

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E *COACHING*

FLÁVIA FERREIRA
GERCIANE DANTAS
KAMILLA MENDES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM RECURSOS HUMANOS (RH):
IMPORTANTE FERRAMENTA PARA AS ORGANIZAÇÕES

ANÁPOLIS – GO
2016

FLÁVIA FERREIRA
GERCIANE DANTAS
KAMILLA MENDES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM RECURSOS HUMANOS (RH):
IMPORTANTE FERRAMENTA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação do Prof. Me. Halan Bastos Lima.

ANÁPOLIS – GO

2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

FLÁVIA FERREIRA
GERCIANE DANTAS
KAMILLA MENDES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM RECURSOS HUMANOS (RH):
IMPORTANTE FERRAMENTA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação do Prof. Me. Halan Bastos Lima.

Data da Aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Halan Bastos Lima
ORIENTADOR

Prof.^a Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
CONVIDADO

Prof.^a Dout. Elaine Abrahão
CONVIDADO

Prof.^a Mest. Emerson Adriano Sill
CONVIDADO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM RECURSOS HUMANOS (RH): IMPORTANTE FERRAMENTA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Flávia Ferreira¹
Gerciane Dantas²
Kamila Mendes³
Halan Bastos Lima⁴

RESUMO: Este trabalho apresenta como objetivo geral identificar e compreender a importância da ligação entre o Planejamento Estratégico e Planejamento de Recursos Humanos (RH) nas organizações, reconhecendo que praticamente em todas as questões empresarias tem implicações humanas e vice-versa, e que para o sucesso de ambas, o gerente de RH deve participar da equipe do planejamento estratégico da organização, buscando um alinhamento entre a direção da empresa e dos funcionários ali inseridos. Para tanto, utilizou-se da revisão de bibliografias específicas, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, fundamentada sob documentos, livros e artigos especializados. Após análise da bibliográfica consultada é possível concluir que, os recursos humanos devem estar alinhados ao planejamento da organização, mostrando e defendendo a importância desse plano, promovendo aumento da eficiência e eficácia do colaborador e fazendo com que todos comprem a ideia planejada e imposta, através da harmonia, integração e sinergia entre todos os setores empresariais.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

Diante da complexidade do mundo atual, principalmente no mundo dos negócios, resultante da globalização e de grandes inovações tecnológicas, os níveis de competição estão cada vez mais elevados, sem precedentes e têm levado as

¹ Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Anhanguera de Anápolis. flavinhafferreira@gmail.com

² Graduada em Administração de Empresas – FESG. gerciane.bf@gmail.com

³ Graduada em Recursos Humanos pela Faculdade Católica de Anápolis. kamillamendes11@hotmail.com

⁴ Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente. Docente pela Faculdade Católica de Anápolis. physio_halan@hotmail.com

organizações a rever suas forças de vantagem competitiva. Desde meados da década de 1980, surge à preocupação com o a sobrevivência das organizações e a necessidade da valorização do capital humano. Essas mudanças associadas ao crescimento da economia impulsionaram a preocupação por melhorias contínuas do processo de gestão empresarial, bem como, com a criação dos primeiros programas e ferramentas de planejamento estratégico.

Para Oliveira (1998), conceitua-se o Planejamento Estratégico como um processo administrativo que estabelece a melhor direção a ser seguido pela organização, para aperfeiçoar o grau de interação com o ambiente e nele atuar de forma inovadora e diferenciada.

O ganho de elaborar um planejamento estratégico em RH se faz pelo motivo dessa ação na empresa poder garantir o alinhamento das ações voltadas para a gestão do conhecimento e de talentos com a estratégia e o negócio da organização, conseqüentemente, com o alcance dos resultados. Considera-se importante que a empresa dê um caminho a ser trilhado pelas pessoas que vão executar o processo. Esse planejamento, inclusive, é essencial para estabelecer os indicadores de resultados. Bohlander (2009)

Após estes esclarecimentos, faz-se necessário evidenciar a seguinte problemática: quais os benefícios para as empresas em implementarem a ferramenta Planejamento Estratégico de Recursos Humanos alinhados e integrados ao objetivo da organização?

Assim, buscando promover as vantagens dessa prática, e reconhecendo a importância desta temática para o futuro das organizações, bem como, para o sucesso da gestão empresarial, realizou-se o presente estudo.

