

COMO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PODERÁ AFETAR INVESTIMENTOS NA GESTÃO DE PESSOAS

Jomar Soares Macedo¹
Lucimar Soares Reginaldo Oliveira²

RESUMO

Este artigo tem como propósito evidenciar a importância do planejamento estratégico e como influência outros setores da empresa nas tomadas de decisões, em especial na gestão de pessoas. A elaboração de um bom planejamento permite a organização sobreviver às intempéries do mercado dando uma direção a ser seguida. O problema central é que a gestão de pessoas normalmente tem um papel secundário nas tomadas de decisões da empresa perdendo espaço para o planejamento financeiro e suas diretrizes. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, em livros especializados em planejamento estratégico, planejamento financeiro, gestão de recursos humanos e a utilização do site do Sebrae elucidando a importância deste tema para a organização. O resultado obtido é que as empresas brasileiras na sua grande maioria não realizam seu planejamento estratégico objetivando o desenvolvimento de seus funcionários. A pesquisa mostra que o tempo e os investimentos dedicados para a gestão de pessoas são mínimos ou inexistentes, mesmo com mudanças na forma de se contabilizar o capital empresarial. Conclui-se que a desvalorização do capital humano ou a sua omissão traz prejuízos expressivos podendo levar a empresa a falência.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas; Gestão de Pessoas; Planejamento Estratégico; Planejamento Financeiro; Recursos.

¹ Graduado em Marketing pelo Centro Universitário Estácio Juiz de Fora. Pós-Graduado em Gestão Estratégicas de Pessoas pelo Centro Universitário Estácio Juiz de Fora. Graduando em Administração pelo Centro Universitário Estácio Juiz de Fora. Endereço eletrônico: jomarmacedo1@gmail.com

² Graduada em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia pelo Centro Universitário Estácio Juiz de Fora. MBA em Gestão Organizacional e pós-graduanda em Saúde Mental e Psicossocial pelo Centro Universitário Estácio Juiz de Fora.

INTRODUÇÃO

O artigo apresenta um breve estudo sobre o tema “Como o planejamento estratégico poderá afetar investimentos na gestão de pessoas”, mostrando a complexidade entre o alinhamento do planejamento estratégico com a gestão de pessoas dentro de uma empresa independente do ramo de atuação transformando as incertezas em um diferencial competitivo.

Ter êxito se tornou sinônimo de lucratividade, mas para atingir este sucesso é preciso uma sinergia de todos os envolvidos no processo organizacional tanto internamente como externamente.

A questão problema é porque as empresas dedicam grande parte do tempo no planejamento financeiro para a elaboração do planejamento estratégico não dando a devida atenção para a gestão de pessoas.

O objetivo da pesquisa é demonstrar as falhas nas decisões estratégicas quando não se considera o capital humano como um bem intangível, essencial em qualquer nível estratégico, tático ou operacional da organização.

A pesquisa se justifica pelo elevado índice de falências das empresas brasileiras como cita o DataSebrae (2018) que chega a ser de 12% para a falta de conhecimento e de 10% para falta de mão de obra qualificada.

A metodologia utilizada foi a investigação bibliográfica de natureza qualitativa, consultas em sites especializados, reportagem e apresentação de estudo de casos para se chegar as conclusões necessárias a solução das falhas no plano estratégico.

Para uma melhor compreensão o artigo foi dividido em capítulos, os estudos de casos e as considerações finais. Serão analisados os conceitos básicos de planejamento estratégico, planejamento financeiro e gestão de pessoas.

No primeiro capítulo será analisado o planejamento estratégico como a base de todo processo decisório organizacional; o segundo capítulo será dedicado ao estudo do planejamento financeiro; no terceiro capítulo é colocado a gestão de pessoas; o quarto capítulo são colocados alguns estudos de casos e finalizando serão elucidadas as considerações finais.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento nas empresas é essencial para se determinar o grau de investimentos que é dedicado a gestão de pessoas, melhorando a qualidade dos produtos e do atendimento aos clientes, aumentando a lucratividade empresarial. Chiavenato (2000, p.195) relata que é “a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções” determinando todo o escopo empresarial de investimentos, cultura, atuação, mercados, fornecedores entre outros.

