

**MODELO TEÓRICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS
HUMANOS ALINHADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA
ORGANIZAÇÃO: uma pesquisa bibliográfica**

Ana Lídia Barreto de Brito ¹

Maria Valéria Pereira de Araújo ²

RESUMO

Diante de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, é fundamental a adoção de estratégias e práticas para gerenciar as pessoas e os demais recursos de forma otimizada, visando manter uma vantagem competitiva sustentável para a organização. O presente artigo, de natureza bibliográfica, teve como finalidade estruturar um modelo teórico de Planejamento Estratégico para a área de Recursos Humanos alinhado ao Planejamento Estratégico da organização. A pesquisa abordou o Planejamento Estratégico, bem como a integração das estratégias de Recursos Humanos às estratégias globais da organização, destacando sua importância para a organização e para o atendimento das suas próprias necessidades. Uma estrutura de Planejamento Estratégico foi abordada para dar embasamento à elaboração do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos. Com o estudo, observou-se que, a partir dos objetivos e das estratégias do negócio, é possível dimensionar as necessidades de Recursos Humanos e, com isso, integrar os objetivos e estratégias de Recursos Humanos aos objetivos e estratégias organizacionais, assim como as expectativas e anseios dos colaboradores.

Palavras-Chave: Organização. Planejamento Estratégico. Recursos Humanos.

**THEORETICAL MODEL OF STRATEGIC PLANNING HUMAN RESOURCES
LINED THE STRATEGIC PLANNING ORGANIZATION: a bibliographical**

ABSTRACT

Faced with an increasingly more dynamic and competitive, it is essential to adopt strategies and practices to manage people and other resources optimally in order to maintain a sustainable competitive advantage for the organization. This article, bibliographic in nature, aimed to design a theoretical model of Strategic Planning for Human Resources Strategic Planning aligned to the organization. The study addressed the Strategic Planning as well as the integration of Human Resources strategies to global strategies of the organization, highlighting its importance to the organization and to meet their own needs. A Framework for Strategic Planning was

¹ Acadêmica do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: analidiabb@gmail.com

² Professora Orientadora do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: valeriaraujofpb@gmail.com

approached to give foundation to the development of the Strategic Planning of Human Resources. With this study, we observed that, from the goals and strategies of the business, you can scale the needs of Human Resources and thereby integrate the goals and strategies of Human Resources to organizational goals and strategies, as well as expectations and desires of the employees.

Keywords: Organization. Strategic Planning. Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

O mundo organizacional está inserido em um contexto marcado pela velocidade das transformações mercadológicas e tecnológicas, criando assim, um cenário competitivo. Essa nova realidade exige a adoção contínua de estratégias para que as organizações possam alcançar melhor posicionamento dentro de suas áreas de atuação. Como corrobora Ulrich (2003, p. 15), “o panorama competitivo está se alterando e são necessários novos modelos de competitividade para lidar com os desafios futuros”.

A Estratégia Organizacional envolve a definição de objetivos, metas, políticas e planos de ação para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente e os recursos possuídos pela organização. Com isso, define Chiavenato (2010, p. 62), “A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental”.

As organizações precisam de um modelo estratégico que impulse o desenvolvimento e a perpetuação no mercado. Dessa forma, surge uma ferramenta útil para a gestão das organizações – Planejamento Estratégico (PE) – que atua como um instrumento dinâmico, de identificação e análise das diversas variáveis do ambiente. Por sua vez, o Planejamento Estratégico da organização deverá apresentar indicadores que orientem a elaboração do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH).

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos dá apoio às metas da organização, desenvolvendo programas, políticas e práticas que satisfaçam as demandas. Para isso, o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos deve ser parte integrante do planejamento central da organização, e alinhado aos elementos estratégicos da organização, apresentando os caminhos necessários para que os objetivos globais sejam alcançados. Sendo assim, antes de planejar suas ações, a

área de Recursos Humanos terá como embasamento o Planejamento Estratégico central.