A metodologia do estudo foi realizado a partir da abordagem exploratória/bibliográfica de caráter qualitativo. O trabalho dividiu-se em três elementos textuais: introdução que procura descrever acerca do tema; o desenvolvimento do assunto; e as considerações finais.

2 PLANEJAMENTO: UMA ABORDAGEM DO CONCEITO À APLICAÇÃO PRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES

“O planejamento é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações”, sendo considerada por Oliveira (1991, apud TERENCE, 2002), como importante instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois considera-se ser a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias dentro das organizações.

Para Terence (2002), planejar tem sido amplamente divulgado e utilizado nas organizações, a literatura especializada trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador, que pressupõe escolher um destino, avaliar um melhor caminho e decidir o rumo a ser perseguido para o alcance do destino escolhido. Porém faz-se necessário entender o conceito de planejamento e sua aplicação na prática organizacional.

Segundo Stoner e Freeman (1995), o planejamento possui dois aspectos básicos, vitais para as organizações: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Vale enfatizar que estes aspectos básicos não podem ser encarados como intuitivos, necessitando de métodos, técnicas, planos ou lógica para suportá-los.

Portanto o planejamento tem por objetivo definir a missão, visão, valores e objetivos, verificar a situação atual da empresa, pensar sistematicamente no futuro da empresa, alinhando metas e objetivos aos recursos da empresa. Considera-se um processo de tomada antecipada de decisão, que define o que, e como fazer, antes que se requeira uma ação.

2.1 ESTRATÉGIA

Estratégia segundo Chandler (1962, apud ROMERO, 1994, p.13) tem como definição, “determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de um empreendimento e adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingi-los”.

Para Wright e Peter L. (2000, apud THADEU, 2008, p.01), “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Neste sentido, Oliveira (1998) considera a estratégia organizacional como um conjunto de atitudes que compõe um ambiente fazendo que se tenha a

competitividade, aproveitando as oportunidades externas e estagnando as ameaças, sendo ela o caminho para encarar os altos e baixos do mercado. Baseado na análise interna da empresa essa fase analisa os pontos fortes e fracos, monitorando a organização a fim de identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras que podem influenciar no progresso dos resultados. Para o autor, os pontos neutros têm que ser considerados na análise interna, pois não há condições de estabelecer se determinada atividade está beneficiando ou prejudicando a empresa.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser definido como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado” (KOTLER, 1992 apud BARBOSA, 2004 e 2005).

Oliveira (1998), define planejamento estratégico como um processo gerencial que permite ao executivo da empresa estabelecer um rumo para ela a fim de otimizar a relação da empresa com seu ambiente.

Para Barbosa (2001, apud SILVA, 2013) conceitua-se como “o ato de relacionar e avaliar informações e atividades – de forma ordenada e com lógico encadeamento entre elas – a serem executadas num prazo definido, visando à consecução de objetivos predeterminados”.

Segundo Oliveira (2002, p.47).

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando à otimização do grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Geralmente, o planejamento estratégico pode ser visto como uma ferramenta formal e complexa cuja aplicação demanda tempo e dinheiro, sendo típico em grandes empresas; entretanto, seus benefícios podem ser usufruídos também por micro e pequenas empresas (SANTOS, 2005, *apud*, HENNIG; DANILEVICZ; DUTRA, 2012), fazendo com elas saibam olhar para o futuro,

identificando as oportunidades existentes no mercado e ainda poder neutralizar as ameaças.

Para Matos (1999, apud, BARBOSA 2004 e 2005) o planejamento possui cinco características fundamentais:

- Adaptação da organização a um ambiente mutável - sujeito a incertezas das mudanças ambientais, tem suas decisões a partir de julgamentos e não de dados concretos; orientados do lado de fora da organização;
- Orientado para o futuro - consideram-se os problemas atuais em função dos obstáculos que eles possam causar no futuro;
- Compreensivo - envolvendo toda a organização, utilizando-se de todos os recursos, obtendo efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potências, envolvendo todas as pessoas, pois são elas que realizam e faz acontecer;
- Processo de construção de consenso - diante da quantidade de envolvidos e da diversidade de interesses, o planejamento precisa ser realizado por todas as pessoas e em todos os níveis a fim de atender a todos, que melhor convém para a organização em alcance dos objetivos;
- Forma de aprendizagem organizacional - devendo sempre estar adaptado ao contexto ambiental, o planejamento deve em uma tentativa constante, adequar a um ambiente complexo, competitivo e eclético;

Logo, o Planejamento Estratégico tem o objetivo de identificar e analisar a direção a ser seguida em uma organização, sendo importante na tomada de decisões. Através dele podemos identificar as necessidades dos fatores internos e externos, considerando toda a empresa e não apenas uma de suas partes (OLIVEIRA, 1998). Sendo ele o responsável pela tomada de decisões hoje, com efeito, ou consequências no futuro médio e/ou a longo prazo.

