

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS

Mônica Santana Santos\*

## RESUMO

Atualmente, vive-se um mundo da globalização política e econômica, com mudanças de modos de produção e de sistemas de organizações. Esse fenômeno permite que as empresas se desenvolvam de forma mais acelerada e aumentem seus negócios no mercado, sem usar, necessariamente, um investimento alto de capital, com as distâncias e as comunicações se encurtando. Essa quebra de barreiras entre os mercados distantes e emergentes traz, como consequência, uma forte concorrência. Nesta evolução, o comportamento humano passou a ser a principal determinante para o sucesso e fracasso de uma organização. O planejamento estratégico na gestão de pessoas proporciona a análise da organização a respeito do seu ambiente, mostra como anda a produtividade da empresa, o grau de satisfação dos colaboradores, o comprometimento no trabalho, e prepara a empresa para decisões organizacionais no futuro. Dessa forma, o planejamento na gestão de pessoas é uma ferramenta de gestão estratégica que pode proporcionar e desenvolver um ambiente interno de trabalho para evolução dos seus colaboradores e satisfação dos seus clientes externos, aperfeiçoando a qualidade de seus serviços.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Pessoas. Gestão.

---

\* Bacharel em Administração de Empresas atua na área de Departamento de Pessoal, estudante do curso de gestão estratégica de pessoas na Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, email: monicasantana.adm@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Maximiano (2006), para realizar objetivos estratégicos, a organização escolhe diferentes cursos de ação. Aqueles que colocam em práticas a estratégia corporativa são planejados e executados pelas áreas funcionais da organização: marketing, operação, finanças, recursos humanos e tecnologia. As áreas funcionais, que participam da elaboração da estratégia corporativa, são, em seguida, responsáveis por sua implementação, por meio de estratégias funcionais.

A área de gestão de pessoas tem seu papel fundamental em ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão. Ela é formada por um conjunto de políticas e práticas estabelecidas dentro de uma organização, que orientam as pessoas a se relacionarem entre si.

Para Maximiano (2006) o desempenho financeiro, eficiência, qualidade e todos os possíveis tipos de resultados dependem sempre do desempenho das pessoas, o qual depende de qualificação profissional e da qualidade de vida no trabalho.

Com isso, o fator humano tem sido o principal responsável pela eficácia organizacional. Assim, é importante que haja um equilíbrio interno entre os principais fatores da organização e as variáveis externas que influenciam o comportamento das pessoas.

De acordo com Maximiano (2006), quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho e mais positiva é o clima organizacional. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com seu próprio trabalho e com as condições de trabalho, mas também com outros fatores, como a própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais. Estes dois itens estão fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis.

O objetivo deste artigo é mostrar a importância do planejamento estratégico na gestão de pessoas, para melhoria da eficiência e eficácia da empresa.

É importante que os gestores conheçam bem cada nível do planejamento estratégico e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

Desse modo, a gestão de pessoas tem que saber utilizar o plano estratégico de gestão de pessoas de forma coerente, adaptando-o a realidade da empresa e as suas necessidades, pode se, então, uma excelente ferramenta de gestão para a tomada de decisão com base no resultado de seus indicadores.

A área de gestão de pessoas assume um papel estratégico em manter um equilíbrio entre os objetivos de seus colaboradores aliados aos objetivos da organização.

## 2. PLANEJAMENTO VERSUS ESTRATÉGIA

### 2.1 Planejamento

No planejamento, são traçados planos para se chegar a uma posição desejável no futuro através das partes que formam a organização, por meios das pessoas, recursos, procedimentos, controles administrativos entre outros que se relacionam entre si. Com isso, decisões tomadas no presente podem influenciar de alguma forma a organização no estado futuro.

