Planejamento estratégico de recursos humanos

Ana Lucia Jankovic Barduchi*
Mestre em Psicologia - USP
Coordenadora do curso de Tecnologia em Gestão de RH
da Faculdade Comunitária de Campinas - Unidade 2
e-mail: ana.barduchi@unianhanguera.edu.br

Carlos Alexandre Miglinski
Mestre em Engenharia da Computação - UNICAMP
Diretor da Faculdade Comunitária de Taubaté
e-mail: carlos.miglinski@unianhanguera.edu.br

Resumo

Este artigo, de base teórica, descreve a importância do planejamento estratégico de recursos humanos para as políticas da empresa e para as suas próprias necessidades, bem como aponta para alguns dados de pesquisa a respeito da sua implementação na realidade brasileira. Verifica-se a necessidade de se relacionar as estratégias globais da organização com as estratégias do RH, agregando valor ao negócio da empresa e tendo as pessoas como seu fim. Algumas estratégias de RH e do seu planejamento são demonstradas.

Palavras-chave: planejamento, estratégia, recursos humanos.

Abstract

This article, based on a theoretical foundation, describes the importance of the strategic planning of human resources for the company policies and for their own needs, in addition it looks at some research data regarding to its implementation within the Brazilian reality. It's perceived the need to correlate the organization global strategies with the human resources strategies, adding value to the company's business and having people as its end. Some human resources and planning strategies are shown.

Key-words: planning, strategy, human resources

Introdução

O presente trabalho descreve a importância do planejamento estratégico de recursos humanos para as políticas da empresa e para as suas próprias necessidades, bem como aponta para alguns dados de pesquisa a respeito da sua implementação na realidade brasileira.

Para o seu desenvolvimento, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a temática e considerou-se para leituras tanto as referências internacionais quanto as nacionais. Entretanto, para as principais análises e considerações, foram enfocados os resultados de pesquisas que versam sobre a realidade brasileira.

O desenvolvimento do artigo está subdividido considerando-se as definições dos termos estratégia e planejamento aplicados ao âmbito empresarial, seguido

**Bolsista FUNADESP* - Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular

das discussões sobre o planejamento estratégico aplicado à gestão de pessoas e alguns dos modelos conceituais de compreensão do mesmo. Também as mudanças na área de recursos humanos são contempladas neste texto e a análise do planejamento de recursos humanos na realidade brasileira. Finalizando este trabalho é apresentada uma conclusão onde relaciona-se o esperado teoricamente com o que ocorre na prática brasileira em recursos humanos, mais especificamente considerando dados de uma pesquisa realizada no Estado de São Paulo.

Definindo e discutindo os termos estratégia e planejamento

O termo estratégia, oriundo do grego *strategos*, foi inicialmente utilizado como um termo militar, que traduzia a arte de planejar e executar operações de guerra. Com o passar do tempo, este termo passou a ser utilizado também em outros contextos, como por exemplo na "arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos" ou a "arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos", conforme descritos por Ferreira (1993).

No âmbito empresarial, esta palavra passou a ser utilizada para indicar o caminho que a organização irá seguir no intuito de alcançar seus objetivos e, muitas vezes, é utilizada juntamente com o termo planejamento, por este referir-se genericamente ao estudo do que se irá fazer no futuro (ALMEIDA, TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Quando se aborda o assunto planejamento estratégico ou administração estratégica, em geral, tem-se em mente as políticas e diretrizes tomadas pela alta administração no intuito de conduzir a organização para o futuro.

As estratégias globais de uma organização, geralmente, são definidas pela alta cúpula administrativa, que escolhe e planeja meios para atingir as metas da organização (GUTIERREZ, 1996; ZANELLI,1999). Uma organização pode estar direcionada a reduzir custos, melhorar a qualidade de seus produtos ou ampliar seu mercado de atuação, qualquer que seja a estratégia em questão, toda a empresa deverá estar envolvida em sua realização, para que a mesma obtenha o sucesso esperado. Assim sendo, torna-se responsabilidade do setor de recursos humanos, transmitir e envolver todos os funcionários nesta tarefa, o que não é uma missão fácil, uma vez que, muitas das metas propostas podem influenciar diretamente a produtividade dos funcionários, o esquema de trabalho, as formas de remuneração etc.

