

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS. UMA REVISÃO CONCEITUAL ¹

Evandro Ferigato, UNIFACCAMP, evandroferigato@gmail.com
Flávio Henrique Matias, UNIFACCAMP, fmatias29@gmail.com
Adherbaldo Rocha, UNIFACCAMP, adherbaldo.rocha@gmail.com
Diogo Cardoso Cerchiaro, UNIFACCAMP, dccerchiaro@gmail.com
Bruno Magera, UNIFACCAMP, bmagera91@gmail.com
Alessandro Marco Rosini, Faculdade Flamingo, alessandro.rosini@grupoflamingo.com

RESUMO

Este estudo buscou verificar as diferentes ferramentas colocadas à disposição do gestor para a gestão de pessoas. Procura-se demonstrar como um planejamento estratégico pode mudar a capacidade produtiva de uma empresa e seus resultados, atingindo metas e se posicionando no mercado. A gestão de pessoas é essencial na condução de qualquer atividade na organização, seja ela estratégica ou operacional. O método de procedimento desse estudo foi uma pesquisa bibliográfica. A gestão de pessoas mostra-se como o mecanismo técnico capaz de direcionar essas políticas e estratégias para alcançar os objetivos do negócio, com diversas vantagens como a previsão de orçamento e a capacidade de ser aplicável em empreendimentos de diversas complexidades.

Palavras-Chave: Estratégia, Benefícios, Competitividade.

Data de recebimento: 25/09/2023

Data do aceite de publicação: 01/12/2023

Data da publicação: 30/12/2023

¹ O estudo trata-se de uma versão revisada e simplificada do original publicado na Revista Inteligência Competitiva: Planejamento Estratégico Na Gestão De Pessoas: Um Estudo de Caso. O texto corrige os autores da versão original.

STRATEGIC PLANNING IN PEOPLE MANAGEMENT. A CONCEPTUAL REVIEW

ABSTRACT

This study sought to verify the different tools available to managers for people management. It seeks to demonstrate how strategic planning can change the productive capacity of a company and its results, reaching goals and positioning itself in the market. People management is essential in conducting any activity in the organization, whether strategic or operational. The procedure method of this study was a bibliographical research. People management proves to be the technical mechanism capable of directing these policies and strategies to achieve business objectives, with several advantages such as budget forecasting and the ability to be applicable to projects of different complexities.

Keywords: Strategy, Benefits, Competitiveness.

INTRODUÇÃO

No atual cenário globalizado, as organizações buscam estratégias que as diferenciem de seus concorrentes no mercado. Desenvolvem gestões estratégicas, visando aumentar a qualidade produtiva aliada a redução de custos, gerando eficiência no ato de empreender.

Citações acadêmicas de vários autores demonstram como ocorre o planejamento estratégico, salientando os riscos e benefícios a fim de nortear o leitor para a melhor compreensão da celeuma do presente trabalho.

Neste trabalho se analisa a importância do planejamento estratégico na gestão de pessoas no contexto atual, suas principais características e processos. A análise realizada aborda os seguintes temas; conceito da gestão de pessoas, benefícios da gestão de pessoas, importâncias e vantagens do planejamento estratégico, terceirização de recursos humanos. No cenário atual, as empresas se deparam com o mercado altamente competitivo, que para a sua permanência nos negócios requer uma estratégia para lhe manter competitiva, o planejamento estratégico é um dos caminhos para atingir esse objetivo possibilitem avançar no debate, ao tempo que também possa estimular novas discussões no âmbito da gestão estratégica de pessoas, considerada importante, instigante e desafiadora área da administração.

Diante do cenário de globalização e constante avanço tecnológico do mercado, o ambiente empresarial se torna cada vez mais competitivo e exigente. É relevante que as empresas busquem um planejamento estratégico em sua gestão de pessoas. Faz-se necessário, ainda, que as empresas sejam cada vez mais flexíveis e adaptáveis ao mercado corporativo. A gestão de pessoas mostra-se essencial como o mecanismo técnico de direcionamento dessas políticas e estratégias, aumentando os lucros e a eficiência, diminuindo a possibilidade de erros e atrasos.

