico entre a área de RH e a empresa. Logo, a revisão de tais princípios permitirá contornar e superar dificuldades, tais como: (1) dificuldade em relacionar o desempenho de competências individuais e organizacionais; (2) desenvolvimento de competências individuais e coletivas, e a permanência das pessoas em um ambiente instável e competitivo; e (3) criação e implementação de um novo tecido cultural que sustente determinados valores éticos e práticas de gestão.

Da Silva (2014) alerta que em muitas empresas a gestão estratégica de RH parece estar pautada muito mais em garantir apenas o alinhamento estratégico aos objetivos organizacionais. E, no conceito de competências individuais, a ênfase fica apenas no sentido de agregar valor à organização, e muito pouco é trabalhado no que diz respeito ao foco para as pessoas. Assim, um modelo de gestão ideal, que envolva alinhamento estratégico entre RH e organização, está sempre em construção, ou seja, cabe ao pesquisador lidar com os desafios teóricos e aos profissionais com o desafio do equacionamento da ambiguidade entre discurso e prática.

Nesse sentido, segundo Barankievicz (2013), novos estudos envolvendo alinhamento do planejamento estratégico com a área de RH dentro das instituições possibilitam levantar hipóteses e encontrar respostas às seguintes questões: qual a relação entre competências organizacionais, recursos humanos e estratégias competitivas nas empresas? Quais diferenças na construção de competências em empresas situadas em diferentes níveis, em termos de alinhamento estratégico? Quais as implicações da inter-relação alinhamento estratégico *versus* organização para as ações da gestão de RH? É justamente na busca dessas respostas que será possível elaborar um modelo que forneça sustentação e segurança nessa área.

Um ponto em comum das pesquisas analisadas no presente trabalho refere-se à dificuldade que as empresas ou instituições têm no alinhamento de competências e estratégias, visto que no nível do discurso de muitos participantes entrevistados, essa questão foi colocada como imperativa.

Embora as dificuldades para a operacionalização do alinhamento estratégico entre o departamento de RH e organização revelarem-se particularmente severas, em que a velocidade e a direção das mudanças são de difícil previsão, de maneira geral, admitiram os entrevistados, seria necessário desenvolver competências ou reorganizar as competências antes de se passar para mudanças nas orientações estratégicas. Porém, em um ambiente e um contexto tão turbulento, o que ainda prevalece é uma abordagem clássica que prioriza a definição de estratégias e seu desdobramento, culminando com as competências organizacionais subsequentes e consideradas necessárias.

Sendo assim, é preciso lançar um olhar mais atencioso e crítico na área de atuação de RH, por ser uma área que vem se desenvolvendo muito, buscando maior participação nas decisões estratégicas e investindo na implementação de novas políticas e práticas. Entretanto, os inúmeros desafios enfrentados são significativos e refletem a dualidade da atuação dos profissionais que atuam nesse setor (OLIVEIRA, 2017).

## CONCLUSÃO

O presente trabalho investigou os benefícios do alinhamento estratégico entre o departamento de RH e a organização nas práticas da gestão estratégica de pessoas. Foi possível constatar a necessidade e a preocupação de se inserir o departamento de RH em todos os âmbitos de atuação de uma empresa ou instituição, o que vai refletir na satisfação dos gestores e funcionários, bem como sustentabilidade organizacional.

Nota-se que o alinhamento do planejamento estratégico com a área de RH em uma organização possibilita maior capacidade de adaptação e pode conduzir à criação e manutenção da vantagem competitiva, exigindo agilidade, flexibilidade e profissionalismo, uma vez que organizações guiadas pelo determinismo e inflexibilidade apresentam poucas chances de êxito no cenário atual tão flutuante e transitório.

Assim, mais do que aperfeiçoar o processo de formação da estratégia, é necessário permear a estratégia em toda a organização para que haja mobilidade organizacional e unidade de direção. Nesse sentido, torna-se importante monitorar continuamente se os recursos da organização estão alinhados as suas diretrizes, acompanhando o processo de gestão estratégica, de forma a manter e/ou criar vantagem competitiva no segmento onde se atua.