Desta forma, as estratégias devem sempre ser condizentes com a estrutura organizacional existente e o nível de investimentos e recursos disponíveis e necessários (ROBBINS, 1998; GOMES, 1997).

O planejamento estratégico de recursos humanos

Anthony, Perrewé e Kacmar (1999) esclarecem que o planejamento estratégico de Recursos Humanos é uma projeção de como a empresa vai adquirir e utilizar seus recursos humanos em prol do alcance dos objetivos traçados pela organização de forma global.

Portanto, as estratégias empresariais para obterem sucesso devem levar em consideração os recursos humanos existentes, da mesma forma que se planeja Marketing, Finanças, etc., devem-se planejar as estratégias que serão utilizadas pelo departamento de Recursos Humanos, no sentido de viabilizar a consecução de tais objetivos planejados pela organização.

Gutierrez (1996) amplia esta noção ao ressaltar a fundamental importância da elaboração de estratégias bem organizadas e coesas na criação de um projeto de empresa no qual culmine os interesses dos principais atores envolvidos.

Para Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) a área de Recursos Humanos (R.H) possui uma particularidade em relação às outras áreas, pois, além de cuidar das estratégias da empresa quanto ao envolvimento das pessoas nos objetivos propostos pela organização, precisa também tratar das estratégias para o atendimento de suas próprias necessidades.

Ao mencionarem este segundo objetivo do setor de Recursos Humanos (R.H), os autores esclarecem que as organizações são criadas para servirem às pessoas, sejam elas os proprietários, funcionários, clientes etc. e, deste modo, estes terão de contribuir de alguma forma para a organização. Dentro deste contexto, e para que esta contribuição seja efetiva, faz-se necessário conhecer quais são as necessidades dos funcionários, e estes deverão ter o seu peso no estabelecimento dos objetivos e estratégias empresariais. Em suma, uma das estratégias de Recursos Humanos deverá ser a de identificação de necessidades dos funcionários para que se possa

representá-los adequadamente no momento do planejamento das estratégias empresariais.

Blanco (1997) informa que as empresas estão vivendo na era do conhecimento, e que essa dimensão só pode estar vinculada às pessoas e não ao dinheiro ou aos objetos. Portanto, o homem deve ser priorizado dentro das estratégias empresariais, visando uma valorização dos recursos humanos que englobe um ambiente respeitável, onde possa se trabalhar em equipe, realizando trabalhos interessantes e desafiadores. Os profissionais devem acompanhar o que está ocorrendo dentro da empresa e conhecer o resultado final de seu trabalho. De forma geral, deve haver um pleno reconhecimento das capacidades e potencialidades que envolvem o trabalhador como um todo.

Assim, pode-se afirmar que depois de estabelecidos os objetivos e as estratégias empresariais a serem adotadas, o papel da área de Recursos Humanos (R.H) será de fundamental importância para viabilizar a implementação do que foi planejado. Neste momento, entram em vigor as políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, políticas de remuneração e benefícios, avaliação de desempenho, entre outras.

Fischmann e Almeida (1990) propõem outras etapas do planejamento estratégico para a área de Recursos Humanos (R.H), a saber:

• **Avaliação da estratégia vigente** - trata-se da identificação da estratégia que a empresa vem adotando em relação aos seus recursos humanos e envolve aspectos como remuneração oferecida em comparação com o mercado externo, política de benefícios, treinamento para os diversos níveis de trabalhadores; além de analisar se as estratégias de recursos humanos estão coerentes e o que será alcançado.

• **Avaliação do ambiente** - visa identificar os predicados necessários ao profissional do futuro; se haverá falta de algum tipo de profissional para a empresa futuramente; verificar quais os objetivos pessoais que os profissionais esperam que a organização ajude-os a alcançar.

