

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM RECURSOS HUMANOS: Um Estudo de Caso das Melhores Empresas para se Trabalhar segundo o Guia VOCÊ S/A EXAME

Felipe Barbeta Soares da Silva¹, Vilma da Silva Santos², Paulo Cesar Ribeiro Quinteiros³, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁴

¹ MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – febarbeta@terra.com.br

² Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – vilma70@gmail.com

³ Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – quinteiros@unitau.br

⁴ Orientador - Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil – edson@unitau.br

Resumo – Uma forte tendência na atualidade é a mudança de conceito por parte das empresas quanto a questão do fator humano e como esse fator pode ser determinante no resultado de sucesso de uma organização. Nesse contexto observamos ao longo da história uma evolução nesse quesito, que iniciou por meio da Teoria das Relações Humanas que tinha uma maior preocupação no aumento da produtividade dos funcionários relacionando essa necessidade à qualidade de vida destes dentro e fora da empresa. Isso se estendeu até o planejamento estratégico, que tem por objetivo definir linhas de ação e planos detalhados para atingir os resultados traçados por uma empresa, envolvendo diretamente a área de recursos humanos. O artigo teve por objetivo comparar a rentabilidade média das 150 melhores empresas para se trabalhar com a das 500 maiores empresas do país segundo divulgação do Guia Você S/A Exame. Outra comparação realizada foi entre a rentabilidade média ajustada de algumas das dez melhores empresas para se trabalhar com o mesmo índice dos setores econômicos respectivos. A conclusão foi que o planejamento estratégico de RH é importante no resultado das empresas, porém junto a ele deve estar todo um planejamento estratégico bem produzido para que o sucesso da organização seja o esperado.

Palavras-chave: planejamento estratégico. recursos humanos. rentabilidade média.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

INTRODUÇÃO

As melhores empresas para se trabalhar no país segundo o Guia Você S/A Exame vem sendo analisadas por estudiosos e pela concorrência pois segundo dados apresentam melhores resultados em relação a média de seus setores específicos. Por isso se faz necessário uma revisão do planejamento estratégico, incluindo a área de recursos humanos por parte das organizações.

O planejamento estratégico é capaz de desenvolver estratégias e diretrizes para que as empresas alcancem os objetivos traçados. E dentro desse planejamento há a área de recursos humanos que visa inserir os agentes de forma pró-ativa com o intuito de despertar nestes o poder da inovação e motivação, pois quando isso é

alcançado o resultado da empresa tende a ser cada vez mais positivo.

Assim um planejamento estratégico de recursos humanos bem elaborado pelas empresas, pode trazer a elas o alcance dos objetivos traçados.

REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Lopes (1978) o planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no sentido mais lato, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos.

O mesmo autor possui duas visões sobre o planejamento estratégico. A primeira o define como o processo que gera decisões relativas a missões básicas da empresa, objetivos que ela

procura atingir e estratégias e diretrizes principais que orientam o uso de recursos à disposição da empresa, para atingir seus objetivos. A segunda o define como o processo contínuo de efetuar decisões empresariais presentes, sistematicamente, e com o maior conhecimento possível do seu futuro, organizando os esforços necessários à execução dessas decisões e aferindo seus resultados em comparação com as expectativas, através de *feedback* organizado e metódico.

Já para Oliveira (1999) o planejamento estratégico como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Quanto ao princípio fundamental para o bom funcionamento de um sistema de planejamento estratégico é o envolvimento de um grande número de pessoas da empresa, sem comprometimento de suas atividades, de forma a criar uma rede de informações do ambiente e de sugestões de estratégias e de projetos de capacitação (PINA, 1994, p.92).