Como sugestões de estudos futuros sobre o tema, apresenta-se: (1) realização de estudos quantitativos sobre o tema, com vista a se obter uma visão regional ou nacional; (2) estudos comparativos entre alinhamento estratégico de RH com outros setores organizacionais, com vista a compreender se há semelhanças e/ou diferenças nos desafios enfrentados; (3) estudos que abordem aspectos sociais e sua influência no processo de alinhamento estratégico de RH; e (4) pesquisas que abarquem a análise de aspectos processuais na gestão e alinhamento estratégico de RH.

É importante considerar que toda pesquisa apresenta limitações. No contexto da presente pesquisa, levanta-se a realização do estudo em apenas uma base de dados, assim como a não consideração de artigos científicos em outros idiomas e o período considerado.

Em suma, o presente estudo procurou contribuir para a compreensão das relações existentes entre os conceitos de alinhamento estratégico e seus desdobramentos na área da gestão estratégica de pessoas, assim como elucidar caminhos para a formação de uma agenda de pesquisa sobre o tema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARANKIEVICZ, Vania de Fatima Barros et al. **Alinhamento Estratégico da Área de Recursos Humanos e Desempenho Financeiro: Uma análise em organização de Capital aberto.** XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2013.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3ª ed. Editora Pearson. São Paulo, 2019.

BERGAMINI, Cecília, Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 5ª ed. Atlas. São Paulo. 2008.

BERNARDES, Maria Elisa Brandão et al. Alinhamento Estratégico Em Contexto Pluralista: Impactos Da Capacitação De Lideranças Da Fiocruz. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 57, p. 81-102, 2020.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Alinhamento entre Estratégias de Negócio e de Gestão de Pessoas: um Caso na Indústria Química Brasileira. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 2, n. 1, 2011.

CAMARGO, Camila. Gestão estratégica de recursos humanos: quais práticas influenciam a avaliação dessa função pelos membros organizacionais?. **RECADM**, v. 13, n. 3, p. 301-315, 2014.

DA PAIXÃO, Claudiane Reis; SILVEIRA, Amélia; DO NASCIMENTO, Sabrina. A estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2, p. 168-182, 2019.

DA SILVA, Raiane Rodrigues. **A Importância do Setor de Recursos Humanos no Contexto do Estratégia da Organização**. Centro Universitário Barriga Verde – UNIBAVE. Orleans-SC. Fevereiro de 2014.

DE OLIVEIRA RODRIGUEZ, Carina Vasconcellos; AMELIA TOMEI, Patricia; DE CAMPOS SERRA, Bernardo Paraíso. Alinhamento Pessoa-Organização (Po Fit) E Engajamento: Um Estudo De Caso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 19, n. 1, 2020.

DEL CORSO, Jansen Maia et al. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico**. Universidade do Algarve. Faro. 2014.

DOS SANTOS, Rafaela Wanzeler; NASCIMENTO, Victor Matheus Batista; DE OLIVEIRA, Márcia Cecília Rodrigues. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, 2018.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros et al. (Des) Alinhamento Entre As Estratégias Organizacionais E As Estratégias De Recursos Humanos: O Caso De Uma Empresa Internacionalizada. **Revista de Negócios**, v. 16, n. 1, p. 49-68, 2011.

KOMMERS, Marinita Eliara. Catálogo de modelos cognitivos para o ensino da notação BPMN em cursos de graduação em Administração da UFPE. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

NARDES, Larissa et al. A Implantação De Um Modelo De Gestão De Pessoas Com Base Na Gestão Por Competências Em Uma Instituição De Ensino Superior Privada. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 14, n. 2, 2021.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 2ª ed. Editora Sogah. Porto Alegre. 2017.

PADUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa**: Abordagem teórico-prática. 18ª ed. Paripus Editora. 2016.

SCHWETTER SILVEIRA, Victor Natanael. Alinhamento Estratégico E Gestão Estratégica De Pessoas: Análise Conceitual E Perspectivas Teóricas. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 4, 2014.