• **Estabelecimento do Perfil Estratégico** - refere-se ao delineamento dos objetivos e estratégias, onde o departamento de Recursos Humanos deverá levar em consideração não só os seus próprios interesses, como também inseri-los no contexto empresarial global.

• **Quantificação dos objetivos** - neste momento o R.H. deverá estimar o quanto está sendo dispendido numericamente com salários, treinamentos, benefícios avaliando a viabilidade da implementação dos objetivos propostos na etapa anterior.

• **Finalização** - denomina-se a etapa onde é criado um relatório sobre o plano estratégico, em geral, redigido pela alta administração, este plano deve ser discutido com as diversas áreas da empresa, especialmente com a área de Recursos Humanos.

• **Divulgação** - diz respeito à transmissão dos planos estratégicos às pessoas que tenham um nível decisório na empresa e uma divulgação mais ampla a todos os funcionários através da área de Recursos Humanos, que deverá esclarecer a importância das medidas e sua interação com a avaliação de desempenho dos funcionários.

• **Preparação da Organização** - aqui se englobam as modificações não apenas materiais, mas também de estrutura de pessoal.

• **Integração como Plano Tático** - qualquer estratégia para ser implantada, necessita ser inserida no plano tático, como por exemplo, a definição do orçamento. O departamento de Recursos Humanos deverá avaliar se os orçamentos iniciais foram mantidos no plano tático e os impactos de eventuais cortes ou alterações no orçamento sobre o planejamento estratégico de RH.

• **Acompanhamento** - é o controle que deverá ser feito por todas as áreas, especialmente a área de Recursos Humanos, que deverá estar atenta às formas de realização de tudo o que foi planejado.

Vale lembrar que o planejamento adequado deve incluir a análise do ambiente da empresa, os objetivos e metas condizentes com as estruturas e planos adotados, a implementação estratégica e a ação propriamente dita. A cada passo as estratégias devem ser reavaliadas, havendo sempre o acompanhamento e a correção quando necessário (FUSARO, 1993).

Segundo Fombrun e Harris (1995) o gerenciamento estratégico de Recursos Humanos envolve quatro atividades: práticas de seleção, de avaliação, de recompensa e de desenvolvimento, que devem ser integradas de forma coerentes, e estas necessitam de esforços sistemáticos para unir as práticas de Recursos Humanos da empresa e sua cultura, com estratégias competitivas, de modo que garanta aos dirigentes uma vantagem relativa frente aos concorrentes, propiciando também um aumento do desempenho corporativo.

Os autores colocam ainda que, mudanças na

postura estratégica englobam a aquisição de novas habilidades, novas maneiras de motivar os funcionários e novos contratos psicológicos. A mudança gerencial será vista de uma forma gradual na medida em que for atingido o equilíbrio entre as práticas de Recursos Humanos dirigidas com eficiência e empreendimento e programas que garantam um comportamento ético e resultados igualitários para os funcionários.

Para Chiavenatto (1996) a gestão de RH consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente de pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita as pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

De acordo com Srour (1994) há quatro formas de gestão: totalitário, autoritário, liberal, democrático, sendo que na sociedade capitalista apenas dois deles são utilizados: o autoritário e o liberal, pois não entram em choque com as exigências estruturais de controle privado do trabalho assalariado.

O modelo autoritário provém da Primeira e Segunda Revolução Industrial, em que o trabalho braçal é substituído por máquinas, convertendo assim a força de trabalho em prolongamento das máquinas-ferramentas, num processamento parcelado e rotineiro. Como exemplo deste modo de gestão, Srour cita os canteiros de obras, as empresas mineradoras, a maior parte dos órgãos públicos, as empresas estatais e as privadas brasileiras. O segundo modelo é o liberal e está ligado à Terceira Revolução Industrial, onde a força de trabalho é voltada para a concepção e criação em função do surgimento da informatização, exigindo-se qualificação técnica e participação em equipes multifuncionais. Aqui se encontram, por exemplo, as agências de publicidade, os meios de comunicação, escritórios de advocacia, associações profissionais não burocratizadas, empresas de consultoria e informática, centros universitários e de pesquisa.

