

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MONALLIZA WELLEN SALUSTIANO SILVA - 2020101513

RACIELLE BEZERRA DOS SANTOS - 2020200010

STEFFANY TEREZA DE MELO - 2020106420

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO  
DE PESSOAS COMO FERRAMENTA DO  
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

RECIFE

2023

MONALLIZA WELLEN SALUSTIANO SILVA - 2020101513

RACIELLE BEZERRA DOS SANTOS - 2020200010

STEFFANY TEREZA DE MELO - 2020106420

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE

2023

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586p Silva, Monalliza Wellen Salustiano.  
Planejamento estratégico na gestão de pessoas como ferramenta de desenvolvimento organizacional/ Monalliza Wellen Salustiano Silva; Racielle Bezerra dos Santos; Steffany Tereza de Melo. - Recife: O Autor, 2023.

17 p.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Referências.

1. Planejamento estratégico. 2. Estratégia. 3. Gestão de Pessoas. I. Santos, Racielle Bezerra dos. II. Melo, Steffany Tereza de. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

*Dedico este trabalho a todos os que me ajudaram ao longo desta caminhada.*

## EPÍGRAFE

*“O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração.” (Idalberto Chiavenato)*

## RESUMO

A presente pesquisa analisou por meio de uma revisão bibliográfica, artigos científicos de diversos autores para demonstrar a importância que o planejamento estratégico tem na organização e sua utilização como ferramenta para o desenvolvimento organizacional. Com o objetivo de realizar um mapeamento das discussões acadêmicas da área de administração e áreas correlatas sobre o tema: Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. A coleta de dados foi feita por meio de uma pesquisa qualitativa, onde foi analisada a utilização do planejamento estratégico na gestão de pessoas como um fator diferencial dentro da empresa. Com a coleta e análise dos resultados, foi possível apontar a influência e benefícios que no Planejamento estratégico tem na administração e gestão de pessoas no fator organizacional. Indicando a sua eficácia através de diversas ferramentas administrativas.

**Palavras chaves:** Planejamento estratégico, Estratégia, Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

This research was analyzed through a bibliographical review, scientific articles from different authors to demonstrate the importance that strategic planning has in the organization and its use as a tool for organizational development. With the aim of mapping academic discussions in the area of administration and related areas on the topic: Strategic Planning in People Management as a Tool for Organizational Development. Data collection was carried out through qualitative research, where the use of strategic planning in people management was analyzed as a differentiating factor within the company. With the collection and analysis of the results, it was possible to point out the influence and benefits that Strategic Planning has on the administration and management of people in the organizational factor. Indicating its effectiveness through various administrative tools.

**Keywords:** Strategic planning, Strategy, People Management.

## SUMÁRIO

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>             | <b>9</b>  |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>    | <b>10</b> |
| <b>3 METODOLOGIA</b>            | <b>15</b> |
| 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 15        |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> | <b>16</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>   | <b>19</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>              | <b>21</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade que está em constante mudança, onde novas ideias e novas tecnologias surgem todos os dias, o planejamento estratégico é vital para a manutenção de uma organização. De acordo com Mintzberg (2001), estratégia pode ser entendida como plano ou ideia de futuro; como padrão; um comportamento ao longo do tempo. Diante disso, a estratégia é quem vai guiar a organização na utilização de seus recursos para alcançar seus objetivos de médio e longo prazo.

O planejamento estratégico vai buscar entender as necessidades da organização, enfrentando as fortes concorrências que surgem constantemente. Planejamento estratégico pode ser definido como o processo pelo qual os gerentes buscam entender o mercado e desenvolver estratégias diferentes de seus concorrentes, também é um processo que auxilia a tomada de decisão, antecipando possíveis problemas (Consentino *et al*, 2011).

A competição se torna ainda mais intensa, quando se cria ações que façam a empresa sair na frente dos seus concorrentes, e a ausência das estratégias permite o aumento da concorrência que representa uma ameaça para qualquer planejamento devido ao aumento de oferta no mercado. Diante disso, é notório a necessidade do planejamento estratégico, sejam fornecedoras de serviços ou produtos, fruto de uma busca pelo diferencial inovador, entre a concorrência e o mais importante que é a garantia da satisfação dos clientes (Maximiano, 2000).

Para que o planejamento estratégico seja eficiente, é preciso definir a missão da empresa e deixar claro para todos os colaboradores na organização. Pois a missão é o propósito da organização existir, ter uma equipe alinhada com os ideais e visão da empresa é um passo importante para o planejamento estratégico ser efetivo. Pois assim a missão age como uma mão invisível orientando as pessoas e a organização (Kotler, 2008). Tornando assim a empresa eficiente e competitiva no mercado.