Quanto as vantagens do planejamento estratégico Cabral e Toncovitch (1999) destacam:

- Identifica áreas que exigem decisões e garante que a devida atenção lhe será dispensada, tendo em vista os resultados esperados;
- Estabelece um fluxo mais rígido de informações importantes para os tomadores de decisão e que sejam as mais adequadas para o processo;
- Facilita a mudança organizacional durante a execução dos planos estabelecidos, através de uma comunicação adequada e apropriada;
- Procura o envolvimento dos vários elementos da empresa para os objetivos, desafios e metas através do direcionamento dos esforços;
- Facilita e agiliza o processo de tomada de decisão;
- Facilita a alocação dos recursos da empresa;
- Possibilita maior consenso, compromisso e consistência;
- Cria alternativas gerenciais;
- Possibilita o comportamento sinérgico das várias unidades organizacionais;
- Possibilita a empresa manter maior interação com o ambiente;
- Incentiva e facilita a função de direção da empresa;

- Transforma a empresa reativa em empresa pró-ativa
- Facilita e desenvolve um processo descentralizado de decisão na empresa;
- Cria situações em que os administradores da empresa se sentem obrigados a se afastarem das atividades rotineiras da empresa;
- Incentiva a utilização de modelos organizacionais adequados aos diversos contextos ambientais atuais e futuros;
- Orienta o desenvolvimento de outros planejamentos a nível tático ou operacional;
- Possibilita a obtenção de melhores resultados operacionais;
- Fortalece e agiliza o processo orçamentário.

As etapas do planejamento estratégico definidos por Gonçalves (2009) são:

- Análises de Cenários Futuros (Exercitar o pensar o futuro considerando os cenários que impactarão no negócio).
- Consideração dos Direcionadores dos Acionistas (Definição pelos acionistas das suas expectativas em relação ao negócio e que serão consideradas na definição das estratégias).
- Definição das Estratégias (Focadas no negócio atual e em novas oportunidades, identificando fatores críticos de riscos e de sucessos, além de definir planos de contingência).

Segundo Stoner e Freeman *apud* Lima, Tomiello e Silveira (2002) os quatro passos do planejamento estratégico são:

1º Passo: Estabelecer um objetivo ou um conjunto de objetivos. O planejamento tem início com a definição sobre o que a organização ou uma subunidade deseja alcançar. A identificação de prioridades e a determinação de seus fins possibilitam uma utilização eficaz dos recursos;

2º Passo: Definir a situação atual, ou seja, analisar até que ponto a organização está afastada de seus objetivos e com que recursos ela pode contar para atingir seus objetivos. Essas informações são fornecidas por intermédio dos canais de comunicação dentro da organização e entre suas subunidades;

3º Passo: Identificar que fatores internos e externos podem ajudar ou criar problemas para a organização no alcance dos seus objetivos;

4º Passo: Elaborar um plano ou um conjunto de ações para atingir o(s) objetivo(s). Envolve

a determinação de diversas alternativas e a escolha da mais apropriada para se atingir os objetivos propostos.

Para Oliveira (1999) o resultado do planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes pontos:

- direcionamento de esforços para pontos comuns;
- consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como identificar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais de integram a estrutura organizacional e;
- estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

O planejamento que envolve a área de recursos humanos é esclarecido por Anthony, Perrewé e Kacmar *apud* Miglinski (2006) esclarecem que esse processo é uma projeção realizada pela empresa com o intuito de ter ciência de como a empresa irá adquirir e utilizar seus recursos com o intuito de alcançar os objetivos traçados pela organização de forma global.

Na visão de Chiavenato *apud* Silva (2009) As pessoas como agentes pró-ativos e empreendedoras são pessoas que gerem e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam e dirigem o negócio da empresa.

As pessoas que participam do processo de gestão estratégica de uma Organização, devem ser consultadas, sobre as mudanças que poderiam ser promovidas, essas pessoas são consideradas o coração da organização.

São elas que conhecem realmente os problemas que começam na parte operacional de uma empresa. Por outro lado, além de terem cérebro e coração, as pessoas têm sentimento, o que tem de ser muito respeitado, pois só serão alcançados objetivos estratégicos através de uma ponte que una as metas da organização com os objetivos pessoais de cada uma das pessoas envolvidas no processo.

Na implantação de ações estratégicas, é importante levar as pessoas a colaborarem com este processo (pois do contrário elas resistirão), e procurar também perceber o impacto que essa mudança ocasionará na vida de cada uma delas.