É importante dizer que as formas de gestão englobam modalidades históricas de gestão, pois expressam as características próprias da sociedade da qual fazem parte.

Mudanças na gestão de recursos humanos

No geral, a gestão de R.H. vem sofrendo alterações que acompanham tanto a evolução tecnológica como a evolução das teorias administrativas. Historicamente, até a década de 30, as relações de trabalho não eram pautadas pela legislação trabalhista, cabendo às empresas realizar as funções de registro, folha de pagamento entre outras, não existindo nenhum departamento específico para isto. Após a criação do Ministério do Trabalho é que surge o chamado Departamento Pessoal, como um setor meramente burocrático e preocupado em atender as exigências legais.

Na década de 50, o desenvolvimento das indústrias, especialmente o setor automobilístico, auxiliou na substituição do Chefe de Pessoal pelo Administrador de Pessoal, o qual realizava a contratação de pessoas e preocupava-se com sua manutenção e desenvolvimento.

O gerente de Recursos Humanos surge na década de 60, integrando-se assim os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental. Neste momento surge também a preocupação pelo desenvolvimento da área, principalmente pelo impacto do desenvolvimento econômico do final dos anos 50 na indústria nacional. Entretanto, o surgimento da gerência de recursos humanos não garantiu, necessariamente, o desenvolvimento da área.

No Brasil, especificamente, há o predomínio do modo de gestão autoritário (SROUR, 1994), visto que a força de trabalho é abundante, desqualificada, descartável, e os métodos utilizados são do tipo Taylorista–Fordista (Segunda Revolução Industrial). Isto, porém, não impede que formas de gestão mais competitivas possam ser implementadas.

Já Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) acreditam que, no passado, o modo de gestão autoritária foi mais comum, pois as estratégias de Recursos Humanos estavam muito voltadas para a defesa da postura do poder, visando atingir disciplina e ordem. Com o passar dos anos, para exercer essa função, tornou-se, então, necessário um bom relacionamento e uma postura mais flexível.

Fischer (1991) afirma que a maior parte das empresas que investe em mudanças organizacionais não altera as práticas de gestão de trabalho, utiliza técnicas e modelos de modo tópico, visto que a própria organização é resistente a modificar mais profundamente sua própria postura de valorização do trabalho. A autora acrescenta que tais contradições revelam um impasse político na medida em que as organizações se recusam a reavaliar

as diretrizes que norteiam a relação capital e trabalho e não percebem o papel fundamental dos RH para o seu desenvolvimento.

Para Anthony, Perrewé e Kacmar (1999), o ambiente no qual uma organização atua é sempre dinâmico, e forças externas e internas estão constantemente mudando as regras do jogo e a organização precisa adotar sempre novas estratégias para manter-se competitiva.

Dando importância às mudanças ocorridas na década de 80, nos diversos âmbitos organizacionais, Fischer (op. cit) complementa dizendo que o Brasil deverá buscar modernidade, não permanecendo alheio às transformações econômicas e políticas e às influências que estas exercem sobre os padrões de gestão administrativa. No entanto, tal busca de modernização administrativa e organizacional deve resultar de um modo integrado e dinâmico de mudança e aperfeiçoamento dos sistemas, políticas e práticas de gestão.

A questão do valor do trabalho no Brasil é destacada por Fischer (1991) ao propor um sistema de gestão que permita a modernização da organização. Para tanto, é preciso compreender as influências presentes entre as dimensões institucionais e organizacionais, influências estas que se tornam evidentes ao se analisar situações em que o trabalho é tido como um papel estratégico e, principalmente, quando fatores que são estruturais para o desenvolvimento econômico e social do país estão em jogo. Dentre estes fatores poder-se-ia citar a formação e qualificação de mão de obra, a discrepância das estruturas salariais atuais, os baixos índices de produtividade e qualidade de trabalho.

Assim, a questão da função da área de recursos humanos é importante para compreender a situação atual de cada empresa ou até mesmo país.