Diante disso, visa-se como objetivo mapear pesquisas científicas e discussões acadêmicas da área de administração e áreas correlatas sobre o tema: Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional, que apresenta a importância que o planejamento estratégico tem nas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Dentro da ramificação da administração estratégica existem as alternativas estratégicas, sendo elas a forma como a empresa arquiteta essas condições, muitas pessoas acabam sendo “influenciadas” por esse modelo de mercado através das ações que essa organização executa (Wright, Kroll, Parnell, 2009)

A montagem de estratégias é extremamente importante para pôr em prática projetos e idealizações para uma determinada organização, pois, é através dessas definições que as estimativas de erros e acertos aparecerão. Dessa forma, dentro de um plano estratégico precisa-se haver foco e dimensão de onde a empresa necessita chegar e traçar os seus objetivos, visto que é a partir desse planejamento que os planos de ações serão postos em prática dentro dessa empresa, ou seja, por meio da averiguação de estratégias a administração saberá qual melhor caminho a ser percorrido para cumprir e chegar até um objetivo (Thompson *et al* 2008).

Dentro de um contexto empresarial as estratégias são essenciais para uma organização, visto que, essa empresa precisa estar focada no seu propósito, criando métodos futuros e novas formas de realizar as atividades (construindo suas visões e perspectivas), sendo assim, a partir do traçado de objetivos é possível entrar em competição ativa com o mercado (Duarte e Santos, 2011).

A administração estratégica gira em torno da verificação e montagem de um planejamento que venha a suprir as necessidades da empresa (averiguando as ações do mercado e os desejos dessa organização), sendo assim, os métodos que essa empresa segue podem definir os tipos de estratégias que as mesmas podem usar, assim como visualizar a reação do mercado com relação a essas mudanças (Thompson *et al*, 2008).

Desse modo, podemos observar que, dentro de um conceito de administração estratégica, o planejamento tem um papel muito importante, pois, por meio dele os objetivos a serem traçados dentro dessa empresa ficam mais claros e surgem formas mais amplas de dividir as tarefas e concentração dos recursos fornecidos (podendo solucionar problemas empresariais que vão surgindo durante o tempo). Sendo assim, a administração estratégica torna-se de certa forma uma evolução desse planejamento, pois, dentro dessa perspectiva as metas são traçadas e o foco é em

atingir os resultados esperados, tendo uma escolha de uma estratégia mais direcionada para poder solucionar esses problemas (Elias e Ruiz, 2016).

O movimento de busca por uma administração estratégica está rodeado em torno de ações que vão promover um “futuro” para essa empresa, uma forma de traçar “o que pode acontecer daqui para frente?”. Por isso, é muito importante que todos os eixos estejam muito bem direcionados, proporcionando um crescimento para essa organização, ou seja, a partir desse planejamento a empresa consegue atrair novos clientes e assumir novos desafios que trazem avanço para eles (administrativamente falando). Essas estratégias ajudam a identificar (além das metas a serem alcançadas) também as mudanças que essas estratégias trazem, como a concorrência anda e entre outros fatores que contribuem para uma boa evolução dentro desse ambiente (Gamble e Jr, 2012).

As escolhas de uma empresa são colhidas a partir de suas visões, ações, identificações e metas, sendo assim, a administração estratégica contribui para racionalizar essas decisões (baseadas dentro da perspectiva de visão da organização). Dessa maneira, esse processo é contínuo dentro da instituição (precisa envolver toda uma equipe, escutando e aprimorando seus objetivos), dentro de uma estratégia há mudanças que precisam ser efetuadas, por isso que se torna dinâmico (pois está o tempo todo sujeito às alterações), essas mudanças ocorrem, pois, as metas quando postas em prática podem não refletir exatamente aquilo que essa empresa precisa no momento (Sutter *et al*, 2012).

## 2.2 AS ESTRATÉGIAS GERAIS NA GESTÃO DE PESSOAS E OS TIPOS DE EMPRESAS NO BRASIL

Segundo Mascarenhas (2009), a gestão estratégica é definida uma mobilização ou direcionamento de todo fator humano ao ser formulada uma estratégia organizacional que envolva todos na organização, e certificando que todos tenham um completo entendimento das estratégias. Estratégias gerais são um conjunto de ações e táticas para alcançar os objetivos da organização. São ações de curto, médio e longo prazo que vão utilizar de forma eficiente os recursos da empresa, para alcançar o sucesso empresarial, e estabelecê-la em um mercado altamente

competitivo. Essas estratégias são consideradas ferramentas que auxiliam a empresa na tomada de decisão, na utilização de seus recursos, na análise de ambientes internos e externos (Almeida e Oliveira, 2020). Segundo Tasca (2017) para ter uma empresa com uma boa estratégia deve-se utilizar duas ferramentas que são planejamento estratégico e análise de SWOT, onde o planejamento vai ser o processo que identifica as melhores condições e formas para conquistar o sucesso.