Para Andrade (2016, p.11) planejamento é um “processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro” amenizando assim as incertezas do mercado.

Leite (2008) considera que:

(...) o planejamento é uma das principais tarefas do administrador, este tem sido vastamente abordado pela literatura, principalmente quanto aos benefícios que seu uso potencial traz para as organizações. Planejar pressupõe escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos, adotando um deles para alcançar o destino escolhido. (LEITE, 2008, p. 39)

O gestor busca no planejamento diminuir as incertezas, aumentar o grau de motivação dos colaboradores e controlar os resultados futuros da empresa. Planejar é uma necessidade organizacional para que se tenha níveis de acertos mais razoáveis e um diagnóstico com antecedência de um problema ou uma situação permitindo ter tempo para as mudanças necessárias ou um novo realinhamento de objetivos, Frezatti (2017).

A estratégia ganhou destaque no início da década de 1960, tendo um aprofundamento em seus conceitos quando executivos e acadêmicos da área de administração começaram a produzir obras de apoio a atividade empresarial e de gestão, como se observa Andrade (2016, p. 3).

A estratégia é definida por Kluyver *et al.*, (2010) como:

(...) posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros *stakeholders* (grupo de interesse) ao proporcionar valor para o cliente. (KLUYEVEVER *et al.*, 2010, p. 15)

É interessante perceber que a estratégia para Kluyever (2010) é a geração de valor como uma vantagem concorrencial agradando a todos envolvidos diretamente ou indiretamente em uma organização.

O planejamento estratégico é a união de esforços coordenados para a redução das incertezas, diminuindo os desperdícios e estabelecendo padrões para a geração de valor e o controle organizacional, Robbins *et al.*, (2004, p.54).

Para Miedzinski (2014) o planejamento estratégico é uma ferramenta de previsão e detecção de possíveis problemas transformando situações reativas em proativas evitando que se exponha as fragilidades da empresa.

Segundo o Sebrae (2018) planejar estrategicamente é uma ferramenta na gestão desenvolvendo e integrando um conjunto multidisciplinar de pessoas coordenadas para se atingir um objetivo. Captando as oportunidades do ambiente externo favoráveis ou não e incorporando no ambiente interno da empresa.

Alcançar os índices que a organização necessita com harmonia e equilíbrio na prática nem sempre é simples, um descompasso ou um desvio nas metas pode prejudicar o desenvolvimento da instituição no longo prazo perdendo valor e vantagem competitiva frente a seus concorrentes, Almeida (2015).

A relação entre o planejamento estratégico e a gestão de pessoas é mutualístico, o primeiro fornece as diretrizes da organização e o segundo o apoio da implantação das diretrizes determinadas flexibilizando e agilizando os colaboradores quando o ambiente organizacional externo variar, Zavaglia (2006).

Norton *et al.*,(1997) salienta que:

(...) a era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

(...) O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos tangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. (NORTON *et al.*, 1997, p. 3)

Zavaglia (2006) também ressalta a importância da gestão de pessoas como parte essencial dos processos da empresa atualizando as competências necessárias para se ter um diferencial estratégico socioeconômico.

2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

São planos de ações financeiras de longo prazo, que podem ser com intervalos 2 a 10 anos, com revisões periódicas dependendo do ambiente que a organização atua. Todo planejamento financeiro busca atender as metas estipuladas pelo planejamento estratégico na obtenção ou finalização de projetos, produtos, encerramento de dívidas, contratações ou aquisições como observa Gitman *et al.*, (2017, p.130).