Gutierrez (1995), ao rever a literatura da área, constatou que a função de Recursos Humanos é essencialmente gerencial, ou seja, tem como objetivo a funcionalidade do sistema ou da organização. Dessa forma, o autor considera a evolução da função do RH como resposta às mudanças ocorridas no contexto externo. Verificou-se também que nessa perspectiva se tem uma visão universal da função do RH, desconsiderando a dinâmica organizacional e a ação dos seus membros como atores, o que acaba por constituir uma lacuna para a compreensão das transformações da função RH em uma organização. Visando superar esta lacuna, o autor propõe uma análise que enfoca a dimensão do poder como o meio para a interação dinâmica dos atores na organização. Gutierrez (op. cit.) buscou ainda estudar como são tomadas as decisões que vão influenciar os processos de transformação da função RH no interior da organização, tendo como base um enfoque contextualista (influência externa e interna sobre as mudanças estratégicas).

Para identificar os diferentes modelos da função de RH presentes na organização, Gutierrez (1993) elaborou, com base na revisão da literatura nacional e internacional, um quadro da tipologia de modelos de gestão de RH. O autor com sua pesquisa constatou que "não há modelo (de R.H.) neutro, mais sim o que serve melhor ao(s) interesse (s) da (s) coalizão (ões) dominante (s)" (p. 81).

Na seqüência é apresentado um quadro descritivo dos modelos de gestão de Recursos Humanos proposto por Gutierrez (1993).

Quadro 1 - Tipologia de modelos de gestão de Recursos Humanos.

	Administração de Pessoal	**Administração de Recursos Humanos**	**Administração Estratégica de Recursos Humanos**
Concepção sobre as pessoas	*- Homus economicus* *- Homus social*	Pessoa que busca o desenvolvimento de suas potencialidades	Pessoa como fonte de competências e recurso estratégico
Área de ação da função RH	Administração e controle de aspectos jurídico-administrativos legais	- Desenvolvimento da função gerencial como agente de RH - Atividades da função RH servindo de apoio aos gerentes	Atividades orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa.
Sistemas	Relacionados às exigências legais e ao pagamento de salários	Baseado na utilização de várias técnicas de administração de RH.	Sofisticados, principalmente o sistema de informações de mão-de-obra, articulado com a realização dos objetivos estratégicos.
Status	Subordinado a uma gerência média	Subordinado a um gerente de alto nível ou a um diretor.	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente.
As políticas da função RH	- Inexistentes - Normalmente regras e/ou procedimentos sem articulação maior com a política global da empresa.	Implícitas, algumas vezes formalizadas	Explícitas, normalmente formalizadas e em relação como os objetivos estratégicos.

Tose (1997), por sua vez, em sua dissertação de mestrado, realizou um estudo com o intuito de retratar a situação das empresas quanto à gestão de RH. A autora considerou que a gestão de R.H passou por uma evolução de cinco fases durante o processo de industrialização: a contábil, a legal, a tecnicista, a administrativa e a estratégica. Os sujeitos foram 135 empresas nacionais e multinacionais da região sudeste do Brasil. Verificou-se que 47,3% das empresas possuíam atividades características da fase estratégica, mas que apenas 17% se encontravam claramente na fase estratégica, situando as demais em uma etapa de transição da fase tecnicista para a estratégica.

As empresas que estão na fase estratégica têm como características: a participação da área de RH no planejamento estratégico da empresa; orientação para um horizonte de tempo mais longo; monitoração do ambiente externo; movimentação do "poder" sobre os recursos humanos para as gerências de linha; parceria da área de RH com os gerentes de linha; terceirização das funções de RH; afastamento das atividades de operação e controle; formulação de políticas centralizada e sua aplicação descentralizada; a gestão de pessoal é preocupação da Diretoria; participação dos empregados em nível de Qualidade Total; e preocupação com a qualidade de vida dos empregados.

Baseada nesta análise Tose (1997) concluiu que a gestão de RH está acompanhando as mudanças mundiais, utilizando para tanto teorias e práticas condizentes e tendo como base um raciocínio estratégico.

