



Planejamento Estratégico: Estudo de Caso em um Comércio de Ferramentas de Caxias do Sul

Vania da Silva Marques, Margareth Inês Motter Caregnatto, Verena Alice Borelli, Cassiane Chais, Paula Patrícia Ganzer, Adrieli Alves Pereira Radaelli, Juliana Matte, Oberdan Teles da Silva, Marcelo de Jesus dos Santos, Luis Fernando Moreira, Eduarda Sophia Neumann Pereira, Cleber Cristiano Prodanov, Eric Charles Henri Dorion, Pelayo Munhoz Olea

RESUMO

O planejamento em gestão de pessoas tem um papel fundamental nas organizações, uma vez que possibilita traçar planos de ação, assim como rever processos e programas existentes. Este trabalho tem como objetivo identificar qual modelo de planejamento estratégico em gestão de pessoas é adequado para ser implementado na empresa Estrela Brilhante. A metodologia possui uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas de natureza descritiva e se caracteriza como estudo de caso. A técnica utilizada para a coleta de dados foi entrevista com roteiro semiestruturado. Para isso, foram entrevistados os dois diretores da empresa. A técnica utilizada foi a análise de discurso. Os resultados indicam que há políticas de RH bem definidas pela empresa, porém estas não são aplicadas. Não obstante, há necessidade de implementar um planejamento estratégico em gestão de pessoas, que é sugerido ao final desse artigo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Matriz SWOT. Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico em gestão de pessoas representa um método de decisão para qualquer empresa que busca resultado (OLIVEIRA, 2010). Segundo o autor, trata-se de um processo que estabelece uma direção a ser seguida pela empresa. O planejamento da mão-de-obra das empresas, geralmente, é de nível operacional no curto e no médio prazo, elaborado pelo setor responsável pela produção, que está diretamente ligada ao controle da produção. Já o planejamento da mão de obra indireta, que é aquela de nível tático, responsável pela supervisão, está atribuído ao órgão de organização e método.

“O planejamento estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão” (ALDAY, 2017). Para os autores Ferreira et al. (2006), as empresas que não são capazes de se planejar, a partir de uma visão voltada para a diferenciação em seu segmento, são facilmente liquidadas. Portanto, “o planejamento é essencial para as empresas; porém, para colocá-lo em prática de forma efetiva, é preciso que o gestor conheça cada um de seus elementos, suas funções e seus limites, sendo flexível o bastante para perceber que planejar nem sempre é o contrário de fazer” (FERREIRA et al., 2006).

Diante da importância do planejamento estratégico, este artigo tem como objetivo identificar o modelo de planejamento estratégico em gestão de pessoas mais adequado para implantação na empresa Estrela Brilhante Ltda. Para isso, a pesquisa é um estudo de caso que possui uma abordagem qualitativa, aplicada com roteiro semiestruturo a dois diretores da empresa. As análises confrontam a teoria do planejamento estratégico com as práticas da empresa.



O artigo está dividido em seis partes: a primeira é a introdução; a segunda parte aborda a fundamentação teórica dos construtos deste estudo; a terceira fase expõe os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, as técnicas de coleta de dados, a análise e os métodos usados para o desenvolvimento deste artigo; a quarta parte é a análise de dados; e na quinta parte são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta sessão tem o objetivo apresentar a fundamentação teórica dos temas que auxiliaram na identificação de que modelo de planejamento estratégico em gestão de pessoas é mais adequado para ser implantado na Estrela Brilhante. Temas como Cultura Organizacional, Gestão de Pessoas, Subsistemas de Gestão de Pessoas e ferramentas foram utilizados a fim de auxiliar o estudo.

2.1 Cultura Organizacional

Toda organização tem seus valores que caracterizam a maneira como as pessoas se comportam e como a empresa administra seus negócios. Para Daft (2010), cultura organizacional é um adjacente de valores, normas, crenças e conhecimentos que são partilhados pelos membros de uma organização e transmitidos para os novos integrantes. O autor esclarece que tal cultura representa a parte que não é vista, mas, sim, sentida da organização. Todos participam da cultura mesmo sem perceber. Somente quando a organização quer implantar novas estratégias ou novos programas que não estão de acordo com as normas e os valores culturais básicos é que ela se impõe como poder na cultura organizacional.

Daft (2010) ressalta que a cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e causa um comprometimento com as crenças e os valores que são maiores do que eles mesmos. Uma cultura, geralmente, inicia-se com o fundador que articula e insere ideias e valores pessoais como filosofia ou estratégia de negócios, porém as ideias que se tornam cultura organizacional podem vir de qualquer parte da organização. Para interpretar a cultura organizacional, é necessário observar os ritos e cerimônias, as histórias, o símbolo e a linguagem, já que cada organização terá sua própria cultura (DAFT, 2010).