O método de estudo desse estudo aborda a pesquisa bibliográfica a respeito do tema estratégia e a gestão de pessoas. O que se espera efetivamente é que as contribuições desse estudo possibilitem avançar no debate, ao tempo que também possa estimular novas discussões no âmbito da gestão estratégica de pessoas, considerada importante, instigante e desafiadora área da administração.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas vem sofrendo mudanças e adquirindo novos níveis de importância no âmbito organizacional, à medida que surgem novas percepções que visam atender as necessidades organizacionais em um mercado altamente competitivo a nível global (Mascarenhas; Vasconcelos, 2004)

2.1 Gerenciamento de pessoas na execução de projetos

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, e a área tem a função de humanizar as empresas. Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH são as técnicas e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. Em uma empresa, a gestão de pessoas deve ser feita pelos gestores e diretores, porque é uma área que requer capacidade de liderança.

O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais, e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional.

No entanto, para a obtenção de qualquer objetivo, é necessário que toda a equipe esteja engajada em um único projeto, que ele seja planejado e compartilhado como elemento comum, estrategicamente compartilhado por cada membro do grupo. Um dos grandes diferenciais competitivos apresentados por empresas de sucesso é seu diferencial superior na capacidade de elaborar e envolver pessoas dentro de um contexto bem planejado e executado por pessoas que contribuem com suas competências, seguindo a mesma linha estratégica determinada por um projeto.

Entende-se por projeto um conjunto de atividades interligadas e relacionadas entre si, que tem seu início em um determinado marco no tempo e seu fim em outro dado momento, previamente definidos e com prazos estipulados (Souto, 2011).

Maximiano (2002, p. 26) diz que "projetos são atividades temporárias, com começo, meio e fim programados, que tem como objetivo fornecer um produto singular".

Segundo Maximiano (2009), os projetos pertencem a mais de uma categoria, onde sempre combinam elementos físicos, conceitos e serviços.

Já Mathias (1986) entende que projeto é o conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se uma decisão de investimento.

Vargas (2005) define projeto como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Para Maximiano (2002) existe uma diferença entre operações baseadas em processos contínuos e repetitivos e projetos, pois se entende por projeto um evento temporário e único, com datas programadas para início e término e tem como objetivo um produto único, podendo

este ser tangível, intangível, ou eventos e serviços. Mesmo que produza produtos conhecidos, o projeto é único e deve ser conduzido passo a passo de forma progressiva.

De acordo com Maximiano (2002) os projetos envolvem três áreas de atuação: engenharia, suprimentos e obras. Dependendo da natureza dessas áreas cada uma pode ter um peso maior ou menor. A área de engenharia contempla as funções de especificação do produto ou serviço a ser produzido pelo projeto, à área de suprimentos consiste nas funções de compras e contratações necessárias para a produção do produto ou execução do serviço resultante, e finalmente à área de obras está associada às atividades de criação ou desenvolvimento do produto ou execução dos serviços.

Neste contexto, pode-se concluir que projeto é um conjunto de ações, com execução de modo coordenado por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para alcançar os objetivos determinado em dado prazo de tempo (Souto, 2011). Percebe-se que a linha mestra que une competências em torno de um objetivo, é a gestão de pessoas, sinalizando os percursos a serem traçados e a dinâmica a ser aplicada na busca de elementos constituídos como objetivos.

Conforme menciona Souto (2011), o conceito de organização transitória está diretamente relacionado a um esquema organizacional particular e temporário que somente existe para tornar o trabalho com projetos mais eficiente e intuitivo por parte da organização. Os projetos atingem todos os níveis da organização. Os projetos, muitas vezes, extrapolam os limites da organização, atingindo fornecedores, clientes, parceiros e governo, fazendo parte, na maioria das vezes, da estratégia de negócios da companhia.

2.2 Benefícios da Gestão de Projetos

O gerenciamento de projetos proporciona diversas vantagens sobre as demais formas de gerenciamento, tendo sido considerado um método eficaz em conseguir os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definido pela organização. Dentre as vantagens desse gerenciamento, destaca-se o fato do gerenciamento de projetos ser aplicável em empreendimentos de qualquer tipo de complexidade, do mais simples ao mais complexo, e em qualquer linha de negócio. (Souto, 2011).