Contudo, esta pesquisa teve o intuito de responder a seguinte questão: o que existe de conhecimento teórico sobre modelos de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos alinhados ao Planejamento Estratégico da organização? Tendo como objetivo geral: estruturar um modelo teórico de Planejamento Estratégico para a área de Recursos Humanos alinhado ao Planejamento Estratégico da organização. Para atender esse objetivo, foram apontados os objetivos específicos: a) levantar conceitos e fases do Planejamento Estratégico; b) discutir algumas teorias e modelos de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos; e c) destacar as principais etapas do processo de formulação e integração da estratégia de Recursos Humanos na estratégia da organização.

A metodologia consiste no levantamento bibliográfico de diferentes autores, entre eles: Albuquerque, Lucena e Oliveira. Justifica-se o interesse em desenvolver essa temática, o desejo de cooperar com a realização de uma atividade significativa para a área acadêmica e, principalmente, para as organizações. Este artigo está composto dos seguintes tópicos: Introdução; Referencial Teórico; e Considerações Finais.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta seção apresenta os seguintes tópicos: Planejamento Estratégico da organização: Conceitos e Fases; e Planejamento Estratégico de Recursos Humanos: Teorias, Modelos e Integração com a estratégia do negócio.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO: CONCEITOS E FASES

As mudanças constantes, causadas pela globalização, pelo avanço tecnológico e pelos novos modelos de competitividade têm causado profundo impacto no ambiente organizacional. Em face desse novo contexto do mercado, o gestor está sendo desafiado a reformular sua estratégia de ação. Nesse sentido, afirmam Milkovich e Boudreau (2010), diante da competição globalizada, das mudanças sociais e do acelerado avanço tecnológico, os gestores precisam agir.

No contexto organizacional, o planejamento consiste em traçar objetivos e escolher qual caminho será seguido para o melhor funcionamento da organização.

Saber onde estamos é o primeiro passo. Decidir onde queremos chegar – nossos objetivos – é o segundo. O planejamento sintetiza as informações e identifica a distância entre o ponto de partida e o ponto que queremos atingir (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 31).

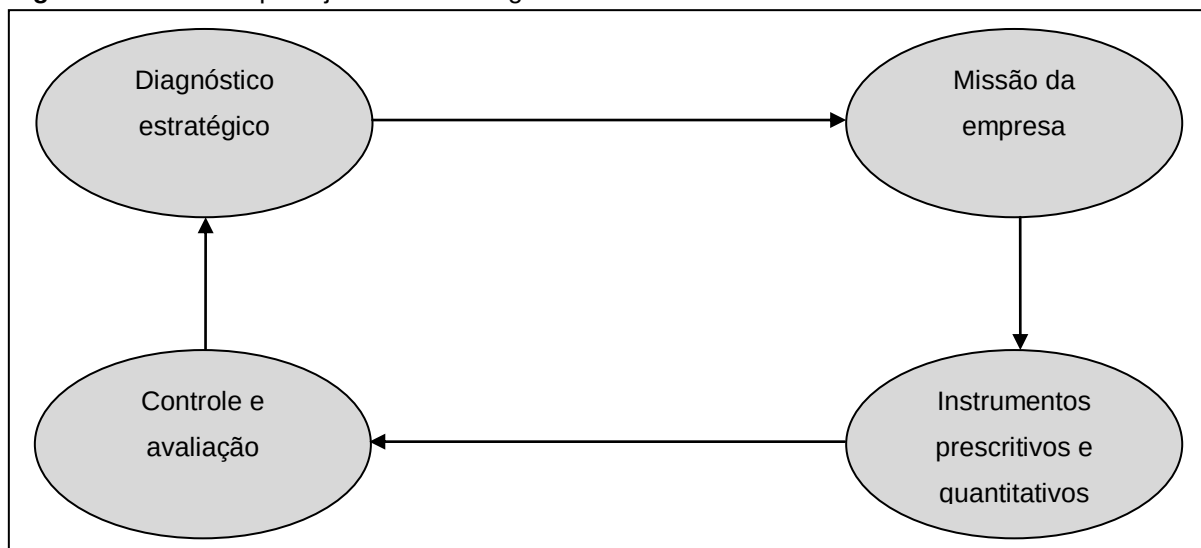
Segundo Oliveira (2010, p. 23), o planejamento estratégico é:

[...] o fruto de um trabalho conjunto da alta administração da empresa, o qual se concretiza através da definição de seus objetivos, em função da análise do conjunto de produtos e/ ou serviços da empresa e da dinâmica do ambiente em que ela atua, bem como dos meios pelos quais os objetivos são concretizados.