Silva (2008) corrobora com Daft quando menciona que a natureza da cultura organizacional se concretiza a partir de uma variedade de fontes, com as ideias dos indivíduos envolvidos sejam fundadores ou líderes. Para o autor, a cultura organizacional é o espelho do ambiente interno e privado de cada empresa; é um elemento crítico que deve ser gerenciado, e, para isso, os administradores devem primeiro entendê-la para depois decidir como ela pode apoiar a estratégia da organização.

No entendimento de Silva (2008), uma cultura é construída no decorrer do tempo e existe uma relação entre a sua ampliação e o estágio de desenvolvimento da organização. O nascimento, a diversificação e a maturidade, são os três estágios identificados pelo autor. No nascimento da empresa, há domínio das características do fundador; com o crescimento e a diversificação das atividades, surgem as subculturas ligadas à localização geográfica e à especialização na produção; e na maturidade é que nasce a oportunidade de adaptação dos valores e de chegar a uma cultura original da organização.

2.2 Gestão de Pessoas

As abordagens clássicas de gestão de pessoas já não mais abrigavam as necessidades organizacionais e, com isso, as influências advindas do ambiente em que a organização se insere e das pessoas que nela trabalham, demandaram outra abordagem para a área. Assim sendo, a



gestão de pessoas pode ser usada como estratégia para aperfeiçoar a relação de trabalho entre o empregado e a organização ou entre os próprios funcionários, estimulando o desenvolvimento no ambiente de trabalho. (DUTRA, 2008).

É importante ressaltar que a nova atenção dada às pessoas, volta-se mais ao fato de que “a satisfação da mão de obra é o que garante o caminho adequado dos afazeres”, uma vez que considera “as pessoas como diferenciais competitivos e preocupam-se de fato com elas”, (SARSUR, 2007; p. 60). Dentro deste contexto, surgem as discussões sobre a Gestão de Pessoas por Competências.

Para Gil (2001), a gestão de pessoas baseia-se no fato de que a atuação de uma empresa está diretamente ligada ao apoio das pessoas que a compõem e à forma como elas estão preparadas. São instigadas em suas aptidões que são cultivadas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado. O autor comenta que a Gestão de Pessoas também estrutura e organiza os elementos da força de trabalho, de modo a capacitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e a reação mais acelerada aos requisitos mutáveis do mercado.

2.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico consiste em um conjunto de mudanças que visam a fazer com que as organizações procurem um desempenho competitivo no futuro. Ele mostra como as organizações almejam criar valor para seus acionistas, clientes, colaboradores e cidadãos, tratando da formulação explícita da mobilização e da disposição dos ativos tangíveis e intangíveis da organização. Portanto, mostra como a organização institui valor sustentável no futuro (SERTEK, 2012).

Ainda Sertek (2012), com o passar do tempo, o foco estratégico empresarial foi passando por alterações. Nos anos de 1950 e de 1960, era o planejamento financeiro; nos de 1970, o planejamento a longo prazo; nos anos de 1980, o planejamento estratégico; nos anos de 1990, a gestão estratégica e, após 2000 a gestão do conhecimento. Para facilitar a evolução da gestão estratégica, pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Evolução da gestão estratégica

	anos de 1950 a 1960	anos 1970	anos 1980	anos 1990	após 2000
	*Planejamento financeiro	*Planejamento a longo prazo	*Planejamento estratégico	*Gestão estratégica	*Gestão do conhecimento
Abrangência	*Orçamento anual	*Projeção de tendências *Análise de lacunas	Pensamento estratégico *Análise das mudanças no ambiente *Análise das forças e das fraquezas da organização	*Flexibilidade * Ênfase na informação *Conhecimento como recurso crítico *Integração de processos, pessoas e recursos	*Globalização *Mercado mundial *Trabalhos gerais *Era digital *Habilidades e competências gerenciais
Ênfase	*Cumprimento do orçamento	*Projetar o futuro	*Definir a estratégia	*Integrar estratégia e organização	*Poder de informação
Problemática	*Orientação pela disponibilidade financeira	*Não previsão de mudança	*Dissociação entre planejamento e implementação	*Amplitude de controle	*Excesso de informação

Fonte: SERTEK (2012).

Almeida (2003) analisa que o planejamento estratégico é constituído para alcançar um



cenário almejado. É primordial que as ações sejam determinadas de forma correta para atingir o que foi planejado. Para Almeida (2003, p. 14), “o planejamento estratégico auxiliará o profissional a organizar suas ideias e a redirecionar suas atividades, no entanto, cada um irá administrar o seu dia a dia de trabalho. Mas, além disso, é fundamental que os profissionais de RH consigam identificar e medir resultados que agregam valor a organização, para isso é necessário desenvolver as pessoas e adequá-las às necessidades da empresa com competência.