Outro ponto bastante discutido em relação às estratégias de RH refere-se às chamadas Políticas de RH que, segundo Chiavenato (1996), procurariam condicionar o alcance dos objetivos e o desempenho das funções de pessoal. Para ele as políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados.

Chiavenato (1996) esclarece ainda, que as políticas de Recursos Humanos devem estar adequadas à filosofia e à política da organização e de forma geral devem abranger cinco subsistemas, a saber: suprimento de recursos humanos com atividades de recrutamento, seleção e integração de pessoal; aplicação de recursos humanos com a descrição de cargos, movimentação interna, plano de carreira e avaliação de desempenho; manutenção dos recursos humanos através de critérios de remuneração e benefícios, trabalhos de motivação, segurança e qualidade para os funcionários; desenvolvimento de recursos humanos através de programas de preparação e reciclagem, desenvolvimento de potencial a médio e longo prazos e mudanças comportamentais; controle de recursos humanos com disponibilidade de informações quantitativas e qualitativas sobre a força de trabalho disponíveis na organização e critérios para a auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e procedimentos referentes aos recursos humanos da organização.

Vale lembrar que, quando se fala de administração de recursos humanos, está se tratando de uma responsabilidade que é de todos os gerentes e chefias, onde o departamento de Recursos Humanos adota uma função de *staff*. Já as políticas de Recursos Humanos, estão ligadas em geral, à maneira de cuidar destes subsistemas descritos anteriormente.

Albuquerque (1992) tratando das questões sobre as novas concepções e políticas de recursos humanos, esclarece que as mudanças organizacionais que visam tornar a organização mais competitiva, estão exigindo um novo delineamento das políticas empresariais, com o foco de atenção voltado para a busca de resultados em termos de inovações, qualidade e produtividade.

Diante deste quadro, Albuquerque (1992) aponta seis premissas que se farão necessárias para a criação desta nova realidade, que são: a maior valorização dos chamados talentos humanos, onde a empresa deverá se preocupar em gerir o trabalho e as pessoas, não apenas seus recursos; a atração e manutenção de profissionais qualificados e com alto potencial; a criação de condições favoráveis à motivação individual e grupal, em prol do cumprimento das metas organizacionais; a facilitação do crescimento e desenvolvimento dentro da própria empresa; o oferecimento de incentivos vinculados a resultados; e a prática de uma política de recursos humanos integrada com a realidade da empresa e com o contexto econômico, social e político do mercado onde se insere.

Segundo Albuquerque (1992), para que as políticas de recursos humanos sejam eficazes, elas devem compreender:

- **Política de Contratação** para os candidatos que estão iniciando carreira, deve-se priorizar a verificação do potencial destes para o desenvolvimento, já para os níveis avançados de carreira, deverá ser priorizado o recrutamento interno, visando estimular o desenvolvimento a longo prazo.

• **Política de Treinamento** não limitada à preparação do funcionário apenas para o cargo atual, mas também para o desenvolvimento de funções futuras.

• **Políticas de Carreiras** mais flexíveis e desvinculadas da estrutura de cargos, baseando-se na bagagem individual e no desempenho.

• **Política de Remuneração** competitiva, mas que deve manter uma base de equilíbrio interno, prevendo ainda, flexibilidade para remuneração do trabalho inteligente e desempenhos excepcionais.

• **Políticas de Incentivos** priorizando o desempenho grupal e vincular-se a obtenção de resultados.

• **Políticas de Relações com Empregados** baseadas no respeito e na confiança mútua, buscando a convergência de interesses.

Análise do planejamento de recursos humanos na realidade brasileira

Neste tópico se faz importante ressaltar, dentre outros aspectos, como ocorre o envolvimento do responsável pela área de RH com as estratégias empresariais na realidade brasileira.

