

O DESAFIO DO PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ANTE AS NOVAS DEMANDAS DO MERCADO

Arianne Fernanda de Alencar Nascimento¹ | Ewerton Gois Marinho² | Maria Gabriela Valladão Costa Ramos³
Raiza Andrade Bispo dos Santos⁴ | Risia Santos Guimarães⁵ | Maria Balbina de Carvalho Menezes⁶

Administração



RESUMO

Atualmente, a administração de Recursos Humanos (RH) se configura como a nova gestão de pessoas, gestão de talentos, gestão de capital humano e intelectual, consolidando a Gestão Estratégica de Pessoas. Nesse modelo as organizações pressionadas pelo mercado e pelas mudanças buscam competências, habilidades e atitudes de seus colaboradores. A estratégia passa a ser um elemento direcionador das ações, é a capacidade de manobra direcionada aos objetivos a serem atingidos em um determinado período de tempo. Para obter vantagem competitiva, os recursos humanos a exemplo de outros setores de igual importância, vêm sendo amplamente modificados ante a necessidade de qualificar cada vez mais os profissionais da área, e as atividades praticadas com os mesmos planejadas de acordo com o planejamento empresarial. Para refletir sobre as mudanças no Rh e o planejamento de pessoas, este artigo traz a discussão dessas questões. As metodologias utilizadas foram pesquisa bibliográfica, exploratória, descritiva e pesquisa de campo, com a realização de visita a uma empresa com o propósito de verificar empiricamente essas parcerias estabelecidas no arcabouço teórico. Conclui-se com base na literatura revisada e na pesquisa de campo que o planejamento de RH deve caminhar junto o planejamento estratégico da empresa, embora os dados apontem que na prática essa ação articulada ainda é privilégio das grandes empresas.

PALAVRAS-CHAVE

Desenvolvimento. Estratégia. Mudança. Planejamento e Recursos Humanos.

ABSTRACT

Nowadays, the Human Resource Management is presented as the new personnel administration, management of talent management and administration of human and intellectual capitals, consolidating the Strategic Management of People. In this regard, organizations under pressure from the market and its changes, seek skills and attitudes of their employees. The strategy becomes an element to guide the actions; it is the ability to steer towards the goals that need to be achieved meeting the deadline. Aiming competitive advantage, the human resources as well as other equivalent sectors, have been widely modified due to the need to increase the professional qualification and the activities performed with them, scheduled according to business plan. To reflect on the RH changes and planning of people, this article intends to discuss these issues. The methodologies used were literature review, exploratory, descriptive and field research, through a company visitation in order to verify, empirically, these partnerships. Based on the literature review and field research, the conclusion is that the HR planning must be in accordance with company's strategic planning, although the data indicates that in practice this articulated action is still the privilege of large companies.

KEYWORDS:

Development. Strategy. Change. Planning and Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo traz uma discussão acerca do Planejamento de Recursos Humanos (RH) como uma ferramenta alinhada ao planejamento estratégico e a estratégia da empresa. De relevância incontestável o Planejamento de RH se faz imprescindível para a atração, desenvolvimento e manutenção de pessoas nas organizações. Examina ainda a relação entre a conduta do RH nas empresas e as demandas do mercado, na perspectiva do trabalhador e das competências e habilidades requeridas, ou seja, os talentos. Para tanto, alguns conceitos foram considerados importantes para o desenvolvimento deste estudo, entre eles as transformações no mercado de trabalho, o planejamento de recursos humanos e a questão das competências para a efetivação dos objetivos pessoais e organizacionais.

Quando a questão remete a entender o papel dos Recursos Humanos nas empresas é fundamental pontuar que no campo da administração a importância dos setores acompanha um crescimento mercadológico, definições de políticas econômicas, aprimoramento da literatura que procura dar conta do contexto e fenômenos a exemplo da globalização e do desenvolvimento da área tecnológica que influi em todo e qualquer tipo de trabalho.

Com os recursos humanos, ocorreu da mesma forma, a literatura e a história mostram todo processo evolutivo do RH em consonância com o desenvolvimento do mercado e com as inovações. Embora afirmar que as pessoas são de importância ímpar nas empresas, faz parte do discurso acadêmico e da realidade de algumas empresas, mas, trabalhar de forma planejada articulada e sistêmica, ainda passa longe de um número representativo de empresas no Brasil, principalmente, empresas de pequeno e médio porte.