De acordo com Oliveira (2010), a finalidade do planejamento estratégico é analisar e guiar. Identificar o ambiente interno e externo da empresa, procurando reorientar o negócio visualizando o resultado, inovando seus produtos e processos para realizar seus objetivos, trabalhando a visão do negócio esquematizando o caminho em busca da concretização daquilo que é traçado para o futuro. Ainda, a visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem avistar, a longo prazo. Em um enfoque mais amplo, representa o que a organização quer ser, em um futuro próximo ou distante (OLIVEIRA, 2010).

Guimarães et al. (2013) evidencia que o planejamento estratégico tem como finalidade, alcançar os objetivos estratégicos sugeridos através da análise do microambiente e do macroambiente defendidos pelo exercício contínuo e pela maximização do uso dos recursos. As diretrizes estratégicas (missão, visão e valores) servem como códigos para a criação desses objetivos e, a cada revisão anual do planejamento, devem estimular novos desafios para a organização (GUIMARÃES et al., 2013).

Guimarães et al. (2013) menciona que o planejamento estratégico é um trabalho progressivo e permanente. Os autores acreditam que é com ações precisas, voltadas a atingir objetivos menores propostos de acordo com os valores, a cultura e a realidade da empresa, que se desenvolverá a base para a obtenção do principal objetivo estratégico da organização.

Segundo Montana e Charnov (2010), o planejamento estratégico pode ser observado a partir de três pontos de vista diferente: planejamento estratégico (demanda uma longa temporada entre o início e os resultados e analisa o futuro em termos da missão da organização); planejamento tático (tem um caminho de duração mais curto que o planejamento estratégico, já que está voltado mais designadamente a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para dar cumprimento à missão, e é realizado dentro da estrutura do planejamento estratégico); e planejamento operacional (possui um prazo ainda mais curto do que o planejamento tático, pois é planejamento diário, que trata de tarefas específicas e envolve gerentes).

O autor Chiavenato (2010) afirma que um dos aspectos mais relevantes da gestão de pessoas é o alinhamento da função do RH com a estratégica organizacional. O planejamento estratégico de gestão de pessoas, como função dos recursos humanos, pode colaborar para a obtenção dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, beneficiar e estimular o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Complementando, Oliveira (2010) ressalta que, para implantar o planejamento estratégico nas organizações, é necessário seguir as quatro fases que são as seguintes: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e a fase do controle e da avaliação. Sendo assim, o autor salienta que cada fase tem um papel importante. O diagnóstico é para verificar como a empresa está; a fase da missão é para estabelecer a razão de ser da empresa, os objetivos e onde se quer chegar; é na fase dos instrumentos que se estabelece as políticas e projetos, assim como, os planos de ação; e, por último, o controle e a avaliação são feitos na etapa final, a fim de verificar se as estratégias escolhidas estão de acordo com as metas a serem atingidas.

Para explicar a respeito de planejamento estratégico, é imprescindível citar as ferramentas utilizadas para o seu desenvolvimento: a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), as ferramentas BSC (*Balanced Scorecard*), GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), e 5W2H e o método do ciclo PDCA serão abordados nas seções seguintes.



2.3.1 Ferramentas e métodos

A matriz SWOT é uma ferramenta que foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, e, em seguida, aplicadas por inúmeros acadêmicos. A análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Através destas variáveis, poderá ser feita a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa age (RODRIGUES et al., 2005).

No entendimento de Weihrich (1982), o objetivo da matriz SWOT é determinar estratégias para cultivar os pontos fortes da empresa, diminuir a amplitude dos pontos fracos a fim de aplicar oportunidades e resguardar-se de ameaças. A partir desses levantamentos, pode-se ressaltar que a matriz SWOT é um modelo conceitual para se efetuar análises sistemáticas que auxiliem o encontro entre os fatores externos (oportunidades e ameaças) e os internos (forças e fraquezas). Ela pode ser aplicada a qualquer modelo de organização, seja uma nação, região, território, indústria ou empresa.

A segunda ferramenta apresentada, o *Balanced Scorecard* (BSC), permite a comunicação dos objetivos da empresa e garante que eles sejam compreendidos, avaliados, controlados e, essencialmente, que todos preparem seus planos e metas individuais ou de equipes de colaboradores, de forma ordenada e coerente aos objetivos organizacionais. Isso possibilita a total sintonia dos setores e colaboradores da empresa com os objetivos desenhados (FERNANDES; BERTON, 2005). Os autores mencionam que o BSC revela a missão e a estratégia em objetivos e medidas, constituídas segundo quatro perspectivas diferentes sendo elas: financeira; dos clientes; dos processos internos; de aprendizado e crescimento funcional.

Contudo, os autores Kaplan e Norton (1997) ressaltam que, em cada uma das quatro perspectivas, observa-se maior emprego de alguns modelos de indicadores mais utilizados. No que diz respeito à perspectiva financeira, são ponderados retorno sobre o investimento, lucratividade, aumento/mix de receita, produtividade da redução de custos. Já na perspectiva de clientes, é analisada a participação de mercado, satisfação dos clientes, aquisição de clientes, retenção de clientes e lucratividade dos clientes. Na perspectiva de processos, avalia-se o volume de pendências, tempos médios, refugos, atrasos, erros, ideias geradas, melhorias, índices de produtividade e aproveitamento. Na perspectiva aprendizado e crescimento, são relacionadas e mensuradas satisfação e retenção de funcionários, lucratividade por funcionário.