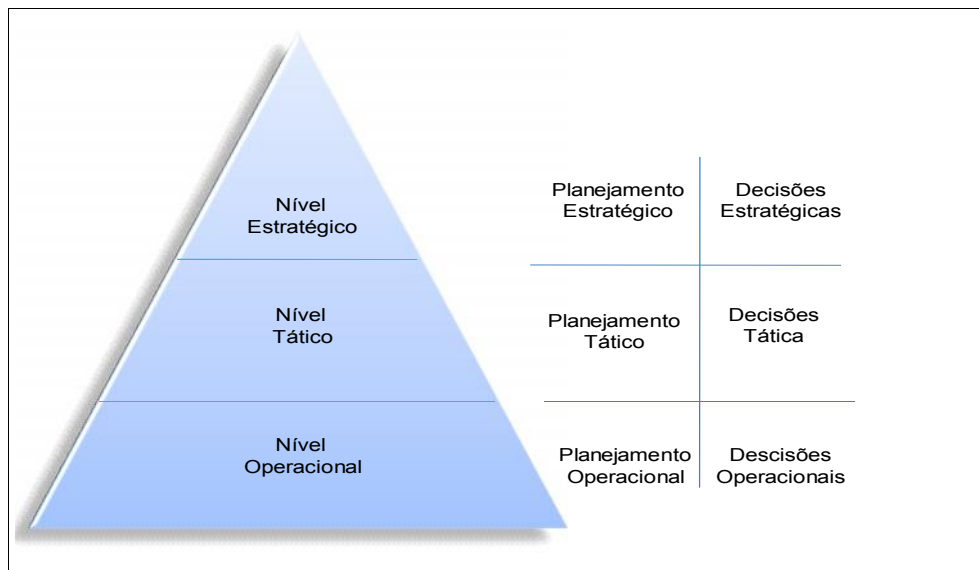
kwasnicka (2006) define a função de planejar como a análise das informações do presente e do passado, avaliando as prováveis situações de futuro, permitindo que seja traçado um curso de ação que leve a organização a um bom resultado em relação a sua vantagem competitiva e aos concorrentes.

Conforme Oliveira (2010, p. 05),

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. [...] o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Nesta definição, o planejamento trata de um conjunto de elementos individuais e organizacionais que são estudados e desenvolvidos sistematicamente em busca da otimização dos recursos da empresa, minimizando as incertezas no processo de tomada de decisões, se preocupa com o futuro e adapta-se melhor com as mudanças no ambiente.

A figura 01 mostra a hierarquia dos níveis de planejamento estratégico, representando uma pirâmide organizacional e suas respectivas decisões em cada nível.



Fonte: Oliveira (2010, p. 15) adaptado pela autora.

**Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento**

Para Oliveira (2010, p. 17),

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

## 2.2 Estratégia

Segundo Kluyver (2007), a estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros stakeholders ao proporcionar valor para o cliente.

Isso envolve mudança de postura e exige a percepção com as situações do cotidiano, quando, na maioria das vezes, as oportunidades e ameaças surgem de situação inesperada. Aí, é preciso ter uma visão sistêmica e imaginar, talvez, aquilo que nunca foi pensado.

A estratégia tem como norte principal ser capaz de posicionar-se corretamente frente às situações inesperadas, principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente.

Na definição de Oliveira (2010, p. 185),

[...] **estratégia** é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Para Certo (2010), as estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Esse processo inclui duas tarefas relacionadas: a de elaborar e estabelecer estratégias gerais. Depois, definir e decidir o papel das diversas linhas de negócio da organização e quais recursos serão alocados.

“As estratégias funcionais são delineadas por especialista de cada área da empresa” (CERTO, 2010, p. 96).

### **2.3 Conceito de Planejamento Estratégico**

Oliveira (2010, p. 17) afirma que “**Planejamento estratégico** é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa [...]”.

No primeiro aspecto, a empresa define objetivos globais que pretende alcançar em longo prazo e ordena em grau de importância.

Logo, com a análise do ambiente interno a empresa tem a oportunidade de se ver melhor na situação atual e visualizar quais são seus pontos fortes e fracos que podem ser adotados como vantagens, além de controlar melhor as desvantagens no ambiente empresarial.

Com a análise do ambiente externo, as oportunidades podem favorecer a ação estratégica, desde que as conheçam elas e possam ser aproveitadas como um

novo desafio para a empresa. Já as ameaças existentes que podem atrapalhar na ação estratégica, elas podem ser evitadas desde o momento que são identificadas a partir da análise ambiental.

Por fim, as estratégias são formulações das alternativas que a organização define como curso de ação e escolhe para alcançar seus objetivos globais, tendo em vista a análise do ambiente.

[...] O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave. A primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira é estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 40).

Nesse ponto, deve-se levar em consideração a experiência dos dirigentes da empresa em relação ao conhecimento necessário para implantação do planejamento estratégico na empresa tornando sua aplicação otimizada.