Durante muito tempo a área de RH atuou nas empresas como suporte operacional. As mudanças nunca aconteceram rapidamente, e é nesse momento que se cria uma nova visão a respeito da estratégia da empresa, onde todas as áreas da organização necessitam estar em sintonia com o planejamento, que o RH passou a ser visto como uma área fundamental para o alcance seus objetivos. Sabe-se que o RH por ser uma área destinada a planejar, intervir, e cuidar das pessoas, só passa a ganhar essa importância estratégica para a empresa depois do livre mercado e da concorrência estabelecida, visto que, mesmo com tecnologias avançadas as pessoas são requisitadas para operá-las.

Começa a ser percebida nesse cenário de globalização, reengenharia de processos produtivos e novas tecnologias, a necessidade do talento e com essa necessidade, políticas de Recursos Humanos planejadas para dar conta da realidade.

O planejamento de RH serve justamente para prever incertezas sobre o futuro para que a empresa alcance os objetivos esperados, por isso envolve muitas maneiras de lidar com as mudanças. Em alguns momentos os administradores em situações extremas podem tomar decisões impróprias ao futuro da empresa, trazendo o insucesso da organização. Por isso a importância de planejar.

A transição do RH tradicional para o estratégico esta na imposição do mercado, na cultura da empresa e na transformação dos gestores, os mesmos devem ter um olhar empreendedor, com foco nas mudanças, readequação, adaptações e planejamento, isso é o que a empresa espera para fazer das pessoas um dos diferenciais competitivos.

A problemática em pauta consiste num tema recente nas pesquisas acadêmicas, com lacunas de conhecimento e com repercussões ainda modestas na prática, sobre planejamento de Recursos alinhado a estratégia organizacional.

Ainda é um desafio para muitas empresas sair do empirismo e do imprevisto para as ações planejadas, é muito comum desenvolver o negócio para depois planejar, como ainda percebem-se gestores que não valorizam as ações planejadas e acham que o empirismo em si, é suficiente para a sustentabilidade da empresa. O acesso de muitas pessoas ao nível superior começa a mudar esse quadro, assim como a entrada no país de muitas empresas estrangeiras. Assim propõe-se uma reflexão e análise desenvolvidas a partir da revisão de literatura e das vivências em sala de aula.

Desta forma a inquietação que não cala é: Como as empresas podem sobreviver em um mercado competitivo sem planejar as ações para as pessoas? Será que o planejamento de RH, é visto pelas empresas como uma ferramenta estratégica? Como de fato vem ocorrendo o planejamento de pessoas nas empresas? As políticas mais elementares da gestão de pessoas como a de recrutar e selecionar e desenvolver pessoas são planejadas de acordo com a estratégia de RH e a estratégia empresarial? A gestão de Recursos humanos já conseguiu a visibilidade como uma área estratégica para a empresa? O Planejamento de Recursos Humanos está presente nas empresas que estão construindo as competências que deverão possibilitar a sobrevivência e o seu crescimento no futuro? Foi a partir dessas inquietações que esse estudo se originou.

Na tentativa de encontrar as alternativas para os questionamentos postos, o presente artigo tem como objetivos: a) Identificar como ocorre o planejamento tático de Recursos Humanos nas empresas de médio e grande porte; b) Compreender o olhar das empresas sobre o RH, num contexto em que o discurso teórico aponta para a valorização das pessoas; c) Verificar se as políticas de recursos humanos desenvolvidas pelas empresas estão contempladas sistematicamente no planejamento de Rh; d) Analisar a relação planejamento tácito de recursos humanos e estratégia empresarial.

Justifica-se a pesquisa inicialmente pela importância do tema. Sabe-se que o sucesso das ações das políticas para pessoas realizadas em qualquer empresa, depende da forma como as mesmas são planejadas, nesse caso específico, sendo a empresa um organismo em que as células se relacionam os Recursos Humanos não podem operar com políticas desvinculadas do planejamento estratégico.