O objetivo do BSC é apresentar a missão e a estratégia de uma organização ou unidade de negócios em objetivos e medidas palpáveis que devem representar o equilíbrio entre indicadores externos e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Complementando, Bimbatti e Toledo (2002) e Oliveira (2006) afirmam que esta ferramenta transforma a missão e estratégia em objetivos e medidas.

O mapa estratégico estabelecido em uma empresa pode se tornar um recurso raro e único para ela, podendo preservar uma vantagem competitiva sustentável. A liderança é considerada pelos autores um fator crítico de sucesso, que deve estar presente no processo, e tem como orientadores, facilitadores e porta-vozes a percepção valor na geração de dados e acompanhamento dos projetos, a estruturação de processos internos para alcançar os resultados que a organização deseja, o aprendizado contínuo, e a mediação da consultoria que deverá atuar como orientador facilitador e porta-voz do processo (CARPIO; ROCHA-PINTO, 2008).

Segundo Grimaldi e Mancuso (1994), a terceira ferramenta apresentada é a técnica de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT), que tem como objetivo dirigir decisões complexas, isto é, decisões que abrangem muitas questões. Grimaldi e Mancuso (1994) afirmam que a fusão de problemas gera desordem. Nesse caso, é preciso apartar-se cada problema que tenha causa própria. Após isso, é hora de saber qual a preferência na solução dos problemas detectados, para isto se faz três perguntas:



- qual a gravidade do desvio?
- qual a urgência de se eliminar o problema?
- qual a tendência do desvio e seu potencial de crescimento?

Meireles (2001) afirma que, inicialmente, a matriz GUT foi inventada para classificar problemas e escolher a ordem de resolução deles. Ela também é utilizada para priorizar planos de ação originários de divisão, de um planejamento estratégico, de acordo com três fatores que, pontuados e combinados, decidem quais ações ou problemas são eleitos. Ainda segundo Meireles (2001), o cálculo é feito através da multiplicação (G) x (U) x (T) e posto em uma quinta coluna da tabela de priorização, conforme o exemplo da Figura 2:

Figura 2 – Ponderações da ferramenta GUT

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência	GxTxU
5	Os prejuízos, as dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente	125
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	64
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo	27
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	1

Fonte: SERTEK (2012).

A quarta ferramenta relatada neste artigo é 5W2H, é uma ferramenta usada para diagnosticar problemas e planejar as soluções e os planos de ação a serem executados. A sigla tem sua procedência na língua inglesa: *why* (por quê), *what* (o quê), *whom* (quem), *when* (quando), *where* (onde), *how* (como) e *how much* (quanto). Nesses termos e com o mesmo pensamento, essa ferramenta pode realizar o acompanhamento do desenvolvimento de projetos, identificar ações, prazos e os responsáveis pelas ações (LIU, 2015).

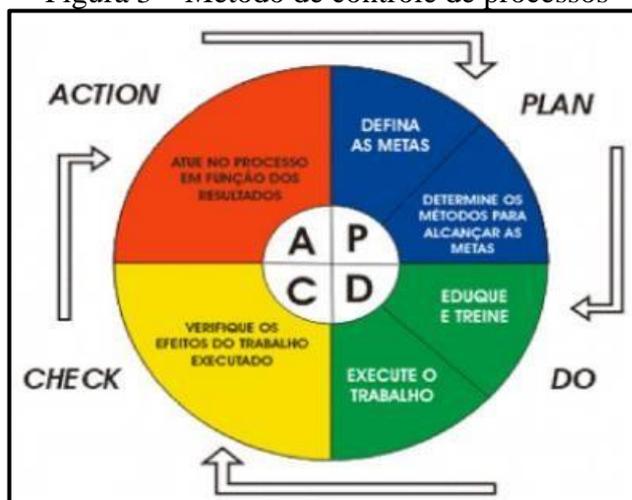
A partir dessas perguntas, cabe ressaltar que as respostas a estes questionamentos fornecem dados para medidas mais apropriadas e controles mais dinâmicos para que se amplie o processo. Em função disso a ferramenta 5W2H realiza o andamento de um determinado plano, sendo capaz de sustentar ou transformar as decisões (WERKEMA, 1995).

A quinta ferramenta, o ciclo PDCA, colabora no alinhamento das normas como ISO 9001. Esse método é utilizado na gestão da qualidade, porém logo se observou que o PDCA pode ser utilizado na concretização de toda e qualquer atividade da organização, por ter a seguinte composição de fases: planejar (*plan*), executar (*do*), verificar (*check*) e agir (*act*), extinguindo assim a cultura de atuação por tarefas sem planejamento (LIU, 2015).