2.2.1 A Importância Entre Planejamento Estratégico Nas Organizações e o Planejamento de RH

Diante da necessidade das empresas de se anteciparem as constantes mudanças que ocorrem dentro e fora das organizações e com a finalidade sempre do alcance dos objetivos, Bohlander (2009) afirma que enquanto as empresas planejam seu futuro, os gerentes de RH devem preocupar-se em alinhar o Planejamento de Recursos Humanos com o planejamento da empresa, e para que esse alinhamento aconteça eles precisam estar ligados de três modos a seguir:

- **Ligação dos Processos de Planejamento:** consiste nos gerentes de RH estarem relacionados ao planejamento estratégico empresarial tanto na linha de ação quanto no suporte ao negócio, sempre que as empresas estabelecerem objetivos há serem atingidos. Na linha de ação o planejamento de RH fornece um conjunto de informação ao planejamento estratégico do que é possível; exemplo: se existem tipos e números de pessoas disponíveis e com habilidades necessárias para aplicar uma dada estratégia. Na linha de apoio eles estão ligados nas questões de implementação, em que precisam tomar decisões básicas quanto à alocação de recursos, que inclui a estrutura, os processos e os recursos humanos (BOHLANDER, 2009).
- **Mapeamento da Arquitetura de Capital Humano de uma Empresa:** fundamenta na busca em desenvolver habilidades dos funcionários e do capital humano, gerenciar pessoas com diferentes habilidades e contribuições, e identificar se existem pessoas disponíveis, interna e externamente, com competências para implementar as estratégias definidas pelo planejamento estratégico. O planejamento de RH ajudam os gerentes a amenizar os custos e os benefícios e de qual abordagem de emprego utilizar (emprego efetivo, terceirizado, entre outros), (BOHLANDER, 2009).
- **Assegurar a Adequação e a Flexibilidade:** baseiam-se no alinhamento de políticas, programas e práticas de RH em acordo com os requisitos de estratégias da empresa. Neste ponto de vista, precisam atender a dois níveis de adequação.
 - Adequação externa remete a ligação dos objetivos da empresa com as principais iniciativas em RH. Para exemplificar, se a empresa tem como estratégia competir com o mercado por meio de inovação e desenvolvimento de produtos, o RH deve alinhar-se ao conceito de criação de flexibilidade e de criatividade;

- Adequação interna quer dizer que as práticas de RH estão niveladas em uma estrutura mutuamente reforçadora. Como exemplo, o preenchimento de vagas, planos de cargos, treinamento, avaliação de desempenho entre outros, precisam focar as mesmas metas comportamentais.

Além de assegurar essa adequação o planejamento de RH deve assegurar também a flexibilidade e a agilidade no momento de mudanças no ambiente, assegurando vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, a flexibilidade pode ser atingida de duas formas: a flexibilidade de coordenação e a flexibilidade de recursos.

- Flexibilidade de coordenação acontece através da rápida realocação de recursos em razão de novas necessidades. Por isso os gerentes devem manter-se atentos com as mudanças nas normas legais, prever o que está para acontecer, anteceder as mudanças econômicas, e assim efetuar esse processo de realocação de maneira antecipada, sustentável e eficiente.
- Flexibilidade de recursos resulta em possuir pessoas com habilidades de fazer muitas coisas diferentes de diversas formas, voltados para uma força de trabalho flexível e rotativa entre os cargos, objetivando um entendimento pleno da empresa. (BOHLANDER, 2009).

Neste sentido é possível identificar a importância do RH integrado ao planejamento estratégico, ambos voltados para a visão do negócio e para os resultados globais das empresas.