Por meio dos resultados de uma pesquisa realizada por Campos, Barduchi, Ramos, Santos et. Cols. (2001), descritos no relatório apresentado à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), verifica-se os seguintes dados:

Tabela 01 - Estágio de envolvimento do responsável de RH com a estratégia da empresa

Estágios	F	F%
Elaboração	111	37,00
Consultivo	79	26,33
Implementação	97	32,33
Não é consultado	7	2,33
Não respondeu	6	2,10
Total	**300**	**100,00**

Os dados contidos na Tabela 01 indicaram que 37,00% das empresas nacionais e multinacionais de médio e grande porte, localizadas no estado de São Paulo, estão envolvidas no estágio de E*laboração* da estratégia empresarial, sendo que 32,33% encontraram-se na fase de *Implementação* e 26,33% no estágio *Consultivo*. Verificou-se ainda que 2,33% da amostra não é consultada.

Ressaltando Fischer (1991), a busca de modernizações administrativas devem ser realizadas de modo integrado e dinâmico, visando o aperfeiçoamento dos sistemas e práticas de gestão, neste sentido a existência de um departamento de Recursos Humanos parece colaborar para o alcance destes objetivos, uma vez que este ocorre sistematicamente mais vezes nas organizações que contam com este setor.

O mesmo relatório (CAMPOS et. Cols., 2001) aponta os métodos de planejamento do potencial humano utilizadas pelas empresas que participaram do estudo. Os dados são apresentados na tabela 02.

Tabela 02 - Métodos utilizados no planejamento do potencial humano

Métodos	Sim		Não		Não respondeu		Total	
	F	F%	F	F%	F	F%	F	F%
Recrutamento para manter potencial de desempenho atual	83	74,11	16	14,29	13	11,61	**112**	**100,00**
Planejamento das habilidades exigidas no futuro	96	85,71	10	8,93	6	5,36	**112**	**100,00**
Previsão de vendas, negócios ou serviços	72	64,29	25	22,32	15	13,39	**112**	**100,00**
Análises do mercado de trabalho	63	56,25	30	26,79	19	16,96	**112**	**100,00**
Outros	6	5,36	0	0	106	94,64	**112**	**100,00**

Por meio da tabela acima é possível observar que, dentre as empresas que usufruem de tal recurso, 85,71% adota o método *Planejamento das habilidades exigidas no futuro*, 74,11% realiza *Recrutamento para manutenção do potencial de desempenho atual*, 64,29% faz *Previsão de vendas, negócios ou serviços* e 56,25% executa *Análises do mercado de trabalho*.

Dentre os métodos utilizados no planejamento do potencial humano, os dados apontados pela pesquisa denotam que 85,71% da amostra adota o *Planejamento das habilidades exigidas no futuro*, contudo o item *Recrutamento para manter o potencial de desempenho atual* obteve 74,11% de respostas mostrando um equilíbrio entre os métodos mais utilizados, já que os outros itens (*Previsão de vendas, Negócios ou serviços e Análises do mercado de trabalho)*, obtiveram também índices relevantes (64,29% e 56,25% respectivamente).

Dessa forma as estratégias mais utilizadas podem ser associadas ao conceito de Albuquerque (1992), ao explanar que para a empresa se tornar mais competitiva faz-se necessário que ela se preocupe com a manutenção de profissionais qualificados e com alto potencial, que facilite o crescimento e o desenvolvimento dentro da própria empresa e ofereça incentivos vinculados à resultados. Medidas essas que se tornam necessárias para que a empresa se atualize e consiga se tornar mais competitiva, respondendo às necessidades de mercado atuais e futuras.

Outro dado relevante de ser observado é o tempo de antecedência com que as necessidades de pessoal são planejadas.

Tabela 03 - Antecedência com que a necessidade de pessoal é planejada

Tempo	F	F%
Um ano ou menos	155	51,67
De um até dois anos	29	9,67
Mais que dois anos	8	2,67
Não planeja	100	33,33
Não respondeu	8	2,67
Total	**300**	**100,00**

A maioria da amostra especifica arquitetar a necessidade de pessoal com a antecedência de *Um ano ou menos* (51,67%), em contrapartida 33,33% relata *Não planejar* previamente tal necessidade. Na seqüência, tem-se 9,67% que planeja com *Um até dois anos* de prazo e 2,67% que realiza o planejamento com *Mais de dois anos* de antecedência.