Campos (1992) descreve que o PDCA auxilia no controle de processos, para atingir as metas almejadas. É um método que visa a uma melhoria no procedimento, evita falhas lógicas nas avaliações e torna os elementos mais simples de serem entendidos, conforme ilustra a Figura 3.



Figura 3 – Método de controle de processos



Fonte: CAMPOS (1992).

2.4 Planejamentos Estratégicos em Gestão de Pessoas

Planejamento de recursos humanos é o método gerencial de identificação das necessidades organizacionais de recursos humanos e a consequente ampliação de políticas, programas, sistemas e atividades que atendam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista a garantia da realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade, sob condições de mudanças. São as pessoas que induzem a empresa a alcançar os resultados planejados. Quando conseguimos equilibrar os interesses pessoais e organizacionais, o resultado das ações planejadas se torna mais alcançável (LUCENA, 1999).

No entendimento de Bohlander, Snell e Sherman (2005), planejamento de recursos humanos é o processo de prever e fazer manutenção da movimentação das pessoas, admissão e demissão, promoções e transferências. Os autores ressaltam que o intuito do planejamento é garantir o emprego da maneira mais efetiva possível, onde e quando for necessário, para que as metas da empresa sejam obtidas.

De acordo com Ulrich (2000), o que facilita o processo de transformar as estratégias em ações é a cumplicidade dos profissionais de recursos humanos. Daí a necessidade da realização de determinadas atividades como: definir um arranjo organizacional; fazer um diagnóstico organizacional; ser capaz de determinar prioridades e desempenhá-las até o fim.

Marras (2002) conclui que o aperfeiçoamento dos profissionais que atuam na organização, com intuito de alcançar os resultados da empresa é o objetivo da administração estratégica de Recursos Humanos. Para isso, é primordial ponderar o real papel da administração de recursos humanos, a qual consiste em:

Assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa em questões relacionadas à qualidade dos talentos que compõem a organização, políticas de manutenção do RH, produtividade e qualidade total, definindo macrodiretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor por meio do capital humano (MARRAS, 2002, p. 15).

Ulrich (2000) complementa que, para a gestão de pessoas alcançar a excelência, é preciso tornar-se um companheiro na execução da estratégia, ser um especialista administrativo, defender os funcionários e ser uma influência nas mudanças para contribuir com o sucesso da empresa.



Dutra, Fischer e Amorim (2009) acreditam que a clareza por parte da empresa sobre o que ela espera de seus profissionais, anda, simultaneamente, com a Gestão Estratégica de Pessoas. Os autores explicam que essa afinidade requer maior cumplicidade nos seguintes aspectos: planejamento e dimensionamento das pessoas da organização; definição das políticas e movimentação de pessoas, posicionamento em relação às políticas e às práticas de remuneração; processo de avaliação e orientação das pessoas; determinação nas ações e sistema de gestão do desenvolvimento organizacional e das pessoas.

Corroborando com os autores mencionados anteriormente, Dessler (2003) afirma que o Departamento de Recursos Humanos para ser um parceiro estratégico, deve tornar transparentes as estratégias da organização, vinculando os processos às práticas de gestão; conduzir o comportamento; organizar as competências e concretizar os treinamentos e o desenvolvimento, assim como, desenvolver a liderança e programas de assessoria.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem, a pesquisa qualitativa é adequada quando discute e repara metas e aperfeiçoa a permanência de um programa, mas não é apropriada para corrigir resultados de planos (ROESCH, 2007). Conforme a análise de Dencker (2000), mesmo que o detalhamento do problema seja menor, isso não significa que a tarefa seja simples. Na verdade, é a fase mais complicada e exige do pesquisador muita leitura e reflexão, além do contato com pessoas envolvidas com a situação que se deseja investigar (DENCKER, 2000).

A pesquisa teve natureza descritiva, pois traça as características de determinada população e de utilizar uma técnica padronizada de coleta de dados, como, por exemplo, questionário. O objetivo central é a descrição das características de certa população ou então estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2008). Assim, esta pesquisa possui como método o estudo de caso, pois surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos e permite que o pesquisador foque no “caso” em profundidade e em seu contexto de mundo real (YIN, 2015).

O presente trabalho foi realizado na empresa Estrela Brilhante através de um roteiro semiestruturado, o qual foi aplicado para os dois diretores da organização. As entrevistas tiveram uma duração de quarenta minutos cada, as quais foram gravadas, sendo uma realizada em 19 de agosto de 2015 e a outra em 01 de setembro de 2015. Foi realizado um segundo encontro, em 21 de setembro de 2015, com os diretores para apresentar a análise da pesquisa, assim como, para esboçar um planejamento estratégico de gestão de pessoas.

Elaborou-se o questionário conforme a realidade da empresa em estudo. Para coletar as devidas informações a serem analisadas, após a elaboração esse instrumento foi entregue aos dois gestores, para realizar os testes de aplicabilidade. O questionário não passou por validação, por se tratar de um planejamento estratégico o qual será moldado conforme a necessidade da empresa em questão.