[...] poderá tornar-se o elo aglutinador e propulsor dos potenciais e contribuições das demais funções, através de uma ação facilitadora e catalisadora de todo um conjunto de práticas e idéias inovadoras da Administração, no sistema das relações administrativas, comportamentais, tecnológicas, processuais e ambientais, que constituirão o dia-a-dia globalizado e complexo da empresa do futuro (BATITUCCI, 2000, p.4).

Para Chiavenatto (2010) outros fatores também devem ser considerados, afirma que o administrador deve entender o processo do planejamento estratégico e

o objetivo da análise do ambiente, reconhecendo os níveis existentes e as normas para executar a estratégia proposta. Dessa forma após o ambiente ter sido analisado e a diretriz estipulada, a administração é capaz de traçar o caminho alternativo caso necessário, para o alcance do sucesso da organização.

Segundo o mesmo autor, com a evolução do mercado, as empresas têm buscado novas técnicas e métodos de aperfeiçoamento, para se obter uma aprendizagem adequada para seus colaboradores, o profissional de RH tem por objetivo atrair, manter, motivar e treinar o seu patrimônio humano, deixando os satisfeitos, com atitudes positivas, dando o máximo de si e com qualidade de vida no trabalho. Definindo os talentos humanos e a importância deles para alcançar os objetivos organizacionais.

[...] não basta mais cuidar somente das pessoas. Ao cuidar dos talentos, a Gestão de Pessoas (GP) precisa cuidar também do contexto onde eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão. Ao lidar com essas variáveis, a GP conduz à criação não somente de uma força de trabalho fortemente engajada como também a uma nova e diferente empresa (CHIAVENATTO, 2010, p. 14).

Logo, depois de aplicado o método da GP (Gestão de Pessoas) faz – se necessário o acompanhamento e avaliação do processo, assegurando lhe o seu funcionamento, para conseguir um bom resultado. Considera-se um fator que implica nos resultados do planejamento de RH a rotatividade de pessoal e a falta freqüente ao trabalho, onde o funcionário perde a vontade de agregar, de se doar mais, fazendo com que seja trocado por outro profissional que esteja melhor preparado, afetando diretamente os resultados da organização (CHIAVENATTO, 2010).

3 GERENTE DE RH X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UNIDOS PARA MELHORES RESULTADOS

A partir da década de 1980, grandes mudanças ocorreram nos cenários nacional e internacional, como a globalização, o crescimento econômico, o avanço tecnológico dentre tantos outros. Em um mundo de conhecimentos infinitos, com poderes imensuráveis de inovação e habilidades, onde o Capital Humano tende a

ser cada vez mais valorizado (CHIAVENATTO, 2010). Neste contexto, muitas organizações também evoluíram e já se deram conta da importância do valor deste capital e, da necessidade de novos investimentos cada vez maiores em seus colaboradores. Através da utilização de ferramentas que motivem e capacitem, o colaborador é levado a contribuir para o desenvolvimento da organização e o seu próprio desenvolvimento, gerando vantagens competitivas.

Para Bohlander et al (2009), antigamente as organizações eram estruturadas em conjuntos integrados de recursos financeiros, tecnológicos, materiais e até mesmo humanos, a fim de alcançar objetivos planejados. Com as mudanças e inovações isso mudou e as pessoas passaram a ser vistas como parceiros das instituições e não apenas recursos agregados. Por meio de suas competências individuais e coletivas esses colaboradores passam a ser um diferencial e contribuem para sustentabilidade das organizações.

Considerando os acontecimentos do Brasil, a partir de 1930, levou Patto (2004, apud GAMA, 2014) ao conceito “pensar o RH de forma diferente”. Assim em seus estudos sobre a evolução histórica do RH no Brasil, apresenta os dados que marcaram essa trajetória (QUADRO 01).

Quadro 01 – Trajetória histórica do RH no Brasil.