A autora complementa que o planejamento estratégico voltado à gestão de pessoas visa sensibilizar os empregados em relação ao processo corporativo, enfatizando sua importância para o alcance de resultados, gerando comprometimento, envolvimento e compromisso mútuo.

O maior mérito do Planejamento estratégico organizacional está no alinhamento corporativo que o processo conduz na empresa, na sua capacidade de transformar intenções estratégicas em ações efetivas.

O Planejamento estratégico deve conjugar a intenção da mudança, as ações tempestivas e alinhadas e a monitoração constante.

A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Cavalcanti (2001) ressaltava que as relações entre os indivíduos dentro da organização eram um fator determinante para o bom desempenho da empresa. E a partir dessa teoria algumas conclusões ficaram visíveis:

- o trabalho é baseado em interações sociais onde a sua natureza e a forma como as pessoas se relacionam são fatores importantes de produtividade;
- o operário reage como membro de um grupo social que influencia as suas ações individuais;
- a administração deve ser capaz de compreender as necessidades dos operários e de informar adequadamente sobre os objetivos da empresa;
- as necessidades psicológicas do operário precisam ser identificadas e satisfeitas para que seja possível aumentar a produtividade;
- o ambiente industrial passa a ser uma nova extensão da vida social do operário, como outro ambiente, além das relações familiares e da sociedade de uma forma geral.

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO

Segundo Pina (1994) a capacitação é a construção interna das condições para viabilizar a estratégia. Ela pode envolver a organização, sistemas de informação, tecnologia de produtos ou de processos, desenvolvimento de recursos humanos, sistemas de planejamento e controle, modelo de gestão etc.

Nesse contexto o autor enfatiza a importância do fator recursos humanos afirmando que as pessoas são o ponto de partida da capacitação; por intermédio delas, a empresa inova, aumenta a eficiência e melhora a qualidade. Assim, diante de cada estratégia, é desejável saber qual é o perfil das pessoas, como treinar, como motivar. Criar potencial humano é estimular e dar liberdade para agir, experimentar e assegurar o direito de falhar. Outro ponto importante é reconhecer e recompensar as contribuições de cada um criando lealdade à organização e compromissos com o sucesso do negócio.

ESTUDO DE CASO

O presente artigo tem por objetivo analisar a rentabilidade média das melhores empresas para se trabalhar segundo o Guia Você S/A Exame, comparando-as com as 500 maiores empresas do país.

Para tal, se faz necessário entender os critérios utilizados para a escolha das melhores empresas para se trabalhar. Segundo o *site* da Associação Brasileira de Recursos Humanos os critérios são os seguintes:

1. Estratégia e Gestão: analisa os mecanismos que a empresa utiliza para disseminar a sua estratégia e fazer com que todos a conheçam e trabalhem de forma alinhada ao negócio.

2. Liderança: avalia como as organizações trabalham com seus gestores.

3. Cidadania Empresarial: verifica a responsabilidade das empresas em relação ao ambiente em que são inseridas, assim como em relação ao seu público interno e externo.

4. Políticas e práticas: dividem-se nos seguintes itens:

- *Carreira* – Identifica quais ferramentas a empresa oferece aos funcionários para que eles cresçam profissionalmente.
- *Desenvolvimento* – Revela o quanto a empresa investe na capacitação do pessoal e reconhece a importância da educação para a qualidade e continuidade do negócio e para o desenvolvimento profissional.
- *Remuneração e Benefícios* – Expressa a valorização atribuída aos empregados. Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar do pessoal.
- *Saúde* – Mais do que um bom plano de saúde, essa subcategoria busca avaliar a preocupação da organização com a prevenção de doenças e acidentes de trabalho, assim como o cuidado que tem

com a qualidade de vida de seus colaboradores.

Nesse contexto, o Gráfico 1 demonstra como foi a evolução da rentabilidade média do conjunto das 150 melhores empresas para se trabalhar comparando-as com os mesmos resultados obtidos pelas 500 maiores empresas do país.