A técnica utilizada foi a análise de discurso, para tratar as informações coletadas sobre o tema e a técnica de observação, para auxiliar na análise do material coletado. O objetivo é identificar o que vem sendo dito sobre um tema.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a realização das entrevistas com os dois diretores, os resultados obtidos são exibidos neste capítulo do estudo, bem como a análise dessas informações. O roteiro de entrevista utilizado neste estudo, iniciou-se com sete questões e finalizou-se com nove. Isso foi possível por se tratar de um questionário com perguntas semiestruturadas.

Conforme Oliveira (2010), o principal objetivo do diagnóstico é observar como a empresa está. Além disso, identificar algumas falhas e erros nos processos, assim como verificar



se visão, missão e valores estão de acordo com a realidade da empresa e se estão sendo atingidos. É importante ressaltar o quanto o diagnóstico reflete diretamente na cultura da empresa. Schein (2004) assegura que uma cultura é estabelecida no transcorrer do tempo. Em vista disso, para o Departamento de Recursos Humanos se tornar mais estratégico, deverão ocorrer mudanças na cultura da empresa, uma vez que, sem essas, a mudança no Departamento de Recursos Humanos permanecerá operacional. Sobre essa questão, os diretores realizaram um breve diagnóstico do Departamento de Recursos Humanos e descrevem uma breve análise interna. Ambos concordam que o setor está sendo mais operacional do que estratégico.

Os entrevistados concordaram com a importância da prática das políticas, pois elas já existem e não são exercitadas. Essa análise interna é importante para o setor para que se possa propor melhorias e praticar a gestão do conhecimento. Bessant e Tidd (2009) esclarecem que gestão do conhecimento é a geração de novas ideias, seleção das melhores e implementação. Apesar desse ponto fraco, os respondentes reconhecem os pontos fortes, que são: existência das políticas, mais união dos setores e respostas claras e fundamentadas. A revisão das políticas pode ser realizada na segunda fase do planejamento conforme Oliveira (2010), na qual se trabalha a postura estratégica e se estabelecem as macroestratégias e as macropolíticas, assim como se determina a missão do setor.

Mascarenhas (2008) afirma que a visão do RH é o comprometimento com o negócio. Oliveira (2010), por sua vez, entende que a visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Em conformidade com os autores, o diretor 1 relata visualizar o setor como um agente de mudança por meio da perspectiva de crescimento profissional, o qual nada mais é que um plano de carreira, que pode ser definido nas políticas do setor. Por sua vez, o diretor 2 ressalta a importância das práticas das políticas já existentes, como visão de RH.

A visão pode ser identificada por meio do diagnóstico. Nesse caso, observou-se a falta. Sendo assim, o setor não sabe o que quer ser no futuro próximo e isso dificulta as diretrizes a serem seguidas. É muito importante ter a definição da visão desse setor e os entrevistados concordam com essa importância.

Oliveira (2010) argumenta que missão é a razão de ser da empresa, em outras palavras, quem a empresa atende. Assim, a resposta do diretor 1 corrobora com o autor e acrescenta que os objetivos de cada profissional devem estar alinhados com os da empresa para existir um crescimento linear. Vale ressaltar que o diretor 1 fala em identificar competências para depois alinhar os objetivos profissionais aos da empresa, deixando clara a importância do crescimento mútuo. O diretor 2 salienta que a missão do RH é atender aos objetivos da empresa, respeitando a legislação e tendo como foco o bem para os profissionais e políticas.

Após a análise dessas respostas, observou-se que a missão do RH está em consonância com o planejamento estratégico da organização, pois auxilia o setor a organizar suas ideias e a redirecionar suas atividades. Dessa forma, é possível alinhar os objetivos dos profissionais às metas da organização, fazendo com que os funcionários e a empresa almejem o crescimento recíproco.

Analisando as respostas com relação aos valores, foi possível verificar que o setor não possui seus valores bem definidos. Isso não significa que o mesmo não é sigiloso, confiável, porém falha no requisito contribuição para o crescimento de seus profissionais, uma vez que suas políticas existentes não são aplicadas corretamente. Assim, concordam com Oliveira (2010), pois o autor comenta que os valores são um conjunto de princípios, crenças e questões éticas.

No entendimento de Chiavenato (2010), os objetivos de RH são avaliar os atuais recursos humanos, prever as necessidades de recursos, desenvolver e implementar planos de RH, corrigir e evitar excesso de pessoal, assim como, a falta. A partir dessa reflexão, pode-se dizer que, na metodologia utilizada por Oliveira (2010), essas questões básicas estão na terceira fase da elaboração e implantação do planejamento estratégico, pois nessa fase é onde se



determina onde se quer chegar e como aproximar-se da situação que se deseja, definindo objetivos, desafios e metas, estabelecendo estratégias e políticas, projetos e planos de ação, realizando a análise de quais recursos são necessários para alcançar esses objetivos. Sendo assim, as respostas dos diretores corroboram com os pensamentos dos autores. De acordo com o diretor 2, “estabelecer políticas que competem ao setor; fazer com que essas políticas sejam aplicadas; escutar os colaboradores e sugerir melhorias continua para o setor; estabelecer o autodesenvolvimento e o engajamento das pessoas; atuar de forma a construir um ambiente de trabalho humanizado, harmônico e feliz”, são objetivos do Setor.