DÉCADA	MOVIMENTO HISTÓRICO
1930	O RH era constituído pelos donos das empresas. Devido à existência da legislação trabalhista, e a criação do ministério do trabalho, indústria e comércio, inicia-se um modelo sistemático, regulamentado das práticas de documentos legais da administração de pessoal. O modelo era Tirano "manda quem pode, obedece quem tem juízo", porém centrada nos resultados.
1940	Sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas, é criada a CLT, unificando toda legislação trabalhista. Neste período surgem as primeiras juntas trabalhistas e as primeiras reclamações. Contudo foi um período em que o RH era constituído por advogados, que buscavam entender a lei e não cumpri-las.
1950	Essa fase foi marcada pela industrialização do País, sendo que o RH nessa época foi marcada por processos, voltados para os autores Taylor e Fayol, autores da Teoria Geral da Administração com

	ciência, em que a preocupação era eliminar desperdícios e perdas e aumentar a produtividade. Nesse período o bom operário não discute ordens e sim as obedece.
1960	O RH nesse período começa a pensar no sindicato patronal e dos funcionários. Sendo uma época marcada pelo trabalho em equipe.
1970	O RH é constituído por Administradores de empresas. Nesse período foi marcado pelos enormes organogramas desnecessários. O poder era medido pelo tamanho da estrutura que tinham para gerenciar.
1980	O RH é constituído por psicólogos, preocupados com os colaboradores, descobridor das pessoas como verdadeiros recursos humanos, entretanto incapazes de lidar com processo, leis e sindicatos num mesmo momento. Com um RH Revolucionário surge também uma crise
1990	Década das fusões, aquisições e terceirizações. Surge nessa época uma solução profissional, elaborada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito o processo de demissão dos funcionários. Buscando então, equivocadamente, métodos que acabaram expondo o funcionário diante dos colegas, fazendo um efeito contrário, nada benéfico ao ambiente de trabalho. Contudo a crise continua.
2000	Com o surgimento de novas ideias e conceitos principalmente em relação à vantagem competitiva e de valor agregado, surgiu à necessidade de repensar o RH, com isso o GRH passa a desenvolver e estimular competências, sendo fundamental o desempenho humano para o sucesso da empresa.

Fonte: Modificado pelas autoras com base nos estudos de Patto, (2004).

Considera-se importante expor a trajetória histórica do RH no Brasil (Quadro 01) para identificar as mudanças ocorridas até os dias atuais. Essa trajetória de RH inicia-se em um Modelo Burocrático e conservador, passa por uma abordagem matricial com a criação de vários departamentos, chegando à Era da Informação, um Modelo Democrático e participativo, preocupado com as relações humanas.

A partir do modelo atual de RH - Modelo Democrático - em que todos dispõem de informação ao mesmo tempo e tem a necessidade de transformá-la em oportunidade, percebe-se que o capital financeiro deixa de ser o recurso mais

importante, dando lugar ao conhecimento e conseqüentemente melhor valorização das pessoas. (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Araújo, Garcia (2009), a explosão da informação desmontou algumas verdades que perpetuavam há séculos na administração, como novos métodos de seleção; treinamento e desenvolvimento; plano de carreira, também projetada pelo próprio colaborador; diversas formas de avaliar o desempenho e da auto-avaliação; valorização da saúde e cuidados com segurança, entre outras. Diante dessa realidade, surge uma nova forma de atuação com as pessoas, e também a solução através da Gestão de Pessoas que utilizam a ferramenta Planejamento Estratégico para alcance de seus objetivos.

O Planejamento Estratégico de RH para garantir o sucesso da empresa, precisa tornar-se parceiro da organização e estar bem alinhado ao Planejamento Estratégico da instituição, devem ser planejados com base na missão, visão e valores, e através destes, ter um objetivo comum. (GAMA, 2014)

Segundo Bohlander et al (2009), pelo período de uma década, a *Society for Human Resource Management* e a *Commerce Clearing House*, estudaram as tendências e as questões competitivas que o RH enfrentam e identificaram uma necessidade de desenvolver uma força de trabalho qualificada e flexível para competir no século XXI, sendo elas:

- Tornar-se global.
- Adotar nova tecnologia.¹
- Gerenciar mudanças.
- Desenvolver capital humano.
- Reagir ao mercado.
- Conter custo.

Diante da necessidade dos gestores de RH mudar do modelo transacional para atuarem efetivamente como parceiros estratégicos da organização, é proposto por Asthton (2004, apud GAMA 2014), seis características para auxiliarem o RH a assumirem uma posição estratégica:

- 1) Foco na estratégia do negócio, baseando-se na compreensão do negócio em si;

- 2) Medidas de desempenho de objetivos alinhadas aos objetivos da organização;
- 3) Alta competência na análise de causa e efeito, bem como priorização e execução de programas da área, o que envolve habilidades analíticas;
- 4) Excelência em serviços referente a relacionamento. Competência para desenvolver o nível de tecnologia da informação;
- 5) Atuação efetiva na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades alinhadas à ambientes que exigem alto desempenho;
- 6) Oferta de gestão de relacionamento de forma a equilibrar oferta, demanda e expectativas dos clientes internos, escolhendo prioridades e alterando alvos, quando necessário.