Outro dado importante remete ao papel estratégico que o RH vem exercendo devido a necessidade cada vez maior não só da capacitação, mas, da manutenção dos talentos em função das novas tecnologias. Assim, para a academia é fundamental que os alunos possam apreender as visões contemporâneas escrevendo sobre as mesmas e melhorando o senso crítico e perceptivo da realidade, pois para o administrador ou gestor de pessoas, as tendências ante as transformações do mercado, são imprescindíveis que sejam discutidas e assimiladas. Assim, a publicação das ideias e experiências bem sucedidas, ainda é o melhor caminho.

Os procedimentos metodológicos foram à pesquisa bibliográfica por meio de livros, artigos periódicos, sites, para proporcionar uma revisão de literatura relacionada ao tema. Outros tipos de pesquisa também foram utilizados, como a exploratória, descritiva e a de campo. A partir do levantamento bibliográfico, foram feitos os primeiros contatos com uma empresa de revestimentos cerâmicos onde foi realizada uma entrevista com uma gerente em RH na tentativa de aproximar os dados de campo sobre Planejamento de Recursos Humanos e os achados teóricos da Revisão de Literatura.

Para a coleta e a análise dos dados adotou-se a abordagem qualitativa. A justificativa para a escolha é o foco em níveis mais profundos da realidade: opção necessária, segundo Minayo (2001), quando não se quer medir, mas explorar e revelar fenômenos relacionados com valores, atitudes, crenças, significados e motivações. Elementos envolvidos no Planejamento de Recursos Humanos e nas políticas de RH, foco desta investigação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nessa revisão será apresentada uma discussão acerca das categorias teóricas que fundamentam o Planejamento de Recursos Humanos na Empresa.

O crescente interesse nas pessoas e contributo dos RH para a estratégia global da empresa está na base do desenvolvimento recente na investigação no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos e metodologias de medição e alinhamento estratégico dos RH.

Para que uma empresa obtenha sucesso, alcance seus objetivos e se mantenha competitiva no mercado, um fator torna-se indispensável: a elaboração de uma estratégia organizacional. Dentro desse contexto a presença do profissional de RH é fundamental, pois será essa a área que contribuirá para o alcance dos objetivos corporativos e, ao mesmo tempo, buscará atender às necessidades dos colaboradores.

A vantagem de se elaborar um planejamento estratégico em RH é que por meio dessa ação a empresa poderá garantir o alinhamento das ações voltadas para a Gestão de Pessoas com a estratégia e o negócio da organização, conseqüentemente, com o alcance dos resultados. Nessa ótica as ações tendem a atender os interesses organizacionais e profissionais visto que é imprescindível que a empresa dê um caminho a ser trilhado pelas pessoas que vão executar o processo, o que não significa que a criatividade será interceptada. Outra questão fundamental na reflexão do Planejamento de Rh refere-se ao estabelecimento de indicadores de resultado que serão por meio da Avaliação de desempenho mensurado e devidamente analisadas

Pontua Senge (1999) que alinhar pessoas a um conjunto compartilhado de aspirações (visão, objetivos, valores, e princípios) pode ser trabalhoso, mas, se as pessoas estão indo para o mesmo caminho, compartilham os mesmos valores, e trabalham dirigidas pelos mesmos princípios, essas aspirações compartilhadas podem substituir outros meios de garantir coordenação e alinhamento, como regras e supervisões de cima para baixo na hierarquia. Nessa etapa do estudo as categorias teóricas que vão encaminhar a discussão do artigo serão: Mudanças no Mercado e nas Empresas, Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Planejamento de Recursos Humanos.

2.1 MUDANÇAS NO MERCADO E NAS EMPRESAS

No entendimento do grupo não há como refletir sobre as mudanças na célula organizacional sem considerar que essas mudanças representam a dinâmica do mercado, portanto, se o mercado permanece estável – o que é impossível no cenário atual, às organizações aquietam-se na chamada zona de conforto sem muita inovação. Essa lógica não se aplica ao capitalismo e muito menos a filosofia liberal e porque não, a neoliberal. Dessa forma, falar em mundialização de mercados remete ao entendimento da modernização das empresas e dos seus ativos. Justifica-se nesse paradigma de parceria, a necessidade do planejamento e ajustes quase contínuos.