### 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ÁREA RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2014), afirma que a cada determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de gestão de pessoas, que deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização. O primeiro busca uma maneira de integrar a função da gestão de pessoas nos objetivos globais da empresa. Trata-se de um alinhamento da função de gestão de pessoas com a estratégia organizacional.

Em geral, a função dos recursos humanos é atrair, avaliar, motivar e reter o número de pessoas necessárias para conduzir o negócio de modo eficaz. É responsável pelo planejamento de ações positivas, pela avaliação de segurança do ambiente de trabalho (CERTO, 2010).

Para Farah (2013, p.127),

As empresas dependem dos talentos das pessoas para enfrentar a competitividade. Nesse sentido, a administração de recursos humanos (ARH) representa papel crucial no gerenciamento do precioso recurso organizacional. Essa administração compreende um conjunto de políticas, práticas e procedimentos para gerenciar aspectos relacionados ao trabalho humano, cuidando de sua

contratação, treinamento, desenvolvimento, monitoramento, remuneração e do oferecimento de um ambiente de trabalho bom, próspero e confiável.

Ainda Farah (2013), pela necessidade de reestruturação do sistema de administrar recursos humanos, pode-se constatar que uma boa administração também está preocupada com os aspectos comportamentais dos indivíduos no ambiente de trabalho, compreendendo a necessidade de tratá-los como atores sociais, pessoas com história de vida própria, experiências diversas e expectativas distintas.

O sistema de recursos humanos é a ação integrada para obtenção, manutenção e utilização no gerenciamento de pessoas, a fim, de obter maior produtividade e satisfação das necessidades materiais e humanas dos empregados.

A administração de recursos humanos enquanto estrutura organizacional se diferencia de acordo com a empresa. Atualmente a gestão de recursos humanos vem ganhando espaço dentro do ambiente organizacional, sua atuação é focada no nível estratégico, participando da tomada de decisão com o apoio da diretoria.

Dada a complexidade que envolve o trabalho dos profissionais que atuam nessa área, suas funções podem ser classificadas e descritas em níveis operacionais, táticos ou estratégicos (FARAH, 2013).

- O *nível operacional* confunde-se com o antigo departamento pessoal, responsável pelas tarefas burocráticas dos registros e controles dos funcionários, como folha de pagamento, vencimento de férias, demissão e contratação de funcionários, registros de queixas e reclamações, desenho de cargos, entre outros. Embora seja importante para a organização ter um departamento que cuide da manutenção dos funcionários e de seus direitos e deveres, isto não é suficiente para se obter vantagem competitiva com as pessoas. Atualmente, espera-se muito mais da administração de recursos humanos, presume-se que tenha uma atuação operacional e seja potencialmente capaz de dar respostas e contribuição para o enfrentamento da competitividade.
- No *nível tático*, o profissional de recursos humanos atua no âmbito intermediário, ou seja, entre a esfera estratégia da empresa e seu nível operacional. Dessa forma, exerce duplo papel: interpretar e apreender as

políticas macro da organização, definidas no nível estratégico, e traduzi-las em forma de orientação precisas e aplicáveis para os demais colaboradores da organização. Destaca-se também seu papel na obtenção de parceiros e visão compartilhada destes. Nesse caso, o setor de recursos humanos desempenha papéis relacionados aos treinamentos, avaliação de desempenho, controles de auditoria de pessoal, entre outros.

- Segundo Farah, o *nível estratégico* é responsável pela criação de desenvolvimento de políticas de recursos humanos que se referem às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com os membros da organização e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais.

[...] Essas políticas estão relacionadas com a forma de recrutamento e seleção de membros, com a remuneração, com critérios de avaliação de desempenho e promoção, com reciclagem de pessoal e com o desenvolvimento do capital intelectual entre outros aspectos (FARAH 2013, P.129)

Dessa maneira, a área de recursos humanos se responsabiliza pelo desenvolvimento de estratégias que desenvolvam habilidades pessoais capazes de influenciar tanto a estrutura interna como a externa da organização (FARAH, 2013).

A prática desses subsistemas da gestão de pessoas vai criando uma identidade, um bom clima de trabalho e fortalece a imagem da organização. E a empresa cria seu código de ética e de relação com os empregados e com todos que se envolvem no processo produtivo.