Tratar de pessoas não pode ser algo que ocorre em uma sala dos fundos chamada de Departamento Pessoal. Para as empresas de sucesso, os gerentes de RH têm trabalhado lado a lado com os gerentes de linha nas questões de pessoas, combinando as experiências desses, com os conhecimentos específicos de especialistas de RH (BOHLARDER et. al. 2009).

Para que essa mudança aconteça, é vital primeiramente que os gestores de RH pensem e atuem como os gestores do negócio, através de um olhar holístico, com foco no todo e não as partes. De fato, muitas vezes não é isso que acontece, e o alcance dos objetivos ficam prejudicados (CHIAVENATTO, 2010).

Os Gestores de RH precisam pensar como gestores da organização e planejar da melhor forma para alcançar os objetivos do negócio, visto que os altos executivos esperam que os gerentes de RH assumam um papel mais amplo na estratégia geral da empresa. Bohlander et al (2009), identificam e exemplificam sistematicamente um conjunto de competências que estes precisam adquirir:

- Domínio do negócio, conhecer, compreender e integrar ao negócio da empresa, de suas capacidades econômicas e financeiras, bem como desenvolver habilidades externas com foco no cliente.
- Domínio do RH, precisam ser especialistas nas áreas do setor, como recrutamento, desenvolvimento, avaliação, formação de equipe, antenados a todas as mudanças.

- Domínio das mudanças, isso envolve habilidades em inovação e criatividade, sendo necessária efetividade nas atividades de RH, quando ocorrerem mudanças de processos e negócios da empresa.
- Credibilidade pessoal, desenvolver relações pessoais de credibilidade e confiança com colaboradores e clientes, demonstrando os valores da empresa mantendo suas crenças e sendo justos ao lidar com os outros.

Para exemplificar, o autor, cita alguns casos de sucesso, que ao combinarem os dois planejamentos deram grandes passos, como as empresas Colgate – Palmolive, British Petroleum e Delta Airline. Relata ainda, uma afirmação de James Walker, um renomado especialista em RH, “hoje, praticamente todas as questões empresariais tem implicações humanas, e todas as questões de recursos humanos tem implicações empresais”.

3.1 AS ETAPAS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES INTEGRADOS AO DO RH

Apesar da existência de vários modelos de implementação do Planejamento Estratégico propostos, os quais oscilam entre os mais simples e os mais sofisticados, todos eles evidenciam apenas três premissas básicas para o desenvolvimento do processo de implementação do Planejamento Estratégico:

- a) o estabelecimento da missão, visão e valores;
- b) a análise interna e externa, levando em conta os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente;
- c) a elaboração de estratégias e a forma de implementação;
- d) Monitoramento e controle.

A missão estabelece o propósito ou a razão de ser organização. **A visão** é uma idéia predominante do que a organização pretende ser nos próximos anos e muitas vezes, ela reflete o sonho do fundador ou líder. **Os valores** são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas (MAXIMIANO, 2009, grifo nosso).

Já para Barret (2000, p. 30).

Em uma organização os valores 'dizem' e os comportamentos 'fazem'. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos [...]

A análise externa, as oportunidades e ameaças devem ser identificadas, analisadas em relação a influencia destas dentro da organização. O ambiente externo é um fator decisivo e fundamental para a elaboração do planejamento estratégico e para o sucesso da empresa. Nenhuma organização pode operar sem observar tendências do mercado, concorrência, legislação, clientes, novas tecnologias, situações políticas, dentre outros.

Para Locatelli (2008), as organizações devem estar sempre atentas às modificações do cenário externo (oportunidades e ameaças externas), pois é a condição essencial para que a empresa possa sobreviver, podendo ser o diferencial entre o sucesso ou fracasso de uma atividade empresarial. Dentro destas modificações no cenário externo, vale destacar:

1) Oportunidades:

- Estabilidade da economia.
- Aumento do poder aquisitivo.
- Parceria com fornecedores.
- Abertura de mercado.

2) Ameaças:

- Entrada de novos concorrentes.
- Aspectos Legais e Políticos.
- Instabilidade Econômica.
- Investimentos necessários para as constantes.