Kelling (2002) pontua que a diferença entre a empresa comum e a que obtém a excelência em gestão de projetos está na maneira pela qual as etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida da gestão de projetos são implementadas. Sendo este o ponto em que a aplicação dos conceitos tem seu maior impacto na gestão de projetos.

Daychoum (2005) destaca que entre os principais benefícios na utilização da metodologia para gerenciamento de projetos estão:

Desenvolvimento de diferenciais competitivo

Adaptações dos trabalhos ao mercado consumidor e clientes.

Agilidade na toma de decisões.

Aumento de controle gerencial sobre todas as fases de um projeto.

Evita situações imprevistas na execução dos trabalhos.

Aperfeiçoamento na alocação de recursos sejam eles de equipamentos ou pessoas.

Além disso, pode-se citar também, como um dos benefícios da gestão de projetos, a possibilidade de gerir e analisar cada etapa de um projeto em âmbitos da sustentabilidade que, atualmente, tornou-se e se torna cada vez mais importante para as pessoas e empresas. Sustentabilidade nada mais é que a capacidade que um indivíduo, um grupo de pessoas ou empresa tem em se manter dentro de um ambiente sem causar impactos ou danos a este mesmo ambiente (Cesar, 2015).

2.3 Ciclos de vida de um Projeto

Conforme Souto (2011), compreender os ciclos de vida de um projeto é um fator essencial para o sucesso da implementação e gestão deste.

Maximiano (2002) diz que o ciclo de vida de um projeto refere-se à sequência de fases que vão desde o começo ao fim do projeto.

Todo projeto passa por uma série de fases desde sua concepção até seu ponto de conclusão. Cada fase tem suas próprias necessidades e características. À medida que o projeto passa por essas fases, o montante cumulativo de recursos e tempo despendido aumentará e o prazo e recursos restantes diminuirão. Esta série de fases é conhecida como o ciclo de vida de um projeto. (Keeling, 2002, p. 13).

De acordo com Menezes (2003) e Keelling (2002) o ciclo de vida de um projeto se divide em quatro fases, sendo elas:

1ª fase: conceitual;

2ª fase: planejamento;

3ª fase: execução;

4ª fase: conclusão.

2.4 Conceituação de Planejamento

O cenário empresarial, frequentemente, encontra-se com transformações severas provenientes de diversas fontes, sejam elas tecnológicas, governamentais, demográficas, econômicas ou outras. Em virtude dessas pressões, as organizações devem munir-se de ferramentas que propiciem sua sobrevivência no mercado competitivo. Como modo de antever possíveis ameaças e oportunidades faz-se necessário o uso do planejamento que consiste em direcionar as ações das empresas para alcançar os objetivos do negócio (Consentino, 2011).

Bateman e Snell (2009, p. 117) conceituam: "Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro".

Conforme Certo (2003), planejar é a função básica. Organizar, influenciar e controlar são os resultados do planejamento. Sendo assim, somente depois de desenvolverem seus planos é que os gerentes podem determinar como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer controles organizacionais.

Segundo Certo e Peter (1993), ambiente organizacional é a união de todos os fatores internos e externos, ou seja, dentro e fora da organização, que de maneira direta ou indireta, afetam o progresso da organização acerca das metas a serem alcançadas.

A análise do ambiente é o processo que monitora o ambiente organizacional, procurando identificar quais são os riscos e oportunidades, sejam nos dias atuais como no futuro, que

possam ter grande influência na capacidade das empresas de atingirem seus objetivos e metas (Certo e Peter, 1993).

Para Oliveira (2007), considera-se três tipos de planejamento:

Planejamento Estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; diz respeito à formulação dos objetivos e à seleção dos cursos a serem seguidos pela empresa. É de responsabilidade dos níveis mais altos.

Planejamento Tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; desenvolve-se pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para alcance de objetivos previamente fixados no planejamento estratégico.

Planejamento Operacional: considera-se como a formalização, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas principalmente através de documentos escritos. É elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades rotineiras da empresa.