Na visão de Lacombe (2005, p. 28), “O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las”. Para Carvalho (1998), o Planejamento Estratégico trata-se de um sistema administrativo estruturado, que visa organizar e coordenar as várias atividades gerenciais em função de objetivos estratégicos previamente determinados.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 74), as principais características do Planejamento Estratégico são: “É holístico e sistêmico, envolvendo o todo organizacional em relação ao contexto ambiental. Seu horizonte temporal é de longo prazo. É definido pela cúpula da organização”.

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes: Fase I – Diagnóstico estratégico; Fase II – Missão da empresa; Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; Fase IV – Controle e avaliação (OLIVEIRA, 2010, p. 42).

Figura 1 – Fases do planejamento estratégico

Fonte: Oliveira (2010, p. 42)

Conforme a figura 1, o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e, de acordo com Oliveira (2010), ele procura retratar a real situação da organização quanto a seus aspectos internos e externos. Dessa forma, o diagnóstico organizacional permite examinar as forças e fraquezas da organização, tendo enfoque no momento atual, bem como no próximo momento. Por meio dele, a organização irá se prover de informações que irão nortear o seu direcionamento estratégico. Conforme Oliveira (2010), essa fase pode ser dividida em cinco etapas básicas: a identificação da visão; a identificação dos valores; a análise interna e externa; e a análise dos concorrentes da organização.

A visão diz respeito ao que a organização deseja ser no futuro. Ela “[...] estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, a fim de orientar o comportamento dos seus membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar” (CHIAVENATO, 2010, p. 68). Os valores representam os princípios e crenças fundamentais que norteiam a conduta organizacional. A análise do ambiente interno proporciona uma visão da capacidade da organização, pois considera seus pontos fortes e fracos. Para o ambiente externo, busca-se compreender seu comportamento e identificar oportunidades de crescimento e possíveis ameaças para a organização. Para Oliveira (2010), a análise dos concorrentes é um aspecto da análise externa que proporciona a identificação das vantagens competitivas da própria organização e dos concorrentes.

A segunda fase trata da missão da organização. Como define Oliveira (2010), a missão corresponde à determinação do motivo central da existência da organização. Complementam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 39), “[...] define a razão de ser da organização, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade”. Contudo, a missão direciona a definição dos objetivos e auxilia na escolha das decisões estratégicas para a organização. Nessa fase, além do estabelecimento da missão, também se deve identificar os propósitos, estruturar os cenários, estabelecer a postura estratégica e as macroestratégias e macropolíticas. Os propósitos correspondem aos setores em que a organização atua ou pretende atuar. Os cenários são uma maneira de se analisar o comportamento futuro. Segundo Oliveira (2010), os cenários não são previsões, e sim, uma maneira de questionar a possibilidade de que cada comportamento ocorra ou não, facilitando a detecção e eliminação de inconsistências. A postura estratégica diz respeito à maneira como a organização se posicionará perante o ambiente para alcançar seus propósitos. As macroestratégias correspondem às ações que a organização deve adotar para gerar vantagem competitiva. As macropolíticas são as orientações que a organização deve seguir para sustentar a tomada de decisões.

A terceira fase aborda a análise dos instrumentos prescritivos e quantitativos. Os instrumentos prescritivos explicitam o que deve ser feito para que a organização alcance seus propósitos, englobando a definição dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, diretrizes, projetos e planos de ação. Portanto, essa fase é responsável pela formulação dos objetivos e da maneira para alcançar os mesmos. Quanto aos instrumentos quantitativos, são analisados quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos.

A última fase corresponde ao controle e avaliação, onde se compara os resultados alcançados com os planejados. Para Oliveira (2010), tal fase consiste na ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos.