A análise do ambiente interno, as forças e fraquezas da empresa também devem ser analisadas. Essa análise é da própria empresa, visualizando suas potencialidades e limitações que afetam o cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando a empresa atingir seus objetivos.

Segundo Locatelli (2008), os pontos fortes são características internas da empresa que fornecem uma vantagem competitiva sobre e seus concorrentes ou uma vantagem para atingir seus objetivos. Os pontos fracos são características

internas do empreendimento, que colocam em situação de desvantagem em relação aos concorrentes ou em dificuldade para o cumprimento dos objetivos.

Para Chiavenato (2010), a Análise SWOT é o ponto de análise onde se encontra as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças encontradas por uma empresa diante do mercado competitivo, o qual muda a cada momento perfazendo uma necessidade de análise constante para se sobressair aos seus concorrentes. O termo SWOT é uma sigla em inglês, que representa um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) (FIGURA 01).

Figura 01 – Análise SWOT.



Fonte: Chiavenato, 2010.

A partir da análise da figura acima, pode-se concluir as seguintes interpretações: **as forças** são características da empresa que podem ser potencializadas para aperfeiçoar seu desempenho; **as fraquezas** são características da empresa que devem ser minimizadas para evitar influencia negativa sobre seu desempenho; **as oportunidades** são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influênciar – lá positivamente; **as ameaças** são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas,

minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente (CHIAVENATO, 2010, grifo nosso).

A definição de objetivos e metas, ou seja, onde a empresa pretende chegar. É importante saber identificar o público alvo de cada ação e cada objetivo. Os objetivos são resultados que a organização deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro. Para Chiavenato (2010), os objetivos devem:

- Ser desafiantes, porém viáveis;
- Ter prazo definido;
- Ser mensurável.

Já as metas são resultados quantizáveis e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos, permitindo melhor controle dos resultados em determinados períodos de tempo. Contudo, os objetivos envolvem toda a organização e as metas envolvem uma unidade ou um setor.

Diante disso, a formulação e implementação da estratégia, deve ser elaborada, escolhendo o plano para alcançar as metas e objetivos definidos previamente.

Assim entra em ação a função estratégica do RH se destacando no trabalho de capacitação profissional e o promovendo ações para que cada colaborador atinja suas metas pessoais e como consequência às metas globais da organização que devem ser atingidas. E ainda mirar esforços no sentido de promover, segundo Batitucci (2000), o processo de qualificação profissional nos aspectos técnicos e relacionais.

Para o mesmo autor, o planejamento estratégico exige que o empreendedor monitore e controle seu andamento. Uma das ferramentas utilizadas nessa etapa é a adoção de indicadores de gestão. Os indicadores podem ser referentes a diversos setores do negócio, como recursos humanos, vendas ou marketing. Mesmo que o funcionamento do planejamento estratégico esteja devidamente ajustado e em funcionamento, há de se ter em mente que a área mais sujeita às mudanças na empresa resultantes dos contextos de economia e política, é exatamente a de Recursos Humanos. Assim, para que o projeto obtenha validação permanente, é fundamental que periodicamente ele seja atualizado, refinado, aperfeiçoado e incorpore novas ferramentas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é visto como um processo administrativo que proporciona estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, formalizando em uma agenda o futuro com objetivos definidos, visão dos obstáculos a superar e das dificuldades, podendo ser de curto, médio e longo prazo, uma vez que estamos inseridos num ambiente de constantes mudanças.

Nessa perspectiva, os recursos humanos devem estar alinhados ao planejamento da organização, mostrando e defendendo a importância desse plano, promovendo aumento da eficiência e eficácia do colaborador e fazendo com que todos comprem a idéia planejada e imposta, através da harmonia, integração e sinergia entre todos os setores empresariais.

Após o termino desta pesquisa foi possível compreender que, o conceito de planejamento estratégico e a importância da sua utilização dentro das organizações, em especial pelo RH – para o alcance dos resultados desejados e planejados –, pode ser considerados como ferramenta empresarial de transformação organizacional de grande importância.

A partir da utilização constante desta ferramenta, os dirigentes e gestores empresariais poderão obter melhores condições de estabelecer relações condizentes com a sua missão, sua visão, seus objetivos e suas potencialidades.