O planejamento financeiro precisa se reinventar modificando algumas de suas metodologias para que possa interpretar, mensurar e contabilizar o capital humano da empresa. Na era da informação é preciso que a área contábil tenha sensibilidade para compreender que o capital invisível ou humano constitui um bem como outro qualquer passíveis de investimentos, controle e avaliação como expõe Norton *et al.*, (1997).

Um exemplo dado por Marion (2008) reflete o quanto pode ser acrescentado em uma negociação de compra e venda de uma empresa a partir do seu ativo oculto. As demonstrações financeiras dos bens físicos da Lotus são de US\$ 250 milhões, mas ela foi vendida para a IBM por cerca de US\$ 3 bilhões com um ágil de US\$ 2.750 bilhões, este valor pago a mais é em consequência de seu capital intelectual.

2.1 Planejamento Orçamentário

Para o Sebrae (2018) o orçamento “é um instrumento do planejamento e do controle de receitas, despesas e resultado do empreendimento”, estuda as informações do passado para uma possível previsão do futuro, na qual serão tomadas as decisões econômicas e financeiras da organização, bem como o estabelecimento de objetivos quantificáveis e controláveis de recursos da organização.

O orçamento também é mencionado por Padoveze *et al.*, (2018) como a união dos interesses setoriais com os objetivos corporativos empresariais para que haja uma harmonia na busca pela maximização do lucro. É uma análise dos dados contábeis atuais, mas com as observações ou alterações necessárias no escopo do planejamento organizacional para o próximo exercício fiscal.

Ainda Padoveze *et al.*, (2018) revela a complexidade do orçamento como sendo um meio para se liberar e organizar os recursos especificando como serão seus gastos. Entender o passado facilita a compreensão sobre as condições mercadológicas futuras e ajuda nas comunicações internas entre gestores e seus subordinados dando mais liberdade para se administrar os recursos dentro das linhas orçamentárias já aprovadas.

É importante salientar que o orçamento está diretamente subordinado ao planejamento estratégico. Esta subordinação é a base para que a organização cobre de seus gestores a prestação de contas ou *accountability* de suas atividades, Frezatti (2017, p.42).

Gitman (2017) considera que a prestação de contas dos gestores sobre os gastos financeiros para exercer as suas funções é fundamental para o controle orçamentário. Independente do cargo do gestor e de como se consome o recurso financeiro é necessária sua prestação de contas para se ter sucesso no plano orçamentário e na organização.

2.2 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial é considerada por Bazzi (2015, p. 30) como uma ferramenta de auxílio para se cumprir metas da instituição empresarial, “com ênfase

nas funções de gestão, decisão, mensuração e informações” priorizando os usuários internos para se ter um melhor controle gerencial e governança corporativa.

A contabilidade gerencial possui peculiaridades bem distintas como cita Atkinson *et al.*, (2012) como o uso de informações de ações anteriores para gerar retroalimentação ou *feedback* nos departamentos ou setores, afim de se prever cenários futuros para as possíveis tomadas de decisões. A contabilidade gerencial é desenvolvida para atender seus usuários internos, gestores e colaboradores nas decisões.

O mesmo Atkinson *et al.*, (2012) finaliza esclarecendo que não existem formas ou normas para os gestores usarem as informações, eles apenas utilizam deste conhecimento para se chegar aos objetivos desejadas pela alta administração.

Como toda ferramenta administrativa, a contabilidade gerencial precisa de controle para se ter uma segurança sobre suas metas e se estão sendo atingidas ou não. Controlar o desempenho organizacional e tomar as devidas ações corretivas só pode ser feito por meio de pessoas, Frezzatti (2017).

ATKINSON *et al.*, (2012) faz as seguintes considerações:

Ainda mais importante, quando as medições são usadas não apenas para informação, planejamento e tomada de decisão, mas também para controle, avaliação e recompensa, funcionários e gerentes colocam grande ênfase nas próprias medições. Gerentes e funcionários podem assumir ações inesperadas e indesejáveis para influenciar seu escore sobre a medição do desempenho. ATKINSON *et al.*, (2012, p. 7)

Este controle é demonstrado em “um estudo famoso conduzido nos anos 1920 na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company”. O estudo foi feito com um funcionário individualmente e em grupo e os resultados demonstraram que as pessoas são suscetíveis às variações do foco dependendo da meta que está sendo colocada, monitorada e cobrada podendo assim variar sua produção positivamente influenciando desta forma os resultados, Atkinson *et al.*, (2012, p. 7).