Segundo Oliveira (2010), essa fase envolve os seguintes processos:

- a) estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;
- b) comparação do desempenho com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;

- c) análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- d) tomada de ação para correção das análises efetuadas;
- e) acompanhamento para avaliação da eficiência e eficácia da ação corretiva; e
- f) adição de informações ao processo de planejamento.

Essa fase é de suma importância para o sucesso do planejamento, pois nela se verifica a efetividade do planejamento, a fim de demonstrar que a organização está chegando aos objetivos traçados.

A partir dessa reflexão, o planejamento estratégico envolve a tomada de decisões antecipada sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS: TEORIAS, MODELOS E INTEGRAÇÃO COM A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

A Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) é definida por Marras (2009) como aquela que privilegia, como objetivo fundamental, a otimização dos resultados finais da organização e da qualidade dos talentos que a compõem.

Uma das principais vantagens competitivas das organizações são as pessoas, que bem geridas, se tornam parceiras do negócio. Segundo Ulrich (2003, p. 29), “Nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são as ‘armas’ no campo de batalha competitivo”.

Para Chiavenato (2010, p. 72):

O planejamento estratégico de RH é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2010), tal planejamento refere-se à maneira como a função de Recursos Humanos pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores. Nesse sentido, Silva (1999 apud MOREIRA,

2005) diz que o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos visa satisfazer os anseios pessoais e profissionais dos seus colaboradores.

O planejamento da gestão de pessoas deve refletir a importância que a gestão estratégica da organização atribui às pessoas que colaboram para a realização de todas as atividades e, portanto, são responsáveis pelos resultados a serem obtidos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Segundo Milkovich e Boudreau (2010, p. 131):

O planejamento de recursos humanos coleta e utiliza informações para apoiar as decisões sobre os investimentos a serem feitos em atividades de RH. Essas informações incluem os objetivos futuros, as tendências e as diferenças entre os resultados atuais e aqueles desejados.

Contudo, é necessário um Planejamento Estratégico de Recursos Humanos alinhado a estratégia da organização, para vincular as decisões de Recursos Humanos com as metas negociais da organização. Como afirma Chiavenato (2010, p. 76), “O planejamento estratégico de GP deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização”.

Alinhado ao planejamento central da organização, o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos surge como um diferencial competitivo em meio ao cenário de mudanças. Segundo Carvalho (1998, p. 42), “A finalidade central do PE de RH é integrar os vários procedimentos, políticas e práticas e objetivos de RH à programação estratégica geral da empresa”.

Para Lacombe (2005, p. 28):

O planejamento dos recursos humanos tem de ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa. Do contrário, muitos recursos serão desperdiçados: serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos; as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; serão efetuados treinamentos inúteis e outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos; a condução inadequada da equipe pode levar à falta de motivação e até a fuga de talentos.

Albuquerque e Lucena (2002, 2000 apud BUHR, 2008) sugerem quatro etapas que devem ser seguidas na realização do planejamento estratégico da gestão de pessoas:

Na primeira fase – análise do ambiente externo de Gestão de Pessoas – recomenda-se fazer uma análise do ambiente externo da organização, a fim de diagnosticar as ameaças e oportunidades existentes. Essas informações podem ser

utilizadas como subsídios para a organização se situar em seu contexto de mercado. Um instrumento utilizado como fonte de informação é a matriz SWOT, que relaciona os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças do meio envolvente. Os fatores externos que devem ser analisados são a legislação, o mercado e a atividade econômica.

Na segunda fase – análise do ambiente interno de Gestão de Pessoas – faz-se necessária uma cuidadosa análise do ambiente organizacional interno. Essa análise costuma ser realizada por meio do diagnóstico de problemas e situações internas, seja por meio de reuniões com os colaboradores, *feedbacks* de programas de capacitação, em reuniões e entrevistas. A organização deve identificar os pontos fortes e fracos com o intuito de melhorar as condições internas. Os fatores internos que devem ser monitorados são as políticas de recursos humanos, a tecnologia e a estrutura organizacional.