Outra variável que não pode passar despercebida nessa discussão são as tecnologias, sim, são elas que dão o impulso decisivo para a criação de um novo perfil de trabalhador para uma nova empresa, não há como competir em novos mercados com velhas práticas. Nos Recursos Humanos a exemplo das máquinas não foi diferente, as empresas renovaram suas práticas, políticas e pessoas para acompanhar as mudanças.

De acordo com o autor Motta (2000, p. 29), a mundialização da economia e a rapidez das alterações no contexto social e político afetam igualmente a sobrevivência imediata e a viabilidade futura das empresas. A intensidade da competição, a vulnerabilidade de mercados, a versatilidade da clientela e a variação tecnológica fazem da mudança a essência da gerencia.

Considerando essas mudanças, pode-se perceber que as transformações são contínuas no mercado e nas empresas. O mercado muda de acordo com as novas tecnologias e demandas, onde interliga as organizações às tecnologias de informação e comunicação, atendendo melhor os clientes de forma rápida e segura. Consequentemente, as organizações mudam conforme as alterações do mercado, evoluindo as áreas da empresa de acordo com o planejamento.

Ante as visões dos estudiosos, fica claro que as empresas precisam conciliar seus recursos e competências de acordo com suas metas e com oportunidades percebidas no ambiente organizacional e mercadológico, o que faz com que cada empresa desenvolva seus negócios de maneira coerente e com consistência por meio da estratégia articulada ao planejamento empresarial. No ambiente de trabalho, ao executar as atividades percebe-se que existe uma aceleração das mudanças, onde ocorre uma grande pressão exigindo a capacidade de mudar, compreender as oportunidades e assim reagir com neutralidade às ameaças.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.

O sucesso alcançado pelas empresas japonesas levou outros países ocidentais a terem uma nova visão geral sobre a organização do trabalho. Surgem processos inovadores trabalho, junto, à estratégia de recursos humanos, integrada às estratégias de negócios da empresa (FLEURY, 2001).

A gestão de recursos humanos passa a ser vista como estratégica e deixa de ser apenas o setor pessoal ou quando muito, departamento de pessoal. A nova gestão é estruturada de maneira mais diversa, abrangendo muitas áreas sob seu controle, saindo da perspectiva operacional e se definindo como estratégica para a empresa, definindo habilidades, competências, bons relacionamentos, contribuição e possibilidades de carreira. Os recursos humanos executava no início apenas uma função que era o processo de registro de pessoal, mas como os fatos e exigências demandadas pelo mercado evoluiu, incrementa-se cada vez mais, os setores de RH, sobressaindo-se em várias ocasiões como: recrutamento, seleção, treinamento, planejamento e etc., essas e mais algumas funções são hoje atividades normais do cotidiano de uma gerência de pessoal (MOTTA, 2000).

A estratégia de gestão de pessoas expressa as intenções da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas e práticas de pessoas, bem como as maneiras como estas serão integradas às estratégias corporativas. Assim, a área de RH passa a assumir a responsabilidade por articular-se ao processo de planejamento estratégico corporativo e ao seu desmembramento em planos divisionais, contribuindo com informações ao processo e derivando seus planos estratégicos (ARMSTRONG, 2004).

A análise do desenvolvimento recente dos referenciais teóricos sobre a vantagem competitiva sugere uma associação mais íntima entre o desempenho, seus recursos, competências e seus processos internos, incluindo-se aí as pessoas e os processos de gestão de pessoas. A gestão estratégica de pessoas desenvolveu-se a partir das ideias que compõem a perspectiva contingencial. Ao considerar-se a ideia de alinhamento estratégico da gestão de pessoas, assume-se que cada

orientação estratégica ou configuração organizacional demanda práticas específicas de gestão de pessoas, o que implica a construção de certa cultura organizacional capaz de reforçar papéis organizacionais e direcionar o comportamento dos indivíduos (MASCARENHAS, 2008).

2.3 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

No decorrer da discussão já fica evidente que não se pode mais fazer ações improvisadas com pessoas, o mercado não tolera improvisos, mas, aprova a competência planejada. Sobre o planejamento estratégico de recursos humanos, Lucena (1995, p. 84), diz que se trata de um,

processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades a curto, médio e longo prazo.

Ainda, registra o autor, que tendo em vista assegurar a realização das estratégias de negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças, é inconcebível uma empresa desenvolver-se sem planejar suas políticas e ações para pessoas.