3 GESTÃO DE PESSOAS

O capital intangível da empresa remonta na origem da civilização humana onde grupos distintos se reúnem para chegar a um resultado comum. Este mesmo recurso humano na organização deve ser tratado não de forma burocrática, mas em conjunto com a montagem do planejamento estratégico, Frezatti (2017).

Frezatti (2017, p.62) também afirma que “o plano de RH deve se preocupar com o tipo de demanda que existirá no horizonte do planejamento, tendo como consequência adições, transferências, reposições de pessoal, bem como o seu desenvolvimento e remuneração” procurando sempre equidade entre as pessoas.

A gestão de pessoas bem como o seu planejamento pode sofrer influência de três aspectos que segundo Chiavenato (2009, p. 02) são: “a estrutura organizacional escolhida, a cultura organizacional dominante e o estilo de gestão adotado” influenciando toda hierarquia empresarial e sua forma de se relacionar com seus funcionários.

Para Norton *et al.*, (1997) as instituições da era da informação atuam em um ambiente de concorrência hostil, o funcionário é a peça estratégica na geração de valor para a organização.

Chiavenato (2009, p. 02) faz consideração sobre as mudanças no capital intangível das organizações que deixaram de “(...) ser desafio tradicional para se tornar vantagem competitiva das organizações (...)”, neste novo contexto o capital intelectual é a grande riqueza da empresa.

Para Dutra (2016, p. 186) a valorização das pessoas vem com uma prerrogativa de recompensa pelo seu trabalho realizado. Estas recompensas podem ser o atendimento de questões pessoais, profissionais, econômicas, psicológicas, de auto estima, etc. Ainda sobre a valorização das pessoas e suas recompensas estabelece que as empresas têm várias formas de recompensas que podem ser elogios, motivações, cartas, prêmios ou promoções. Mas todas estas têm que seguir um padrão definido de igualdade para serem aplicadas sem preferências pessoais ou juízo de valor de chefes, gerentes ou superiores imediatos, afim de estimular e ampliar a resposta das pessoas a conquista de novos desafios.

Chiavenato (2009), argumenta que as relações de trabalho vêm mudando rapidamente na era da informação e a valorização do profissional na empresa vem evoluindo de um trabalhador braçal para o trabalhador intelectual, que sabe usar os seus conhecimentos ativamente na solução dos problemas da organização. O intelecto se tornou um ativo intangível que agrega valor na organização sendo este valor um diferencial competitivo de difícil mensuração pela contabilidade e seus métodos tradicionais.

A área de gestão de pessoas na organização segundo Almeida (2015, p. 91) é responsável “(...) por atrair as pessoas, selecioná-las conforme adequação às vagas, treiná-las no cargo que ocupam, avaliá-las periodicamente, controlá-las e mantê-las na organização”, ressalta que a estratégia na gestão de pessoas deve seguir critérios de análises do ambiente interno e externo da empresarial.

O autor ainda faz uma análise organizacional interna de alguns fatores que devem ser levados em consideração como os problemas específicos de cada área, as questões de rotatividade dos funcionários ou *turnover*, baixo desempenho dos colaboradores ou muitos acidentes de trabalho.

E externamente esta análise se concentra nas questões trabalhistas e sindicais, situações socioeconômicas e tudo que tem influência positiva ou negativa no desempenho dos colaboradores em relação suas tarefas.

A gestão do capital humano tem a capacidade de inovar e acompanhar esta inovação ganhando vantagem para a empresa em relação a seus concorrentes. Seus profissionais precisam se adequar rapidamente às mudanças locais ou globais para não afetar o desempenho da organização, Pequeno (2012).