De acordo com Dutra (2002), as relações entre indivíduos e organizações são pautadas pela reciprocidade e a Gestão de Pessoas precisa ser integrada, de tal forma que o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender os interesses e expectativas da empresa e das pessoas.

Com a utilização da ferramenta de planejamento estratégico alinhado com o RH, as organizações de diferentes tamanhos – do micro aos grandes empreendimentos –, podem adotar uma postura mais proativa de gestão, tornando-se competitivas, ágeis e flexíveis às várias modificações que o mundo globalizado têm imposto.

Vale ressaltar a afirmação do destacado especialista em RH, James Walker (apud BOHLANDER, 2009, P.61), “Hoje, praticamente todas as questões empresariais tem implicações humanas, e todas as questões de recursos humanos tem implicações empresariais”.

Sabe-se que essa é uma tarefa desafiadora, tornar o RH estratégico, pois implica em mudanças a nível administrativo e ainda da cultura organizacional das empresas. Mas, mudar é preciso, inovar é preciso, vencer metas e resultados é preciso, as organizações que não atentarem para essas exigências, irão naufragar no oceano do mundo globalizado.

5 ABSTRACT

This work has as main objective to identify and understand the importance of the link between the Strategic Planning and Planning of Human Resources (HR) in organizations, recognizing that virtually all entrepreneurial issues has human implications and vice versa, and to the success of both the HR manager must participate in the organization's strategic planning team, seeking an alignment between the company's management and employees entered there. To this end, we used the specific bibliographies of review, exploratory and descriptive, with a qualitative approach, based on documents, books and specialized articles. After the literature consulted analysis it can be concluded that human resources must be aligned to the planning of the organization, showing and defending the importance of this plan, increasing the efficiency and effectiveness of the employee and making everyone buy the idea planned and imposed through harmony, integration and synergy among all business sectors.

Keywords: Strategic Planning. Human Resources.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.C.G A.; GARCIA,A.G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**, 2009, Editora Athas, São Paulo.

BARBOSA, E. R. B.; BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**, 2004 2005. Disponível em: <http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/Planejamento_Estrategico_Organizacional.pdf>. Acesso em: 15 de set. 2016.

BARRET, Richard. **Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Cultrix, 2000.

BATITUCCI, Mário Dayrell. **Recursos Humanos 100%: A função do RH no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Qualitymark., 2000.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Maria Lucia G. L. Rosa, Cengage Learning, 2009. 547p.

CHIAVENATO, Idalberto - **Teoria Geral da Administração** vol I 6ª ed. Rio de Janeiro:Campos, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GAMA, Isabella. **X Congresso Nacional de Excelência em gestão**, 2014. Disponível

em:<http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14_0328.pdf>. Acesso em: 08 de jun. 2015.

HENNIG, E.T.; DANILEVICZ, A. M. F.; DUTRA, C. C. Modelo Adaptado de Planejamento Estratégico Aplicado á Microempresas: Um Estudo de Caso na Área de Fitness, 2012. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/716/890>>. Acesso em: 13 de set. 2016.

LOCATELLI, A. P. C. Patrícia. **Construção do Planejamento Estratégico em Gestão de Pessoas**, Porto Alegre, 2008 Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16636/000704113.pdf>>. Acesso em: 06 de out. 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. Ed. São Paulo: ATLAS, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**. Atlas: São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. Atlas: São Paulo, 1998.

ROMERO, E.I.C. **Estrategia e Estrutura – Aplicação do Modelo de CHANDLER a Realidade Brasileira**. 1994. Disponível em:<http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Elsa_Romero.pdf>. Acesso em: 10 de set. 2016.

SILVA, L.C. **Planejamento e Estrategia Adequados Resultam em LUCratividade Para as Organizações**, 2013. Disponível em:

<http://www.faculdade.flucianofejao.com.br/site_novo/anais/servico/2013/Adm/Planejamento.pdf> Acesso em: 17 de nov. 2015.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Prentice-Hall do Brasil: Rio de Janeiro, 1995.

TERENCE, A. C. F. T. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**, 2002. Disponível em: <[//Downloads/Dissertacao_anaclaudia%20\(1\).pdf](#)>. Acesso em: 11 de set. 2016.

THADEU, M.T. **Administração estratégica – O desafio constante**. 2008. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/administracao-estrategica-o-desafio-constante/20910/>>. Acesso em: 18 de out. 2016.