2.5 Planejamento Estratégico

Conforme Sampaio (2004) o planejamento estratégico é um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo eventuais acontecimentos do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro. (Sampaio, 2004).

Planejamento estratégico é o conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo (Bateman; Snell, 2009).

O planejamento estratégico leva à administração estratégica, que é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização (Trentim et al, 2010)

O estudo de Certo (2003), diz que o planejamento estratégico é de longo alcance e se concentra na organização como um todo. Na sua elaboração, os gerentes se perguntam o que deve ser feito em longo prazo para atingir as metas organizacionais e obter sucesso.

Consentino et al (2011) diz que a utilização do planejamento estratégico de forma coerente e alinhada à realidade da empresa torna-se uma excelente arma competitiva, sendo importante que os gestores conheçam os elementos do planejamento estratégico e suas funções, assim como as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, pois elas influenciarão nas estratégias da empresa.

2.6 Importância e Vantagens do Planejamento Estratégico

Consentino et al (2011) diz que o planejamento estratégico permite que os gerentes entendam o que ocorre no mercado para poder desenvolver diferenciais sobre os concorrentes e, também, torna possível racionalizar o processo de tomada de decisão, antecipando-se as circunstâncias desfavoráveis do mercado.

Conforme Certo (2003), o planejamento estratégico é muito vantajoso para uma organização, pois o alto índice de fracassos de empresas recém-abertas se deve basicamente a uma consequência de planejamento inadequado. A falta de planejamento leva a empresa a ser

facilmente surpreendida por alterações no mercado, o que a induz agir por improviso e a distância das decisões relacionadas com o objetivo da empresa.

Certo (2003) afirma, ainda, que o planejamento não elimina os riscos, mas serve como ferramenta gerencial para identificar e lidar com problemas organizacionais que possam surpreender futuramente, assim como identificar as ameaças e oportunidades no ambiente externo. Com essas informações, a empresa poderá determinar as estratégias para que possam aproveitar melhor seus recursos e competências.

O planejamento estratégico permite que as organizações passem a ter um senso de direção, focalizem os esforços dos indivíduos, guiem os planos, a tomada de decisão e ajuda avaliar o progresso da empresa (Consentino et al, 2011).

2.7 Viabilidade Econômica

Para analisarmos a viabilidade econômica do planejamento estratégico é necessário situa-lo no contexto de um projeto, este que se compreende em um esforço temporário empreendido para criar algo único e exclusivo. Constituem-se no conjunto de ações inter-relacionadas, com prazo de execução definido (início, meio e fim), recursos e objetivos claramente previstos, que visa o desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou a melhoria dos processos de trabalho. (Gempar, 2018)

A viabilização de qualquer projeto sempre deve ter início em uma análise econômica criteriosa dos investimentos, gastos e lucros envolvidos. É preciso se certificar de que a opção buscada é a melhor existente para a empresa e que ela trará mais lucros que dividendos. Para isso, a análise do investimento traz um conjunto de técnicas que tornam possível a comparação entre as alternativas, trazendo resultados científicos para auxiliar a tomada de decisão. (Bilhar, p.19)

Conforme Megliorini e Vallim (2009, p. 125), "a análise de investimentos é o modo de antecipar, por meio de estimativas, os resultados oferecidos pelos projetos".

Camargo (2007, p. 79) prevê que "qualquer investimento pode ser analisado em função do lucro ou prejuízo econômico que produz, da taxa percentual de retorno que proporciona ou do tempo que leva para retornar o investimento".

Para Assaf Neto e Lima (2011), a avaliação de investimentos envolve os seguintes aspectos: dimensionamento dos fluxos de caixa das propostas, avaliação econômica desses fluxos de caixa por meio de técnicas de análise específicas, definição do retorno exigido pelos acionistas para aplicá-lo como critério de aceitação do projeto e consideração do risco.

Portanto para que haja o planejamento estratégico é necessário a composição de um plano de ação, ou seja, a metodologia que irá nortear todo o planejamento. E neste plano existe a análise de viabilidade econômico-financeira.