KUABARA (2014) cita uma questão interessante na gestão de pessoas que é o plano de cargos:

(...) a descrição de cargos, além de auxiliar na gestão de RH, pode ser uma ferramenta para o planejamento das condições de trabalho às quais são submetidos os funcionários, permitindo que a organização estruture de forma mais eficaz como as atividades devem ser desenvolvidas. (...) A descrição de cargos é uma forma pela qual a organização pode padronizar o conteúdo dos cargos existentes, bem como estabelecer títulos para estes cargos. KUABARA, (2014, p. 24).

O plano de cargos é um atributo fundamental do planejamento e da gestão de pessoas. É delicado e complexo por atuar como intermediário de várias relações entre empregador e empregado.

Os colaboradores são motivados por “três fatores: sua ambição e orgulho profissional, necessidade de recompensa social e compensação financeira” devido a sua complexidade a gestão de pessoas tem o papel de captar as metas dos administradores e estimular os funcionários para a concretização destas metas gerando lucro e recompensa, Kuabara (2014, p.12).

Norton *et al.*, (1997) complementa que a conquista e fidelização do cliente é a base de qualquer negócio empresarial independente do setor de atuação industrial ou de serviço, esta conquista se dá com inovação, desenvolvimento e melhorias de atendimento e na qualidade dos produtos. As empresas de sucesso dedicam investimentos no planejamento estratégico para o gerenciamento e capacitação dos seus ativos intelectuais agregando valor ao patrimônio.

4 ESTUDO DE CASOS

Neste capítulo serão analisados alguns “cases” apresentando seus problemas e posteriormente suas soluções de sucesso encontrada.

O primeiro é uma análise sobre a “reorganização da empresa Alfa Química” retirado do exemplo dado por Kuabara (2014, p. 181) mostrando os impactos da falta de uma política transparente de cargos e salários e como isto afeta a empresa em suas tarefas diárias.

O segundo caso “nosso pessoal é nosso maior patrimônio” retirado do livro Chiavenato (2014, p. 45). Este caso mostra porque algumas organizações que atuam no mercado de valores possuem valores pecuniários muito além do capital físico.

4.1 Reorganização da Alfa Química

A empresa Alfa Química é uma indústria com tradição no mercado, com pontualidade e qualidade nos seus produtos, mas nos últimos anos vem sofrendo uma alta rotatividade de seus funcionários em especial os profissionais especializados como químicos.

O autor KUABARA (2014) expõe os motivos desta alta rotatividade:

Apesar de tentar manter um clima agradável entre os gestores e os funcionários, estes sempre reclamavam que não conseguiam manter a motivação por dois motivos: a carga pesada de trabalho que alguns funcionários enfrentavam, enquanto outros finalizavam sua meta de trabalho diário antes do término do expediente, e a forma como as pessoas eram promovidas, pois sempre era uma surpresa para os funcionários, uma vez que aqueles que se destacavam nem sempre eram reconhecidos. KUABARA (2014, p. 181).

Para poder se chegar a uma solução dos problemas um novo administrador foi contratado Sr. André. Este novo gestor fez várias reuniões com o coordenador da área de gestão de pessoas da Alfa Química e descobriu que a concorrência pagava salários mais atraentes além de ter uma política sobre cargos e salários bem definida e transparente.

Na Alfa Química as promoções ficavam a cargo do superior imediato do funcionário, ou seja, o supervisor indicava quem seria promovido sem qualquer análise de critérios meritocráticos ou de especialização, ou seja, dava-se promoção em muitos dos casos para pessoas não qualificadas prejudicando todo o processo da linha de produtiva.

Sr. André também fez um levantamento das possíveis causas dos problemas e descobriu que no manual de cargos e salários da indústria química a média salarial praticada estava bem abaixo da média salarial de mercado. Outra descoberta foi que quando um colaborador não conseguia terminar suas tarefas os demais funcionários não se prontificavam em ajudar parando todo o ciclo de produção.