Na terceira fase – plano de ação – cada plano de gestão de pessoas deve ser detalhadamente elaborado, assim como estar coerente com os objetivos estratégicos da organização. Esses planos devem explicitar a política de Recursos Humanos, sistemas e subsistemas, bem como a missão, visão, valores, objetivos e estratégias de Gestão de Pessoas. A planilha 5Ws2Hs é um instrumento utilizado para o plano de ação, a qual explicita o que, quem, como, quando, onde, por que e quanto custarão os projetos implantados.

Na última fase – avaliação de Gestão de Pessoas – as necessidades de Recursos Humanos dependem dos objetivos e estratégias da organização, da demanda pelos produtos ou serviços da organização e de seus níveis de produtividade. Após estimar a receita total, a administração pode estimar a quantidade e tipo de recursos humanos necessários para obter essa receita, bem como a eficácia dos processos, sistemas e subsistemas implantados, por meio do acompanhamento dos resultados quantificados nas metas. Essa avaliação proporciona a organização uma inteira apreciação de seus programas e práticas.

Fischmann e Almeida (1990 apud BARDUCHI; MIGLINSKI, 2006) propõem algumas etapas do Planejamento Estratégico para a área de Recursos Humanos:

- Avaliação da estratégia vigente – trata-se da identificação da estratégia que a organização vem adotando em relação aos seus recursos humanos. Envolve aspectos como remuneração oferecida em comparação com o mercado externo,

política de benefícios, treinamento para os diversos níveis de colaboradores; além de analisar se as estratégias de recursos humanos estão coerentes e o que será alcançado.

- Avaliação do ambiente – visa identificar as qualidades necessárias ao profissional do futuro; se haverá falta de algum tipo de profissional para a organização 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 organizacional global.
- Quantificação dos objetivos – neste momento, a área de Recursos Humanos deverá estimar o quanto está sendo gasto numericamente com salários, treinamentos e 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. Esse plano deve ser discutido com as diversas áreas da organização e, especialmente, com a área de Recursos Humanos.
- Divulgação – diz respeito à transmissão dos planos estratégicos às pessoas que tenham um nível decisório na organização e uma divulgação mais ampla a todos os colaboradores por meio da área de Recursos Humanos, que deverá esclarecer a importância das medidas e sua interação com a avaliação de desempenho dos colaboradores.
- Preparação da organização – aqui se englobam as modificações não apenas materiais, mas também de estrutura de pessoal.
- Integração com o 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 Recursos Humanos.

- 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.

Segundo Albuquerque (2002 apud JULIO FILHO, 2011), a estratégia de Recursos Humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia organizacional. Para o autor, cabe ressaltar a importância do *feedback* contínuo de informações entre as diversas etapas do processo por meio de avaliações de resultados ao longo do desenvolvimento.

Conforme exposto, é necessária a integração da estratégia de Recursos Humanos com a estratégia da organização. Dessa forma, o quadro 1 apresenta um modelo de sequência das etapas do processo que mostra a integração da estratégia de Recursos Humanos na estratégia da organização.

Quadro 1 – Integração da estratégia de RH na estratégia da empresa. Etapas do processo de formulação

Estratégia da Empresa	Estratégia de RH
Visão do negócio	Desenvolvimento da compreensão e do comprometimento com a visão do negócio
Definição da missão	Missão de ARH
Análise do ambiente	Análise do ambiente de RH
Análise das capacidades	Análise dos Recursos Humanos
Definição dos objetivos organizacionais	Definição dos objetivos de RH
Definição das macropolíticas	Definição das políticas de RH
Elementos estratégicos críticos	Elementos estratégicos críticos de RH
Seleção e desenvolvimento da estratégia	Estratégias de RH para inclusão no plano estratégico da empresa
Implementação	-

Fonte: Adaptado de Albuquerque (2002, p.41 apud JULIO FILHO, 2011)

De acordo com o quadro acima, cada estratégia de Recursos Humanos corresponde a uma estratégia da organização. Na posição estratégica, as estratégias de Recursos Humanos influenciam e são influenciadas pelas estratégias globais.

A visão de Recursos Humanos é atuar como parceiro do negócio. A missão da Administração de Recursos Humanos é viabilizar as metas da organização por meio da contratação, desenvolvimento e retenção dos talentos. “A missão e a visão

proporcionam os elementos básicos para a definição dos objetivos globais e a formulação da estratégia organizacional” (CHIAVENATO, 2010, p. 69).