Os resultados caracterizam bem a realidade brasileira, em que a antecedência e o planejamento não são rigorosamente presentes. Albuquerque (1992) aponta seis premissas que se farão necessárias para a criação da realidade competitiva que se impõe no mercado, onde se busca inovação, qualidade e produtividade, sendo elas: a maior valorização dos chamados talentos humanos, onde a empresa deverá se preocupar em gerir o trabalho e as pessoas, não apenas seus recursos; a atração e manutenção de profissionais qualificados e com alto potencial; a criação de condições favoráveis à motivação individual e grupal, em prol do cumprimento das metas organizacionais; a facilitação do crescimento e desenvolvimento dentro da própria empresa; o oferecimento de incentivos vinculados a resultados; e a prática de uma política de Recursos Humanos integrada com a realidade da empresa e com o contexto econômico, social e político do mercado onde atua.

Conclusão

De acordo com o conteúdo exposto ao longo do desenvolvimento deste artigo, verifica-se que a estratégia de Recursos Humanos de uma organização serve como guia do desenvolvimento de toda a estrutura de atividades e serviços prestados pela empresa, desde o recrutamento de funcionários até a definição dos papéis, atribuições e funções do profissional de recursos humanos.

Além disto, a realidade brasileira apresenta-se em fase de transição da função da área de Recursos Humanos, com algumas empresas que realizam o planejamento estratégico de recursos humanos, porém, de forma ainda tímida.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, L.G. *Competitividade e recursos humanos*.1992. São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.Trabalho apresentado no concurso de Professor Titular junto à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ALMEIDA, M.I.R. ; TEIXEIRA, M.L.M. ; MARTINELLI, D.P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.2, p. 12-24. 1993.

ANTHONY, W.P.; PERREWÉ, P.L.; KACMAR, K.M. *Humam resource managemen*: a estrategic approach. USA: Dryden Press, 1999.

BLANCO, V.D. La dirección de personas a la luz del modelo europeo de calidad. In: *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Madrid : Aedipe, 1997.

CAMPOS, K. C. L. et all. Avaliação das políticas de gerenciamento e desenvolvimento de recursos humanos no Estado de São Paulo. 2001. Itatiba: Universidade São Francisco. Relatório de Pesquisa apresentado à FAPESP/ CNPQ.

CHIAVENATO, I. *Como transformar rh (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996.

FERREIRA, A.A. Avaliação dos resultados de um programa de desenvolvimento gerencial, *Revista IMES*, v.29, n.10, p.16-23, 1993.

FISCHER, R.M. Gestão do trabalho: dimensões institucionais e organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.4, n.31, p. 85-90, 1991.

FISCHMANN, A.A. ; ALMEIDA, M.I.R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1990.

FOMBRUN, C.J. ; HARRIS, D. Managing human resources strategically. In: COHEN, A. R. *The portable MBA in management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1995.

FUSARO, W. *Planejamento estratégico de pequenas e médias empresas do setor de bens de capital*. 1993. Dissertação de Mestrado. PUC-SP, São Paulo, 1993.

GOMES, J.S. *Controle de gestão*: uma abordagem contextual e organizacional**.** São Paulo: Atlas, 1997.

GUTIERREZ, L.H.S. *Les Transformations de la Fonction Personnel:* la contribution de l'approche contextualiste. 1993. Tese de Doutorado. Bélgica, 1993.

_____. Recursos humanos:uma releitura contextualista**.** *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.4, n.35, p. 72-82, 1995.

_____. Recursos humanos em um Contexto de reestruturação. *Revista de Administração de Empresas***.** São Paulo, v.1, n.31, p. 97-103, 1996.

ROBBINS, S. *Organizational behavior:* concepts, controversies, applications**.** New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SROUR, R. H. Formas de gestão: o desafio da mudança**.** *Revista de Administração de Empresas*, v.4, n.34, p.31-45, 1994.

TOSE, M. G. L. S. *A Evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. 1997. Dissertação de Mestrado. PUC-SP, São Paulo, 1997.