Após várias reuniões com outros coordenadores de áreas diversas o gestor com o auxílio do coordenador de gestão de pessoas tomou as seguintes decisões: fazer uma reestruturação do manual de cargos e salários da empresa deixando-o

claro, igualitário, executável e também autorizou a imediata contratação de novos funcionários afim de aliviar as sobrecargas de trabalho da linha de produção.

Sem dúvida, a adoção destas medidas de valorização dos colaboradores melhorou a motivação do grupo. Mostrou ainda que o capital humano dentro da organização é fundamental para o bom andamento não só do setor produtivo, mas de toda a indústria.

O gestor deve ter *feeling* ou a sensibilidade para exercitar sua escuta ativa captando os anseios dos funcionários traduzindo assim seus questionamentos em soluções viáveis. A partir de pequenas mudanças Sr. André conseguiu reverter os problemas em lucratividade aumentando a autoestima, motivando e ganhando a lealdade do seu cliente interno.

4.2 Nosso Pessoal é Nosso Maior Patrimônio

Por que certas empresas como a Microsoft, Apple e IBM têm seu valor de mercado muito acima dos seus bens físicos? Um dos fatores desta súbita valorização é o ativo invisível ou capital humano como fator estratégico concorrencial.

Para Chiavenato (2014) esta nova forma de se praticar o capitalismo constitui investimentos maciços em pessoas para desenvolver suas habilidades dando-lhes espaço para o surgimento de novos talentos. As empresas precisam conquistar seu cliente interno primeiro antes de conquistar o cliente externo. Por uma razão lógica os seres humanos sempre buscam o que é de melhor para satisfazer as suas necessidades pessoais.

Estas transformações fazem com que as empresas invistam em aperfeiçoamento, reciclagem e recompensa. Norton *et al.*, (1997, p. 6) esclarece que os trabalhadores especializados “devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer” o *know how* ou saber fazer é um fator de sucesso das organizações na era da informação.

Zavaglia (2006, p.177) neste contexto, empresas que possuem centros de excelências em gestão e valorizam o capital humano ganham em competitividade porque usufruem da inventividade intelectual de seus colaboradores, ainda expõe que

o desafio “ é a capacidade de formar e manter as pessoas dentro dos quadros efetivos da organização” já que o saber virou moeda de troca entre os funcionários e as organizações.

Outra consequência da valorização do capital invisível é que as instituições empresarias não sofram mais a pressão do tamanho físico, com vários funcionários e diversas máquinas. Para serem valiosas, esta relação vem se reinventando para que possa atender a demanda dos acionistas, das empresas e das pessoas, Chiavenato (2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que maioria das empresas independente do seu tamanho ou ramo de atuação não dão nenhuma importância para a gestão de pessoas na elaboração do seu planejamento estratégico, não dedicando um mínimo de tempo ou de capital necessário ao desenvolvimento, treinamento e valorização de seus funcionários. Esta omissão compromete o processo decisório afetando a qualidade da mão de obra e conseqüentemente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes internos e externos.

O DataSebrae (2018) mostrou que a porcentagem de falências ocasionadas por má qualificação ou desconhecimento se somadas chegam aos 22% das ocorrências das empresas brasileiras. Os estudos de casos também demonstram a importância do capital humano tanto no processo produtivo como no valor de mercado das empresas.

As pesquisas bibliográficas em livros especializados mostram as transformações ocorridas no âmbito do planejamento financeiro principalmente em alguns conceitos sobre mensuração de capital e sua adequação para poder contabilizar o capital intangível da organização.

A questão financeira é importante sim, mas não deve ser considerada unicamente para se elaborar um plano estratégico. As informações advindas do planejamento orçamentário e do planejamento gerencial devem ser somadas as informações da

gestão de pessoas dando subsídio para se elaborar um bom planejamento estratégico.