### **3.1 Os subsistema da gestão de pessoas**

As atividades desenvolvidas pela administração de recursos humanos dependem diretamente da complexidade da empresa, além dos aspectos de interferência contingencial e situacional. (FARAH, 2013).

A gestão de pessoas é um processo amplo, composto por subsistemas, os quais, sob a perspectiva sistêmica, atuam integrados entre si e em conjunto com a estratégia da organização. Dessa forma, a administração de recursos humanos torna-se função estratégica, em uma relação de parceria com as organizações,



buscando agregar valor ao seu desempenho, gerindo as pessoas e as ações organizacionais.

Para Maximiano (2006) a função da gestão de pessoas compreende quatro processos básicos, que se dividem em processos menores. Os quatro processos básicos são:

- 1) Aquisição de pessoas. São os processos utilizados para fornecer um suprimento de novas pessoas que assegurem a continuidade das operações da organização. Os processos de aquisição compreendem o planejamento de mão-de-obra, pesquisa de mercado, recrutamento, seleção e contratação de pessoas.

O processo de planejamento de recursos humanos procura responder às seguintes perguntas: Quantas pessoas serão necessárias, com quais qualificações, para realizar o objetivo da empresa? Que ações devem ser realizadas para atender a essas necessidades? (MAXIMIANO, 2014).

Para Maximiano (2014, p. 251),

“Planejamento de recursos humanos é o processo cuja premissa básica está no equilíbrio entre oferta e demanda de recursos humanos. A oferta é representada por duas fontes: o contingente interno de pessoas e os empregados potenciais no mercado de trabalho. A demanda origina-se do planejamento corporativo”.

Ainda Maximiano (2014), diz que a conciliação entre a oferta e demanda é feita por meio de planejamento e execução de atividades de recrutamento, integração, treinamento e desenvolvimento, etc.

Esse processo compreende três etapas principais: a) Projeção da demanda de recursos humanos: as necessidades futuras de recursos humanos, em função dos objetivos corporativos. b) Projeção da oferta interna e externa de recursos humanos: previsão de disponibilidade de pessoas para atender a demanda. c) Planejamento, execução e avaliação de ações de gestão de pessoas: identificadas as ações necessárias para complementar a oferta e atender a demanda.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área de estudos extremamente fértil, dinâmica e mutável. O profissional de RH ainda é um executivo encontrado somente nas grandes organizações e, excepcionalmente, nas médias organizações. Todavia, a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho

de organização. Lidar com pessoas faz parte integrante do núcleo de desafios de uma organização (CHIAVENATO 2009, P.251).

A projeção da demanda de recursos humanos procura identificar as necessidades de pessoas e competência para sustentar a missão ou negócio e os objetivos da organização no futuro.

Para (FARAH, 2013), o recrutamento de pessoal é o conjunto de medidas destinadas a divulgação das oportunidades de emprego oferecidas pela empresa, e sobre as quais se espera obter atratividade para despertar e estimular candidatos interessantes e qualificados para as vagas. Já a seleção de pessoas é o processo de escolha de candidatos com características específicas e personalidades adequadas ao correto desempenho das funções, possibilitando a melhor adaptação do ser humano ao trabalho, redução do número de turnover, maior produtividade nos aspectos qualitativos e quantitativos, melhor relacionamento interpessoal.

- 2) Desenvolvimento de pessoas. São processos que promovem a aquisição e o incremento de competências. Esses processos compreendem atividades e programas de capacitação, desenvolvimento de carreira e comunicação.

Para Farah (2013), o treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas adquirem *conhecimento*, desenvolvem *atitudes* e *habilidades* em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimento específica relativa ao trabalho, atitudes diante de aspectos de organização da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades.

Todo o processo de treinamento deve objetivar o progresso pessoal dos funcionários, oferecer subsídios para que conheçam as variáveis pertinentes à empresa e também atender a reais necessidades, interesses e expectativas da organização (FARAH, 2013).

Com os programas de desenvolvimento de pessoas, a organização aprimora o conhecimento e desenvolve aptidões exigidas para o cargo, em todos os níveis, melhora o relacionamento e a comunicação, ajuda a desenvolver as aptidões de liderança, motivação, lealdade e outras atitudes favoráveis ao aprendizado entre outros benefícios. Os colaboradores da organização criam condições de

participarem de solução de problemas, aumentam a satisfação no trabalho, agregam valor e ajudam a consolidar empregabilidade.