O Projeto de viabilidade econômico-financeira é um conjunto de informações organizadas sistematicamente de forma a demonstrar a viabilidade global da execução de ações conjugadas e contínuas para se promover o alcance de objetivos de natureza econômica e/ou social.

A elaboração da viabilidade econômico-financeira deve se dar levando em consideração os resultados que o planejamento estratégico pretende alcançar e o investimento necessário. Isso pode ser mensurado analisando-se dados do mercado, custo, tecnologia, mão de obra e recursos disponíveis.

Diversas ferramentas são sugeridas para analisar-se a qualidade e a possibilidade de um projeto, como a projeção de receitas, projeção de custos e investimentos e a análise de indicadores.

Utilizar várias técnicas para analisar financeiramente a viabilidade dos investimentos, por meio da comparação dos resultados, pode auxiliar a análise, pois mostra de formas diferentes o retorno do projeto facilitando a tomada de decisão (Megliorini; Vallim, 2009).

As técnicas mais utilizadas são a Taxa Interna de Retorno e Valor Presente Líquido e Payback, porém existem várias, e é bastante comum e prudente que sejam utilizadas em conjunto, pois possuem peculiaridades.

Portanto é essencial para a composição de um projeto, um planejamento estratégico, a mensuração e previsão dos resultados econômicos, de forma a nortear sua viabilidade e execução.

2.8 Gestão da Competência e Desempenho

O gerenciamento de competências como alavanca de negócios para contratação, desenvolvimento, mobilidade e promoção começou há mais de 40 anos. Hoje continua como essencial na gestão eficaz do capital humano. Para implementar o gerenciamento de competências para impulsionar o desenvolvimento dos funcionários e a excelência em desempenho, vamos alinhar em quatro definições principais.

Competências são habilidades, comportamentos, conhecimentos e habilidades que afetam o sucesso de funcionários e organizações. Algumas competências comuns são pensamento analítico, comunicação, flexibilidade, integridade e trabalho em equipe.

Um modelo de competência é um conjunto de competências-chave, idealmente sete a 10, cuidadosamente selecionadas em alinhamento com os objetivos de negócios de uma organização. Os modelos de alto desempenho incluem quatro tipos de competências: competências essenciais, competências de liderança, competências funcionais e competências de carreira.

Uma escala de proficiência de competência é uma classificação ou medida definida que atribui um nível esperado de competência a uma determinada competência. As principais escalas de prática têm indicadores comportamentais como seus blocos de construção com comportamentos relacionados organizados sob cada competência. As classificações da escala variam de três a sete níveis de domínio, sendo cinco os mais comuns.

Um dos modelos mais comuns para mapear as habilidades das pessoas é o CHA. Para os setores de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, CHA são as abreviações de Conhecimento, Habilidade e Atitudes.

O modelo é dividido para avaliar três pontos essenciais para o mapeamento de competências de qualquer funcionário ou cargo:

Conhecimento: informações necessárias para executar uma determinada função;

Habilidade: habilidade do indivíduo que pode ser tecnicamente desenvolvido dentro da organização

Atitude: predisposição do indivíduo a se comportar e emitir de maneira positiva ou negativa.

Ao analisar esses termos, dentro da organização, é possível detectar a necessidade de treinamento e novas contratações. Essa também é uma análise que ajuda ao pensar em substituições na mesma equipe. Por exemplo, uma empresa pode ter uma equipe excelente, mas não funciona com eficiência se a pessoa certa não for indicada para a tarefa certa.

Para evitar isso, o gerente deve acompanhar seus funcionários individualmente através de questionários e avaliações e identificar suas competências, a fim de alinhar essas características com a cultura e os objetivos da empresa.

2.9 Benefícios da Gestão de Competências e Desempenho

Criar uma estrutura de competências é um método eficaz para avaliar, manter e monitorar o conhecimento, as habilidades e os atributos das pessoas em sua organização. A estrutura permite medir os níveis de competência atuais para garantir que os funcionários tenham a experiência necessária para agregar valor aos negócios. Também ajuda os gerentes a tomar decisões informadas sobre estratégias de recrutamento, retenção e sucessão de talentos. E, identificando os comportamentos e habilidades específicos necessários para cada função, permite que você faça um orçamento e planeje o treinamento e o desenvolvimento de que sua empresa realmente precisa.