Os entrevistados salientam que, primeiramente, é extremamente importante ter a missão bem definida para servir de base para um plano estratégico, em virtude de ter um foco a ser atingido e de que todos estejam focalizados e saibam a missão estabelecida. Na metodologia de Oliveira (2010), a segunda fase é a missão, onde se institui a postura estratégica a ser seguida, que corresponde à forma mais adequada para conseguir os propósitos estabelecidos. As ações e os caminhos a serem percorridos são traçados nessa fase, assim como as macropolíticas que servirão como apoio para as decisões. Sobre esse aspecto os entrevistados relatam que a missão deve ser atingível e ser de conhecimento de todos.

Os indicadores são importantes para auxiliar na análise de melhoria conforme citados pelos respondentes. Ambos citaram custos de treinamentos e custos de desligamento como um dos indicadores. Eles possibilitam analisar como a empresa está indo, servem para controlar e avaliar o que deve ser melhorado, corroborando com o autor Oliveira (2010). Envolvem o processo de formar e analisar os indicadores de desempenho dos profissionais, tomadas de ações corretivas.

Na fase de controle e avaliação, além dos indicadores de desempenho, há outros fatores importantes como a comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ações estabelecidas, assim como, a análise desses desafios estabelecidos observando se eles ainda se enquadram no planejamento. Essas análises são importantes para as ações corretivas. Além disso, o acompanhamento dessas ações é importante e pode ser auxiliado por um cronograma assim como o PDCA para planejar novas estratégias.

De acordo com os diretores, a participação do setor de RH no planejamento estratégico, nas decisões envolvendo o recurso humano, assim como, na análise estratégica nas contratações são processos que não podem faltar no setor. Como o setor de RH é mais operacional do que estratégico, os entrevistados relataram a falta de um planejamento estratégico em gestão de pessoas. Ambos identificaram que a implantação desse planejamento pode ser uma ferramenta que pode auxiliar a empresa a alcançar suas metas.

A partir das entrevistas, averiguou-se que no setor de RH há problemas. Para classificá-los, foi elaborada a matriz GUT que serve para auxiliar na tomada de decisão, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz GUT

Problemas	G	U	T	GUT
	Gravidade	Urgência	Tendência	
Ausência da prática das políticas existentes	5	5	5	125
O setor não tem Visão do RH definidas	5	5	4	100
O setor não conta com Missão do RH	5	5	4	100
Carência na determinação dos objetivos do RH	5	5	4	100
Não há planejamento estratégico no setor de RH	4	4	4	64
Falta de envolvimento nas estratégias da organização	4	4	3	48

Fonte: dados provenientes da pesquisa.



Após a análise da matriz GUT, foi utilizada a ferramenta 5W2H, para planejar as soluções e os planos de ação a serem executados. Assim, tem-se o Quadro 2.

Quadro 2 – Análise 5W2H

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?
Revisão das políticas existentes	A fim de verificar as falhas e os motivos as quais não são praticadas	No setor de RH	Janeiro de 2016	Analista de RH e direção	Revisando cada item das políticas existente, analisando-as e identificando problemas
Estabelecer Visão, Missão e Objetivos do RH	A fim de iniciar seu planejamento estratégico, para ficar claro qual é o papel do RH e que as normas e programas comecem a funcionar	No setor de RH	Um esboço iniciou-se após as entrevistas	Analista de RH e direção	Analisando as respostas dos entrevistados para sanar as fraquezas do setor de RH
Implantar o planejamento estratégico no RH	Tornar o RH estratégico, ser parceiro da organização no alcance dos objetivos.	No setor de RH e direção	A partir de abril de 2016	Analista de RH e direção	Com a utilização da metodologia de Oliveira (2010), adaptada à realidade da empresa

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo sobre Planejamento Estratégico em Gestão de pessoas, é importante ressaltar sua existência nas organizações, para que haja uma diretriz a ser seguida. Assim como alinhar as metas organizacionais as dos profissionais que fazem parte da empresa para que os objetivos sejam alcançados com êxito. Além disso, ele possibilita verificar se os métodos utilizados são, realmente, os mais adequados e modificá-los, caso haja necessidade. Por outro lado, foi essencial identificar o modelo de planejamento em gestão de pessoas mais adequado para implantação na Estrela Brilhante. Para isso, houve pesquisa bibliográfica, a qual deu suporte para o estudo. Portanto, o objetivo de identificar qual modelo de planejamento estratégico em gestão de pessoas é adequado para ser implementado na empresa Estrela Brilhante foi alcançado.