Os alicerces planejamento estratégico, planejamento financeiro e a gestão de pessoas deveriam trabalhar juntos para poder distribuir os recursos dentro dos setores ou departamentos de forma igualitária suprimindo as necessidades operacionais e dando mais sinergia ao sistema produtivo.

Um planejamento estratégico bem elaborado tem no seu escopo investimentos na gestão de pessoas unindo as ansiedades pessoais com as expectativas empresarias. Não se pode negligenciar as pessoas no processo organizacional sob pena de se tomar decisões equivocadas que poderão em última instância falir a organização.

O administrador ou gestor não pode ter o pensamento que o seu capital intangível é um bem descartável, passível de troca a qualquer momento, porque isto influencia negativamente a motivação e o desempenho da sua equipe trazendo consequências catastróficas.

Enfim, não há nenhuma estrutura humana que se sustente sem a participação e cooperação do homem, após este estudo percebo que a única forma de mudar a realidade das empresas é através da educação continuada. Qualificando gestores, coordenadores, gerentes e funcionários para que possam manter as relações sociais básicas com sinergia e automotivação favorecendo não só a organização, mas a sociedade como um todo.

HOW STRATEGIC PLANNING MAY AFFECT INVESTMENT IN PEOPLE MANAGEMENT

ABSTRACT

This article aims to highlight the importance of strategic planning and how it influences other sectors of the company in decision making, especially in people management. The preparation of a good planning allows the organization to survive the intemperes of the market giving a direction to be followed. The central problem is that people management usually plays a minor role in the company's decision-making, losing room for financial planning and its guidelines. The methodology used was the bibliographical research, in books specialized in strategic planning, financial planning, human resources management and the use of the Sebrae website elucidating the importance of this theme for organization. The result obtained is that Brazilian companies in the majority do not carry out their strategic planning aiming the development of their employees. Research shows that time and dedicated investments for people management are minimal or nonexistent, even with changes in how business capital is accounted for. It is concluded that the devaluation of human capital or its omission causes significant losses and can lead to bankruptcy.

Keywords: Company; People Management; Strategic Planning; Financial Planning; Resources.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. V. **Planejamento estratégico em recursos humanos**. 1ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

ATKINSON, Anthony A.; et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.

BAZZI, Samir. **Contabilidade gerencial: conceitos básicos e aplicações**. 1ª edição. Curitiba: Intersaberes, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª edição. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7ª edição. Barueri, SP: Manole, 2009.

DATASEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>>. Acesso em 30 Dez. 2018.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J. **Princípios de administração financeira**. Tradução Cristina Yamagami. 14ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

KUABARA, P. S. S. **Estruturas e processos de recursos humanos**. 1ª edição. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LEITE, Rita M. **Orçamento empresarial: um estudo exploratório em indústrias do Estado do Paraná**. 2008. 211 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – SCSA, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

MARION, José C.; Contabilidade empresarial. 13ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

MIEDZINSKI, João C. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2015.
NORTON, D. P.; KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**.
Tradução Luis Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PADOVEZE, C. L.; FRANCISCHETTI, E. C. Planejamento econômico e orçamentário:
contabilometria integrando estratégia e planejamento orçamentário. São Paulo:
Saraiva, 2018.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. 1ª edição. São Paulo:
Pearson Education do Brasil, 2012.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, A. D. **Fundamentos de administração: conceitos
essenciais e aplicações**. Tradução Robert Brian Tylor. 4ª edição. São Paulo:
Prentice Hall, 2004.

SEBRAE. **Instrução de apoio 110**. Disponível em:
<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/b6270ff790b50cb283257589005be2d1/\\$file/nt0003fd3a.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/b6270ff790b50cb283257589005be2d1/$file/nt0003fd3a.pdf)>. Acesso em 04 Set. 2019.

ZAVAGLIA, Tércia. **Gestão de pessoa: desafios, tendências e expectativas**.
Campinas- SP: Alínea, 2006.