Nesse sentido, a área de recursos humanos facilita o processo de construção do conhecimento ao desenvolver competências individuais e ao integrar as pessoas efetivamente às estratégias organizacionais. Tem como foco a capacitação contínua dos profissionais do quadro da organização.

- 3) Gestão de desempenho das pessoas. São processos utilizados para: definir as atividades que as pessoas devem realizar na empresa, por meio da análise e descrição de cargos; e acompanhar e orientar o desempenho das pessoas, tendo em vista o desenvolvimento de suas carreiras e a realização dos objetivos da organização.

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do trabalho desenvolvido pela pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro.

A avaliação de desempenho proporciona a avaliação dos aspectos técnicos, comportamentais e de habilidade dos colaboradores, identificado o desempenho satisfatório e insatisfatório dos colaboradores.

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e a organização para dirigi-las e controlá-las e para operar e funcionar (FARAH, 2013).

Segundo Farah (2013), a definição da remuneração de cada empregado deve estar de acordo com o valor do cargo que ocupa, recompensando adequadamente pelo desempenho e dedicação.

Para ele, a avaliação de cargos é um termo genérico que abarca um número de técnicas por meio das quais se aplicam critérios comuns de comparação de cargos para se conseguir uma estrutura lógica, equitativa, justa e aceitável de salários. Logo, trata do processo de analisar e comparar os conteúdos dos cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração. Analisando o conteúdo dos cargos com as seguintes perguntas: O que faz? Quanto faz? Como faz? Onde faz? Por que faz?

As organizações necessitam de pessoas para realizar seus trabalhos com qualidade, trabalhar em equipe, saber lidar com conflitos, e por esse motivo

necessitam sempre avaliar seus funcionários de forma eficaz.

- 4) Manutenção das pessoas. São os processos utilizados para promover a motivação e satisfação das pessoas, por meio de: atendimento de necessidades e interesses individuais e coletivos; e da criação de condições ambientais e psicológicas favoráveis para as atividades das pessoas. Os processos de manutenção compreendem programas de remuneração, recompensas, benefícios, serviços sociais, administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outros.

O subsistema de remuneração de pessoas é a combinação quantitativa e qualitativa oferecida aos profissionais. Busca obter dos empregados a aceitação dos sistemas de remuneração adotados pela empresa. Dessa forma, é necessário manter o equilíbrio entre interesse financeiro da organização e sua política de relações com os empregados.

Segundo Farah (2013), a definição da remuneração de cada empregado deve estar de acordo com o valor do cargo que ocupa, recompensando adequadamente pelo desempenho e dedicação.

As empresas estão buscando outras formas de remuneração, como o sistema de competências que privilegia profissionais que realizem atividades que interferem diretamente nos objetivos e metas da empresa. Sua principal vantagem é o foco direcionado para as pessoas e não para os cargos.

Os subsistemas de RH estão relacionados entre si, caracterizam-se por um conjunto de atividades, em um processo contínuo de gestão do capital humano nas organizações. É importante compreender a importância dessa inter-relação e estimular a gestão de pessoas voltada ao todo, por meio da sintonia entre os subsistemas de RH.

Assim, atuando de modo sistêmico nas organizações, os recursos humanos qualificam a gestão das pessoas, com subsistemas mais coerentes em relação aos objetivos organizacionais, produzindo conhecimento, qualidade, flexibilidade e inovação.

O planejamento estratégico é a estratégia de gestão dentro de uma empresa que tem como objetivo direcionar o foco da organização como um todo para alcançar uma posição de destaque perante os seus concorrentes.

### **3.2 Análise do ambiente**

Para Kotler & Keller (2010), o objetivo da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades.

Logo, a ferramenta que pode ser utilizada para a análise ambiental e a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada *análise SWOT*. Isso proporciona uma base para o planejamento estratégico com o uso de cenários.

Para Costa (2007, p. 113), “A primeira tarefa para uma análise do ambiente interno é elaborar uma lista irrestrita de pontos fortes, fracos e os que precisam ser melhorados, ou seja, aqueles que favorecem e os que prejudicam a instituição.” Através dos pontos fortes e fracos, os gestores e sua equipe poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo.