A estratégia empresarial se dá por meio das decisões estratégicas, estas, por sua vez, são subsidiadas pelo diagnóstico e análise das variáveis que afetam a empresa e seu negócio, direta e indiretamente. Da mesma forma, a área de recursos humanos deverá subsidiar a administração com informações que orientem as decisões estratégicas para recursos humanos, resultando, dessa análise, um trabalho integrado entre planejamento de negócio e o planejamento de recursos humanos (LUCENA, 1995).

O planejamento deixa claro, as políticas e o posicionamento da empresa, de modo que, são essas políticas que norteiam o planejamento organizacional, que tem como objetivo manter a estrutura da empresa de acordo com os objetivos organizacionais. Já o planejamento de RH, toma como base a decisão estratégica tendo em vista o presente e futuro da organização com relação ao seu capital humano.

Conforme Júnior; Vivacqua (1996), o planejamento estratégico consiste na utilização de um arcabouço de técnicas direcionadas para a elaboração de uma análise ambiental interna e externa da organização, definição da missão, formulação de objetivos estratégicos, quebra e fixação de novos paradigmas, definição do perfil de negócio e áreas de negócio, grupos de clientes e produtos ou serviços, formulação de políticas, diretrizes, e detalhamento destas em projetos e ações estratégicas.

Comparando os conceitos da administração estratégica e planejamento estratégico, pode-se concluir que o planejamento estratégico estabelece uma postura em relação ao ambiente; lida com os fatos, ideias e probabilidades e termina com um plano estratégico. E a administração estratégica cresce a capacitação e as aspirações em gente, com mudanças rápidas de organização termina com um novo comportamento, sistema de ação.

3 APROPRIAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados apresentados a seguir, são oriundos de uma pesquisa de campo desenvolvida numa empresa que atua no ramo de construção civil com a produção de revestimentos cerâmicos. A organização já existe no mercado a mais de 20 anos e que só agora está implementando o RH, pois para os membros da organização o planejamento de recursos humanos não tinha importância para que a empresa pudesse se desenvolver. Tem 280 trabalhadores, sendo que a grande maioria situa-se no plano operacional desenvolvendo ações como: produção de pisos e estocagem. A entrevista foi realizada com o gestor de Recursos Humanos da referida empresa. Para a visita teve-se como objetivo examinar como a empresa criava suas políticas de Gestão de pessoas e como essas políticas eram operacionalizadas tendo em vista a missão, visão e estratégia da empresa.

Ficou entendido que para uma melhor compreensão dos processos o grupo investigaria sobre aspectos fundamentais nas políticas para pessoas na empresa, não ficando restrito apenas ao planejamento de recursos humanos, mas, a outras políticas igualmente importantes.

3.1 PLANEJAMENTO DE RH

Os achados de pesquisas sobre a política de Gestão de Pessoas iniciam-se pela compreensão de como a empresa lida com o planejamento de Recursos humanos. Em se tratando de planejamento de RH articulado ao planejamento estratégico se refere à forma como são planejadas as políticas voltadas para as pessoas na empresa, totalmente em sintonia com o planejamento empresarial. Um RH planejado na organização contribui e muito para que a empresa alcance suas metas e objetivos, pois desenvolve projetos de interação organizacional, de segurança para evitar acidentes na empresa, de capacitação e desenvolvimento de pessoas, programas de benefícios e incentivos consolidados desde o recrutamento, seleção e remuneração para seus empregados.

O conceito do planejamento corresponde aos elementos entre os quais propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, porém na prática muitas empresas ainda não utilizam todos esses elementos. Por ocasião da visita foram observados os setores que já foram implementados depois do reconhecimento do RH, como: o setor de faturamento, laboratório, setor de compras, almoxarifado, e entre eles o setor de segurança que não existia e foi devido a graves acidentes que enxergaram a necessidade de criá-lo para ensinar aos funcionários os riscos que eles correm se não exercerem suas atividades de maneira correta, além de utilizar os equipamentos de proteção de incidentes (EPI).