A análise do ambiente de Recursos Humanos relaciona os problemas que poderão ocorrer durante o ciclo de planejamento, quanto aos recursos humanos. Na análise dos recursos humanos, verifica-se até que ponto os colaboradores dispõem dos conhecimentos, habilidades e atitudes para melhor desenvolverem suas atividades na organização.

Os objetivos de Recursos Humanos têm que se adequar e ser compatíveis com os objetivos globais da organização. A política de Recursos Humanos terá que ser baseada na política da organização, sua cultura, missão, visão e valores. Nesse sentido, Lacombe (2005, p. 36) afirma: “As políticas, práticas e decisões de recursos humanos devem ser coerentes entre si, além de estarem consistentes com o planejamento global da empresa”.

De acordo com Ulrich (2003, p. 43):

Os profissionais da área tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial.

Os elementos estratégicos críticos de Recursos Humanos correspondem às variáveis e áreas da organização que possuem maior prevalência no alcance dos resultados desejados. As estratégias de Recursos Humanos para inclusão no plano estratégico da organização servem para alinhar a função de Recursos Humanos às demandas do negócio, por meio da escolha das atividades e a definição dos recursos necessários para levá-la adiante.

Contudo, o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é um processo de decisão antecipado a respeito das pessoas necessárias para a realização dos objetivos organizacionais. É de suma importância que o planejamento de Recursos Humanos seja elaborado em conformidade com os objetivos organizacionais.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico é um instrumento estratégico para a gestão administrativa, pois orienta na escolha das alternativas que serão adotadas para a concretização dos objetivos organizacionais. A partir dele, a organização passa a

conhecer melhor a si mesma e o ambiente em que está inserida. Nesse sentido, Oliveira (2010) diz que é possível dividir a elaboração do planejamento estratégico em quatro fases, onde se verifica como a organização está; para onde a organização deseja ir; o que a organização deve fazer para atingir seus propósitos; e como a organização está indo.

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos auxilia na identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos, bem como no desenvolvimento de ações que visam assegurar a realização dos objetivos da organização. Por meio dele, os objetivos e estratégias de Recursos Humanos são transformados em objetivos e estratégias da organização. Conforme Albuquerque e Lucena (2002, 2000 apud BUHR, 2008), o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é composto por quatro etapas, as quais envolvem a análise das ambiências interna e externa; a elaboração de planos de ação; e a avaliação. Nesse contexto, Fischmann e Almeida (1990 apud BARDUCHI; MIGLINSKI, 2006) propõem um modelo mais detalhado, que acrescenta outras etapas, tais como: quantificação dos objetivos; finalização; divulgação; preparação da organização; e integração com o plano tático.

Na visão de Albuquerque (2002 apud JULIO FILHO, 2011), ressalta-se a importância do alinhamento entre o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos e o Planejamento Estratégico da Organização. Nessa linha, o autor diz que a estratégia de Recursos Humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia organizacional.

De acordo com a base conceitual apresentada no capítulo anterior, concluiu-se que relacionar o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos com o Planejamento Estratégico da organização fará com que os objetivos da organização sejam mais facilmente alcançados, por meio da integração das políticas e práticas de Recursos Humanos com os objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BARDUCHI, Ana Lucia Jankovic; MIGLINSKI, Carlos Alexandre. Planejamento estratégico de recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, [S.l.], v. 10, n. 12, 2006. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/72/70>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

BUHR, Luísa Nedel. **Do departamento de pessoal à Gestão de Pessoas**. 2008. 42 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16607/000686083.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998, v. 2.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

JULIO FILHO, Oscar. **Gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas do setor de calçados no Brasil: avaliação do modelo de gestão de pessoas através de um estudo de caso**. 2011. 73 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, [S.l.], 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9141/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20OSCAR%20J%20FILHO.PDF?sequence=1>>. Acesso em: 04 maio 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, Gabriela Schmitt. **Análise da área de recursos humanos do grupo editorial sinos**. 2005. 67 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, RS, 2005. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Monografia/MonografiaGabrielaMoreira.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003.