Quanto à análise externa, Andrade & Amboni (2010, p. 98), consideram que o ambiente externo deve ser compreendido como um conjunto de elementos externos à organização, que a influenciam e são influenciados por ela. Quanto maior o dinamismo da organização, melhor será a sua adaptação às mudanças.

No ambiente externo, concentram-se os principais fatores que condicionam a empresa em formulações estratégicas na busca de um futuro de sucesso, sendo que esses fatores podem variar de acordo com o tempo e este se mostra cada vez mais rápido.

Assim como outras estratégias, os recursos humanos baseiam – se em análise interna e externa. A análise externa inclui, entre outras atividades, acompanhar as mudanças de lei e regulamentos que afetam os funcionários (como as relacionadas à oportunidade iguais de trabalho), mudanças no perfil dos trabalhadores, negociações com os sindicatos e análise das mudanças no mercado de trabalho. A análise interna inclui a investigação de áreas com problemas específicos, como baixa produtividade, alta rotatividade e altas taxas de acidentes (CERTO 2010, p. 98).

Segundo este autor, as estratégias dos recursos humanos podem

envolver a análise e a proposição de mudança na estrutura e no ambiente organizacional.

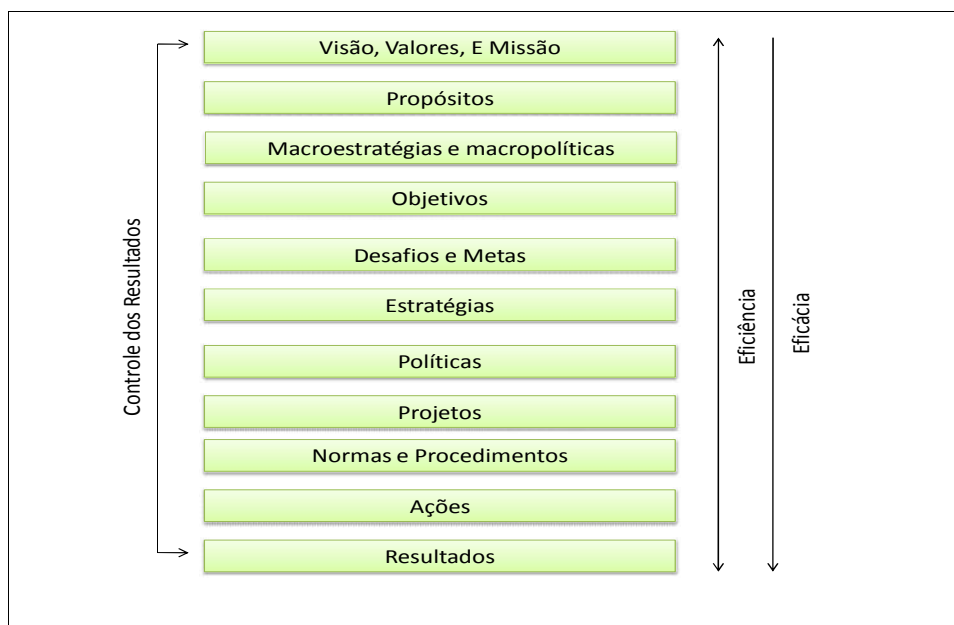
### 3.3 Controle e Avaliação

Esta etapa tem por objetivo verificar como a empresa está indo, acompanhando o desempenho do sistema em comparações entre situações alcançadas e as previstas, quantos aos objetivos, as estratégias e política adotadas pela empresa.

Para Oliveira (2010), a função do controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema através da comparação entre as situações alcançadas a as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa.

Toda organização possui, implícita ou explicitamente, visão, valores, missão, propósito, macroestratégias, macropolíticas, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos, e, para alcançar os resultados desejados, é necessário que a empresa respeite normas e procedimentos.

A figura 2 representa o processo de planejamento estratégico, que corresponde ao controle e à avaliação.



Fonte: Oliveira (2010, p. 259), adaptado pela autora.

## **Figura 2 - Itens básicos de controle e avaliação do processo de planejamento estratégico**

O controle procura medir e avaliar o desempenho e o resultado de ações com a finalidade de realimentar o processo de forma que possa corrigir ou reforçar esse desempenho. Com isso, as informações tornam-se mais seguras e confiáveis para o processo de tomada de decisão.