Lá também se pôde observar que o gestor de RH que atua no momento acredita que este setor é o coração da empresa, pois se não existir diante de tantas mudanças e da competitividade a organização não permanece por muito tempo no mercado, eles estão trabalhando com o desenvolvimento dos funcionários para reter talentos e tentar desenvolver e capacitar para exercer suas atividades. Entretanto não ficou claro se a empresa planeja as políticas de pessoas de forma isolada ou alinhadas ao planejamento empresarial, na compreensão da equipe, pareceu que o setor apesar de prestar contas ao gerente o planejamento de RH ainda não se configura uma ação integrada.

3.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Ao processo de recrutamento que hoje é de responsabilidade do RH, pois exercem atividades de atração e seleção e provê interna e externamente as competências individuais necessárias ao alcance das estratégias organizacionais, a gerente de RH nos informou que o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes.

No caso, realiza o processo misto, o interno quando eles veem que a vaga a ser preenchida, na empresa já existe um funcionário com o perfil para ocupar e externa quando não é encontrado esse funcionário na mesma, divulgando essas vagas por meio do mural e do jornal informativo que tem na empresa; já as vagas preenchidas por externo são feitas por um projeto desenvolvido pela mesma, chamado "Indique um amigo", onde um funcionário indica um amigo e esse passa por entrevista, prova escrita e após ser aprovado vai para um treinamento de 6 dias onde ele é avaliado pelo supervisor, para que o candidato tenha noção de como é realizado o trabalho, tendo como vantagem a confiança de ter um funcionário indicado por outro, em que o que indicou se sente na responsabilidade de vigiar junto com o supervisor para que o indicado execute suas atividades honestamente, além da bonificação ao indicador, caso o novo funcionário passar do período de 6 meses, já a desvantagem até o momento da entrevista e empresa não tinha identificado.

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A política de treinamento que se trata da aquisição de conhecimentos e habilidades para o resultado de uma formação profissional, para acompanhar os avanços tecnológicos e a competitividade existente no mundo, a empresa visitada relatou que os funcionários possuem treinamentos desde o início, dentro da própria empresa, em situações normais de trabalho, com ferramentas, máquinas e outros materiais que o treinando irá utilizar em suas atividades laborais cotidianas, além do treinamento de segurança onde eles têm aulas de primeiros socorros. Já os funcionários que possuem cargos mais elevados, seus treinamentos são fora do local de trabalho com um profissional especializado na área, desenvolvendo assim a carreira profissional dos seus colaboradores.

Além desse tipo de treinamento a empresa está implementando a "Universidade da Cerâmica", onde os funcionários serão os alunos e nela aprenderam a observar um piso, detectar e reparar um possível erro, criando uma profissão especializada nos colaboradores e dando mais qualidade nos produtos oferecidos pela empresa.

3.4 REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E INCENTIVOS

Diante do conceito de remuneração feito pelas empresas, como o salário e a contraprestação devida é obrigatória de acordo com a prestação de serviços, a gestora informou que utilizam a remuneração fixa e por desempenho, analisando e baseando-se nas habilidades e competências de cada funcionário.

No que tange aos benefícios e incentivos às empresas têm oferecido frequentemente esses elementos, pode-se destacar de acordo com a revisão de literatura que os mais utilizados são: ticket, vale-refeição, curso de idiomas, plano de saúde e participação-educação, onde os funcionários fazem uma graduação ou pós-graduação na área na qual a empresa atua e é recebida uma ajuda com uma porcentagem no pagamento do curso. Todos os benefícios e incentivos são importantes, pois ajudam consideravelmente nos resultados financeiros do profissional.

Na empresa visitada eles oferecem refeitório interno, plano de saúde, plano odontológico, plano de bonificação por metas, participação nos resultados, seguro de vida, cesta básica, convênio farmácia, empréstimos consignados, além disso, sorteios e premiações, onde os funcionários escolhem o que querem ganhar, diante da lista com as opções oferecida pela empresa, recebem placas de reconhecimento pelos anos de trabalho, no que vem impactando nos resultados de modo favorável, no cumprimento de metas e diminuindo o índice de absenteísmo. Nesse sentido observa-se que as propostas de benefícios e incentivos são favoráveis e ajudam bastante na motivação e incentivo aos colaboradores em se manter focados e direcionados à produção e cumprimentos de tarefas.