Para apresentar uma metodologia de implantação do planejamento em gestão de pessoas, realizou-se entrevista com os diretores, através de um roteiro semiestruturado. Através dessa pesquisa, foi possível identificar uma cultura organizacional mais centralizadora e observar a falta de envolvimento da área de RH nas estratégias organizacionais da empresa. Ficou claro que não há um Planejamento Estratégico em gestão de Pessoas. Essa análise foi apresentada para os diretores e foi proposta a implantação do planejamento. Por meio da ilustração dos modelos citados neste artigo, o modelo escolhido foi o de Oliveira (2010). Esse modelo foi escolhido devido às fases de implantação que melhor se encaixam à cultura dessa organização. Nesse encontro, foi realizado um esboço do planejamento.

A pesquisa realizada foi importante para identificar essa falha, constatada por meio de relatos dos entrevistados e pela observação do autor. Sendo assim, os resultados obtidos nesse estudo estão de acordo com os objetivos propostos. Com o estudo realizado, o aprendizado obtido foi a percepção de como é importante ter à disposição um planejamento estratégico em gestão de pessoas para auxiliar no alcance dos resultados organizacionais. Além disso, ter o RH como referência é um diferencial.

Ao realizar o esboço do planejamento, foi possível identificar a Visão e os Valores do RH. Na segunda fase, foram estabelecidas a Missão do RH, assim como a necessidade de rever



as políticas já existentes e estabelecer a postura estratégica do setor. Na terceira fase, instituíram-se os objetivos, as metas e os desafios, bem como, o desenvolvimento de projetos e de planos de ação. Na última fase, que é a de controle e avaliação, foram definidos os indicadores que servirão para análise de como está o setor. Entretanto, esse rascunho de planejamento estratégico em gestão de pessoas será revisto, item a item, para a implantação, na empresa Estrela Brilhante.

Destaca-se como limitação a impossibilidade de generalização deste estudo, por se tratar de um estudo de caso. Para estudos futuros, sugere-se repassar aos outros setores existentes na empresa a metodologia de Oliveira (2010) para padronizar, incluindo o planejamento Estratégico Organizacional. Outra possibilidade de estudo é aplicar em outros setores do comércio para verificar se a implantação de um planejamento estratégico realmente proporciona resultados superiores para as empresas. Dessa forma, é possível verificar se o objetivo de cada setor consegue ter seu próprio planejamento alinhado com o planejamento da organização.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2017.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilha Excel. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Brookman, 512 p., 2009.
- BIMBATTI, M; TOLEDO, N. N. **Gerenciamento Estratégico através do Balanced Scorecard** apoiado pela T.I. In: Simpósio de Engenharia de Produção. São Paulo. São Paulo, 2002.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- CAMPOS, V. F. **Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Editora Bloch, 3. ed., 1992.
- CARPIO, G. R. A. M.; ROCHA-PINTO, S. R. **Fatores críticos para a implementação do Balanced Scorecard**: a visão dos consultores organizacionais. In: Encontro de Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro. Rio Janeiro: ANPAD, 2008.
- DAFT, R. L. Organizações: **Teoria e Projetos**. 2. ed, São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DENCKER, A. F. M. **Método e Técnicas de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- DESSLER, G. **Administração de recursos Humanos**, 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo, Atlas, 2008.
- DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de Pessoas – Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. 1. ed. Atlas, 2009.



FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, M. A. D. et al. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Maringá Management**, v. 2, n. 1, 2006.

GIL, A. C. **Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRIMALDI, R.; MANCUSO, J.H. **Qualidade Total.** Folha de SP e Sebrae, 1994.

GUIMARÃES, J. C. F. et al. **O Balanced Scorecard na Implementação do Planejamento Estratégico.** Planejamento estratégico – estudos e práticas: desafios da educação, v. 1, p. 260 – 280, 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIU, S. L. **Prevenção e tratamento de não conformidades.** Coleção Bibliografia Universitária. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Caxias do Sul: FSG, 2015. Disponível em:
<<http://fsg.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543012117/pages/-6>> Acesso em: 02 out. 2015.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MASCARENHAS, A. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente.** São Paulo; Arte & Ciência, 2001.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2010.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas.** 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, J. N. et al. **50 Gurus Para o Século XXI.** 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico. PT, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estagio e de pesquisas em administração: guia de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso** São Paulo: Atlas, 2007.



SARSUR, A. M. **Gestão por Competências: a percepção do ganho social o trabalhador.** 626 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SERTEK, P. **Empreendedorismo.** 5. ed. Curitiba: IBPEX, 2012.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. M. **Administração e planejamento estratégico.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

SILVA, R. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

WERKEMA, M.C.C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** 2. ed. Belo Horizonte: UFMG; Fundação Christiano Ottoni, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos.** Bookman, 2015.