Segundo Oliveira (2010), o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como a avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Assim, a função de controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Portanto, é preciso tomar algumas medidas, para controle possíveis falhas no sistema, como gerenciamento de responsabilidades e prazos, verificar quais os recursos necessários para realização das atividades, criar um ambiente para o comprometimento e participação com os níveis envolvidos e verificar o desenvolvimento do processo quanto a influência interna ou externa.

### **Metodologia**

O presente artigo refere-se ao tema *planejamento estratégico na gestão de pessoas*, limitando-se a um estudo exploratório e o delineamento de pesquisa foi utilizado foi o bibliográfico.

As pesquisas exploratórias, para Marconi & Lakatos (2009, p. 190),

“[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formação de questão ou um problema com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.”.

A pesquisa exploratória torna o investigador envolvido com o problema acerca do assunto, a fim de que esse possa formular hipóteses que possam ser estudadas. Essa pesquisa visa explorar conceitos e ideias sobre a importância do

planejamento estratégico na gestão de pessoas, reconhecendo melhor o tema proposto.

Para este trabalho, a pesquisa caracteriza-se, quanto ao objeto, como bibliográfica, vez que os dados coletados foram obtidos com base em material publicado em livros, artigos, isto é, material acessível ao público em geral.

### 3 CONCLUSÃO

A confecção da pesquisa foi importante, pois, o planejamento estratégico na gestão de pessoas poderá contribuir para futuras pesquisas e despertar o interesse a fazer o plano estratégico de recursos humanos, a fim de alcançar um futuro em uma posição desejada. Como resultado da implementação de um planejamento estratégico na gestão de pessoas, a organização poderá crescer e se desenvolver, além de elaborar novas estratégias para se expandir no mercado.

A implantação do planejamento estratégico na gestão de pessoas deve ser criada de forma participativa, os níveis da empresa devem conhecer e diferenciar as definições de missão, visão, valores, metas, objetivos e estratégias da empresa.

Os gestores da empresa devem reconhecer a importância e acreditarem que existe possibilidade em elaborar um planejamento estratégico na gestão de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas dentro da organização.

Orienta-se um profissional com conhecimento para treinar e auxiliar os gestores na elaboração do planejamento estratégico, para melhor definição do plano estratégico em gestão de pessoas.

Depois de colocadas em prática as estratégias, é necessário acompanhar a evolução dos resultados em busca de pontos de melhoras que possam otimizar o processo. A gestão de pessoas em uma organização é muitas vezes complicada por tratar de maneira conjunta, variáveis mensuráveis do empreendimento e aspirações e anseios humanos, mas, quando aplicada de maneira correta, torna-se um importante diferencial competitivo. Diante disto, mostrou-se a importância do Planejamento Estratégico na gestão de pessoas, destacando o significado de cada



um dos elementos e as vantagens de sua utilização com uma ferramenta administrativa.

Pode-se dizer que a elaboração do planejamento estratégico na gestão de pessoas se torna viável, uma vez que os gestores se envolvam em adotar essa ferramenta administrativa na organização, que será importante para seu crescimento, além de contribuir no seu posicionamento de mercado diante de seus concorrentes.

## ABSTRACT

He currently lives into a world of political and economic globalization, changes in production methods and systems of organizations. This phenomenon allows enterprises to develop more rapidly and increase their business in the market, without necessarily using a high capital investment, with distances and communications are shortening. This breaking down of barriers between distant emerging markets and brings the consequence of strong competition. In this evolution, human behavior became the main determinant for the success and failure of an organization. Strategic planning in people management provides the analysis of the organization about its environment, show how good a company's productivity, the degree of employee satisfaction, commitment to work, and prepares the company for organizational decisions in the future. Thus, planning in people management is a strategic management tool that can provide to develop an internal work environment for development of its employees and satisfaction of its external customers, improving the quality of their services.

Keywords: Planning. Strategy. People. Management.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; AMBONI Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**: planejamento e implementação de estratégia. 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: novo papel dos recursos humano nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FARAH, Osvaldo Elias. **Empreendedorismo Estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Orgs.) et al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

KLUYVER, Cornelis A. de. **Estratégia**: uma visão executiva. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 5. reimpr. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução a administração**. 4. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Recursos Humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. São Paulo: Person Prentice Hall, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RICHARD, I. Daft. **Administração**. Tradução da segunda edição Norte-americana. Revisão técnica Denis Forte. Tradução Harue avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.