O processo de criação de uma estrutura de competências é longo e complexo. Para garantir um resultado bem-sucedido, envolva as pessoas que realmente desempenham as funções de avaliar trabalhos reais e descrever comportamentos reais. O aumento do nível de entendimento e ligação entre papéis individuais e desempenho organizacional faz o esforço valer a pena.

2.10 Gestão de Equipe Interna

O Sucesso de um Projeto está totalmente ligado a uma boa gestão, uma boa gestão está ligada a um bom gestor, um bom gestor está ligado a uma boa equipe. Como fazer para manter essa boa relação? O tema é frequente na área de recursos humanos, uma boa gestão de equipe é atualmente um objetivo em comum nas organizações que valorizam o seu quadro de funcionários, com o objetivo de aumentar os resultados positivos no ambiente interno. A motivação é o aspecto principal desse processo, mostrando-se uma importante ferramenta para retenção de talentos e é considerado um dos maiores desafios dos profissionais de RH.

O líder é a figura essencial para conduzir da melhor forma possível esse importante pilar da gestão organizacional. Em muitos casos, o desânimo do colaborador que abandona a organização não está relacionado à empresa, mas com o gestor que lidera a equipe. A liderança deve acompanhar de perto o relacionamento da sua equipe, mantendo uma relação aberta que ouve a equipe e lidera de forma a incentivar uma melhora de desempenho motivando os colaboradores e conseqüentemente aumentando a produção.

O Grande desafio da gestão de equipe interna é manter a parte técnica do trabalho ligado ao relacionamento do grupo, e também identificar os pontos fortes e fracos da equipe com intuito de desenvolvimento dela, sendo necessário promover a interação entre os colaboradores por meio de reuniões periódicas.

2.11 Terceirização de Serviços

Com o avanço da tecnologia diante do cenário de globalização e o constante avanço do mercado que se torna cada vez mais competitivo, é necessário criar e sustentar vantagens competitivas com intuito de reduzir custos tornando os produtos e serviços mais competitivos. Nesse cenário surge a terceirização que ganha destaque e se solidifica como uma das atividades mais eficientes na racionalização de recursos humanos. Essa modalidade é uma prática antiga nas grandes economias mundiais, surgiu no Brasil no final da década de 50, com as montadoras de automóveis, e somente agora está tomando impulso no país.

Por meio das novas tecnologias de gestão as atividades empresariais já utilizam a terceirização em diversos setores como; Logística, Processamento de dados, Assistência jurídica, Contábeis, Engenharia, e várias outras. De forma positiva a utilização deste tipo de modalidade de contratação de serviços, torna desnecessária a manutenção de uma equipe própria, que envolve todos os custos, como salários, encargos sociais, treinamentos, livros técnicos, espaço físico ocupado dentro da empresa e gastos com equipamentos.

A primeira impressão é que a terceirização parece ser bem vantajosa pensando na viabilidade financeira de um projeto, mas este tipo de modalidade de contratação tem suas vantagens e desvantagens. As vantagens e desvantagens serão apresentadas no Estudo Exploratório.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pelo planejamento estratégico na gestão de pessoas é cada vez mais necessária visto o mercado em constante transformação, cada vez mais competitivo e exigente.

Os projetos elaborados costumam atingir todos os níveis de uma organização, podendo ser de curto ou longo prazo, envolvendo toda a organização ou apenas partes dela, como fornecedores, clientes e parceiros.

O planejamento estratégico, é um conjunto de procedimentos e medidas que orientam o líder a conduzir da melhor forma a gestão organizacional, atingindo objetivos e estratégias de curto e longo prazo.

Finalmente, deve-se salientar que o presente estudo não pretendeu esgotar o assunto, mas abrir espaço para fomentar a discussão do tema e de como o planejamento estratégico torna-se importante na gestão de pessoas.