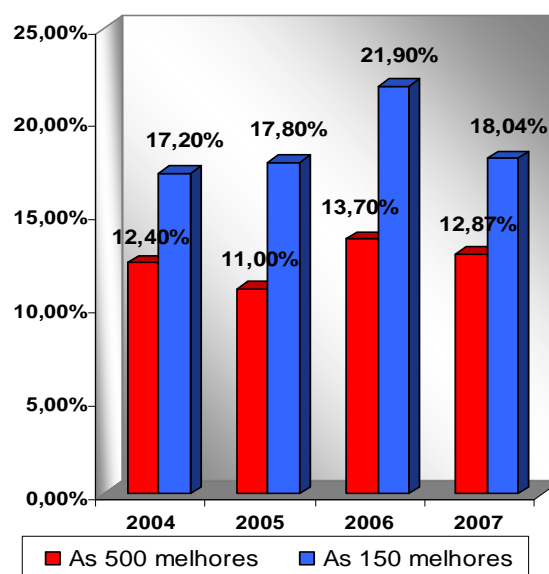


Gráfico 1. Comparação de rentabilidade média entre as 500 maiores empresas do país e as 150 melhores para se trabalhar

Por meio do Gráfico 1 é possível analisar que durante todos os anos estudados (2004 a 2007) as 150 melhores empresas para se trabalhar obtiveram uma rentabilidade média superior a encontrada pelo outro grupo de empresas estudados.

Isso embasa os conhecimentos teóricos apresentados de que o planejamento estratégico em recursos humanos e a maior atenção aos funcionários e ao seu ambiente de trabalho podem ser fundamentais no resultado de uma empresa. Porém é necessário compreender que este planejamento deve estar alinhado com outras estratégias e variáveis para que o melhor resultado seja alcançado.

Outro dado para fundamentar a importância do planejamento estratégico estar representado no Gráfico 2, este que trata a evolução de rentabilidade média das 10 melhores empresas para se trabalhar em 2004 e 2007.

Por meio do Gráfico 2 foi possível verificar que as dez melhores empresas para se trabalhar evoluíram no passar dos anos no que tange a rentabilidade média. Isso só reforça que o planejamento estratégico em RH cada vez mais

contribuiu para os resultados das empresas, visto o crescimento contínuo dessa variável.

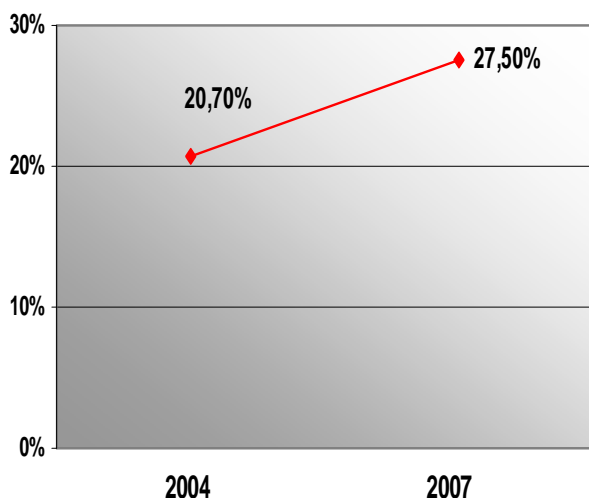


Gráfico 2. Evolução de rentabilidade das 10 melhores empresas para se trabalhar (2004 a 2007).

Outros indicadores a serem analisados estão disponíveis no site do portal exame em que se observa a comparação entre empresas que já foram listadas como as dez melhores para se trabalhar no país com a rentabilidade média do setor, como é demonstrado no Gráfico 3.