3.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho se define em instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou grupo em período ou área específica, tendo como objetivo o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional, por meio do retorno recebido pela organização, pois é com a ajuda desse processo que se podem identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento, descobre o surgimento de novos talentos, fornece feedback aos empregados e entre outros.

E falando sobre a pesquisa de campo realizada, a avaliação é desenvolvida desde o início do recrutamento e seleção onde o futuro funcionário, também, será avaliado durante os 6 dias de adaptação, também são feitas por meio de entrevistas com o supervisor, onde são analisadas as competências e os objetivos de cada funcionário, além dessas são feitas entrevistas de desligamento onde o RH procura saber qual o motivo do desligamento, da insatisfação e a opinião do demitido, tentando assim corrigir os erros.

De acordo com os fatos, observou-se que a avaliação de desempenho nunca foi realizada por completo na empresa, o que em questão de gestão e planejamento de RH é um fator negativo, porém os gestores estão trabalhando para realizar a avaliação 360º, que é a mais utilizada nas empresas pelo controle e gerenciamento de resultados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o exposto, conclui-se que as empresas não conseguem sobreviver em um mercado competitivo sem planejar as ações para as pessoas em se tratando de alinhamento estratégico com o planejamento de Recursos Humanos. O RH é a ferramenta fundamental para a estratégia das empresas que de fato ainda buscam uma reestruturação neste campo.

O planejamento estratégico é imprescindível para a organização e deve caminhar junto ao planejamento de RH. A empresa deve envolver sempre o comportamento geral e sistêmico, isso significa que o planejamento estratégico não é a soma do tático e operacional, mas a integração entre ambos para que possa contribuir para o sucesso do plano estratégico da organização.

Neste estudo, observa-se a evolução do RH, a fim de buscar a relação com as políticas e o alinhamento da gestão de pessoas na estratégia empresarial de acordo com as mudanças nos mercados e nas empresas. O planejamento de Recursos Humanos precisa estar presente nas empresas que estão construindo as competências que deverão possibilitar a sobrevivência e o seu crescimento no futuro competitivo dos mercados. Na pesquisa de campo realizada o planejamento de recursos humanos está em desenvolvimento, porém visa as competências necessárias para um bom equilíbrio nos âmbitos competitivos.

O planejamento visa o futuro, detalhando os planos necessários para atingir os objetivos com eficiência e eficácia. O administrador deve preocupar-se em fazer coisas voltadas para ambos, utilizando melhores recursos disponíveis e, verificando assim, as atividades exercidas, onde foram alcançados objetivos, para que busque aprimorar cada vez mais sua competência e conhecimento, atendendo a demanda exigida pelo mercado hoje e se organizando, planejando e se preparando para exigências futuras no mercado empresarial.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004. 529p.

FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégicas de pessoas**: evolução, teoria e prática. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SENGER, Peter. **A quinta disciplina**. 10. ed. São Paulo: Best. Seller, 1999.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme Antônio. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.

WOOD Jr., Thomaz (Coord.). **Gestão empresarial**: oito propostas para o terceiro milênio. São Paulo: Atlas, 2001.

Data do recebimento: 23 de julho de 2013

Data da avaliação: 2 de janeiro de 2014

Data de aceite: 13 de janeiro de 2014

1. Acadêmica do curso de Administração da Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: ariane.nascimento@hotmail.com
2. Acadêmico do curso de Administração da Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: ewertongois@bol.com.br
3. Acadêmica do curso de Administração da Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: bibimichaelgabriel@hotmail.com
4. Acadêmica do curso de Administração da Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: raiza.16@hotmail.com
5. Acadêmica do curso de Administração da Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: risia_guimaraes@hotmail.com
6. Graduada em Serviço Social pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e Especialista em Serviço Social pela Universidade Tiradentes (UNIT); Mestre em Administração de Planejamento e Recursos Humanos pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora da Universidade Tiradentes, nas modalidades presencial na área de Gestão de Pessoas e a distância com a disciplina Metodologia Científica. Possui experiência em vídeo aula e tecnologias digitais. Atua na Pós-graduação Lato Sensu em cursos de Especialização. Facilitadora de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas modalidades da Gestão do Conhecimento e das Competências para instituições públicas e privadas. E-mail: maria_balbina@unit.br