Diante do cenário de globalização e constante avanço tecnológico do mercado, o ambiente empresarial se torna cada vez mais competitivo e exigente. É relevante que as empresas busquem um planejamento estratégico em sua gestão de pessoas. Faz-se necessário, ainda, que as empresas sejam cada vez mais flexíveis e adaptáveis ao mercado corporativo. A gestão de pessoas mostra-se essencial como o mecanismo técnico de direcionamento dessas políticas e estratégias, aumentando os lucros e a eficiência, diminuindo a possibilidade de erros e atrasos.

O que se espera efetivamente é que as contribuições desse estudo possibilitem avançar no debate, ao tempo que também possa estimular novas discussões no âmbito da gestão estratégica de pessoas, considerada importante, instigante e desafiadora área da administração.

Este artigo trouxe relevantes contribuições para essa área de pesquisa na qual ainda é pouco explorada academicamente. Apesar da crescente procura por esses programas por parte de jovens recém-formados, ainda há escassez de material acadêmico e literatura disponível a respeito do tema (Godoi; Pegorelli E Silva, 2009).

A possibilidade de rodízio entre diferentes áreas da organização potencializa a exposição dentro das companhias e visão sistêmica segundo os entrevistados, características consideradas fundamentais para o profissional no mundo corporativo (Motta, 2006).

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. (2011). Curso de Administração financeira. 2. ed. São Paulo: Atlas.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. (2009). Administração: novo cenário competitivo. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas.

BILHAR, A. I. (2012). Análise De Viabilidade Econômica e Ambiental de um Projeto de Investimento em uma Indústria de Alimentos. Revista Destaques Acadêmicos, Vol. 5, N. 1, 2012 - Cgo/Univates.

CAMARGO, Camila. (2007). Análise de investimentos e demonstrativos financeiros. Curitiba: IBPEX..

CERTO, S. C. (2003). Administração moderna. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.

CERTO, S. C.; PETER, J.P. (1993). Análise do Ambiente. In Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. SP: MakronBooks, 1993. p.37-38.

CESAR, Julio. Sustentabilidade. Agosto, 2015. Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/sustentabilidade-julio-cesar>>. Acesso em 15/11/2019.

CONSENTINO, Danielli Venancio; et al. (2011). Planejamento Estratégico voltado para a Gestão e Desenvolvimento de uma Empresa. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Lins-SP. Disponível em <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/54017.pdf>>. Acesso em 17/11/2019.

DAYCHOUM, Merhi. (2005). Gerência de projetos: programa delegacia legal / MerhiDaychoum. Rio de Janeiro: Brasport.

GEMPAR. (2018). Manual de Gerenciamento de Projetos. Ministério Público do Paraná. Disponível em <<http://www.planejamento.mppr.mp.br/arquivos/File/subplan/gempar/manual.pdf>>. Acesso em 22/11/2019.

KEELLING, Ralph. (2002). Gestão de Projetos: uma abordagem global / Ralph Keelling; tradução Cid Knipel Moreira, revisão técnica Orlando Cattini Jr. São Paulo: Saraiva.

MASCARENHAS, André Ofenhejm (2009). Gestão estratégica de pessoas. São Paulo: Cengage Learning.

MATHIAS, Washington Franco. (1986). Projetos: planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. (2002). Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados. 2. ed. - São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. (2009). Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados. 3. ed. 2 reimpr. - São Paulo: Atlas.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. (2009). Administração financeira: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

MENEZES, Luís César de Moura. (2003). *Gestão de Projetos*. 2. ed. São Paulo. Atlas.

OLIVEIRA, D. P. R. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas.

SAMPAIO, C. H. (2004). *Planejamento estratégico*. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS.

TRENTIM, M. H.; et al. (2010). *Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos*. IV Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial. Campo Mourão-PR. Disponível em <http://www.fecilcam.br/anais_iveepa/arquivos/5/5-12.pdf>. Acesso em 28/11/2019.

VARGAS, Ricardo Viana. (2005). *Gerenciamento de projeto - Estabelecendo diferenciais competitivos* / Ricardo Viana Vargas; prefácio de Reeve Haroldo R. - 6. ed. atual. - Rio de Janeiro - Brasport.