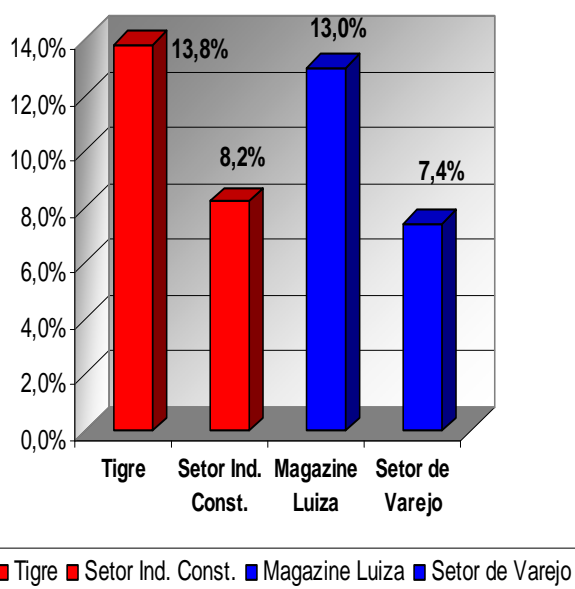


Gráfico 3. Comparação de rentabilidade média ajustada entre empresas as melhores empresas para se trabalhar e seus respectivos setores

A empresa Tigre foi classificada no setor da indústria da construção e como pode se verificar apresenta um resultado bem superior a média das demais empresas que compõem o setor no ano de 2004. A Tigre se destacou em 2004 sendo considerada pelo Guia Você S/A Exame a 2ª melhor empresa para se trabalhar.

Em 2005 outra empresa que se destacou nesse ranking foi a Magazine Luiza em 7º lugar no setor de varejo, foi perceptível que no quesito rentabilidade média ajustada a mesma também apresentou número acima da média do setor.

CONCLUSÕES

As conclusões alcançadas com o desfecho desse artigo estão relacionadas a evolução da teoria das relações humanas e em seqüência do planejamento estratégico em recursos humanos.

Pôde-se verificar que as empresas classificadas como as melhores para se trabalhar segundo o Guia Você S/A Exame obtiveram melhores resultados no que tange a rentabilidade média em comparação com as maiores empresas do país.

Outra comparação que se fez importante a questão da rentabilidade média ajustada apresentada pelas dez melhores empresas para se trabalhar em relação ao mesmo índice de seus respectivos setores econômicos.

O resultado das eleitas foi bem superior nessa comparação. Porém não podemos descartar e informar que o planejamento estratégico é importante e capaz de fomentar resultados positivos de uma empresa, mas deve estar atrelado a um planejamento estratégico completo e bem desenvolvido, além do que outras variáveis econômicas podem comprometer ou alavancar os resultados de uma organização, e essas variáveis também deve ser analisadas cuidadosamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CABRAL, G.W; TONCOVITCH, P.E. **Prós e contras do planejamento estratégico.** Disponível em http://vsites.unb.br/ciord/informacoes/material/planejamento_estrategico/Texto%20de%20Apoio%20311.doc. Acesso em 26 mai. 2010

CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GONÇALVES, A. **O planejamento estratégico como balizador das ações empresariais.** Disponível em <http://albirio.wordpress.com/2009/>

12/08/artigo-o-planejamento-estrategico-como-balizador-das-acoes-empresariais/. Acesso em 02 jun. 2010.

LIMA, A.J; TOMIELLO, N; SILVEIRA, R.R. **Metodologias de Planejamento Estratégico:** uma discussão preliminar para IES. Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Arnaldo%20Jos%E9%20de%20Lima%20Metodologia%20de%20Planejamento.doc>. Acesso em 06 jun. 2010

LOPES, C.T.G. **Planejamento e Estratégia Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 1978.

MIGLINSKI, C.A. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.** Disponível em <http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/.../72/70>. Acesso em 3 jun. 2010.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

PINA, V.M.D.C. **Inteligência Estratégica nos Negócios.** São Paulo: Atlas, 1994.

SILVA, V.M. **Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas.** Disponível em <http://www.webartigos.com/articles/17531/1/Planejamento-Estrategico-de-Gestao-dePessoas/pagina1.html>. Acesso em 28 mai. 2010

As 150 melhores empresas para você trabalhar no Brasil. Disponível em http://www.abrhsc.com.br/mostra_destaque.php?id=16. Acesso em 05 jun. 2010.

Um negócio bom para os dois. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0826/gestao/m0051630.html>. Acesso em 03 jun. 2010.