Na análise de SWOT deve-se impor na empresa metas e objetivos claros, onde esse objetivo claro vai nortear toda a organização, deixando engajados e motivados. Essa matriz vai identificar as forças, fraqueza da organização de acordo com uma análise do ambiente interno, e as oportunidades e ameaças da organização é analisada de acordo com o ambiente externo. A uma análise do ambiente interno permite que a organização defina seu diferencial referente a seus concorrentes, utilizando essa análise como estratégia para ficar à frente no mercado (Almeida e Oliveira, 2020)

Com o mundo cada vez mais empreendedor, fez-se necessário a definição de porte empresarial. O porte nada mais é do que um termo técnico para identificar o tamanho do negócio. No Brasil a Lei Geral das Micros e Pequenas Empresas, têm a função de normalizar para fins tributários e outros benefícios (SEBRAE, 2021).

Porém, outros órgãos governamentais também utilizam outras formas para classificar o porte da empresa, além do faturamento anual. Dentre eles, a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social), determinam o porte da empresa de acordo com a capacidade econômica da empresa, que é determinada de acordo com o faturamento anual bruto (SEBRAE, 2023). A definição é feita automaticamente pela ANVISA no momento do cadastramento (ANVISA, 2019). O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) classifica o porte da empresa de acordo com o número de funcionários (SEBRAE, 2023).

Com a classificação do porte empresarial, é possível definir o tipo de empresa. No Brasil, o tipo de empresa vai depender da atividade-fim do negócio, do faturamento, da quantidade de sócios envolvidos e como a empresa é constituída. De acordo com a classificação, cada tipo de empresa vai ter as respectivas taxas, os direitos, as restrições e vantagens específicas.

Falando um pouco sobre os tipos de empresa no Brasil, é considerado que se deve ter microempreendedor individual, empresa individual, empresa individual de

responsabilidade limitada e sociedade empresarial, são os principais tipos de empresas. Atualmente 99% dos tipos de empresas que atuam no Brasil são o ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte). Essas empresas são responsáveis por mais de 50% de todos os empregos ofertados com carteira assinada em todo o país (SEBRAE, 2023).

A classificação do porte da empresa é definida de acordo com diferentes critérios, essa classificação está indiretamente ligada às condições econômicas do país em que a empresa opera em sua maior parte. Diante disso, o porte da empresa é principalmente classificado de acordo com o seu faturamento anual e o número de funcionários (SEBRAE, 2020)

### 2.3 ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL COMO FATOR COMPETITIVO

Competitividade pode ser entendida como um sistema, onde as organizações precisam de um planejamento para tomar decisões mais eficientes, essas decisões vão definir se a empresa vai permanecer no mercado cada vez mais dinâmico e complexo.

De acordo com Bitencourt (2005, p. 15), a competitividade entre as organizações tem se tornado visível, para se manter deve-se aprender continuamente, buscando experiências e colocando em prática o conhecimento. Diante disso, a competitividade dentro e fora das organizações, faz as empresas investirem mais em marketing, marcas, produtos e serviços, assim retendo lucros a frente de outras empresas, chamando atenção para si, clientes, fornecedores e investidores.

Segundo Romam (2012), tem quatro elementos que contribuem dentro da competitividade na organização, que são: capital humano, inovação, relacionamento e a organização, cada fator é importante para conseguir um lugar no mercado. A competitividade sempre vai ser uma motivação para as organizações, assim conseguem melhorar o ambiente e ultrapassar os concorrentes.

A competitividade dentro da organização pode-se desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva que permite uma concorrência. Para Silva (2012), a vantagem competitiva a longo prazo, vai aumentar a posição da organização, assim gerando um número de vendas maior do que os concorrentes. Investir na vantagem competitiva é

importante, pois o produto ou serviço se torna atraente para o consumidor. Assim impulsionando-o a comprar mesmo diante dos problemas.

Segundo Dantas (2005), toda organização que pretende competir precisa criar algo positivo dos produtos ou dos serviços, assim atraindo os consumidores. Com isso, uma empresa precisa inovar para garantir um lugar no mercado altamente competitivo.

Um exemplo de competitividade entre empresas é a Coca-Cola e a Pepsi, onde as duas estão situadas no ramo de bebida e buscam ser a melhor e maior distribuidora de bebidas/refrigerantes, que por onde passa disputam mercados (Nobre, 2012)

A disputa é clara e elas utilizam de diversas ferramentas para atingir o público e aumentar as suas vendas. A disputa fica evidente em suas propagandas ao longo dos anos, utilizam datas comemorativas para criar um marketing estratégico que façam as vendas aumentarem e aumentar o número de consumidores de seus produtos.

Uma ferramenta bastante utilizada por essas empresas para aumentar a sua participação no mercado é o marketing viral, utilizando as redes sociais de formas criativas e se aproveitando das reações das pessoas para promover os seus produtos ou serviços. Segundo Berger e Akpinar (2017), o marketing viral como o “Santo Graal” do marketing digital, onde uma organização, ao invés de investir recursos em mídia paga, pode focar em engajamento nas redes sociais para gerar um impacto positivo para a marca.

### **3 METODOLOGIA**

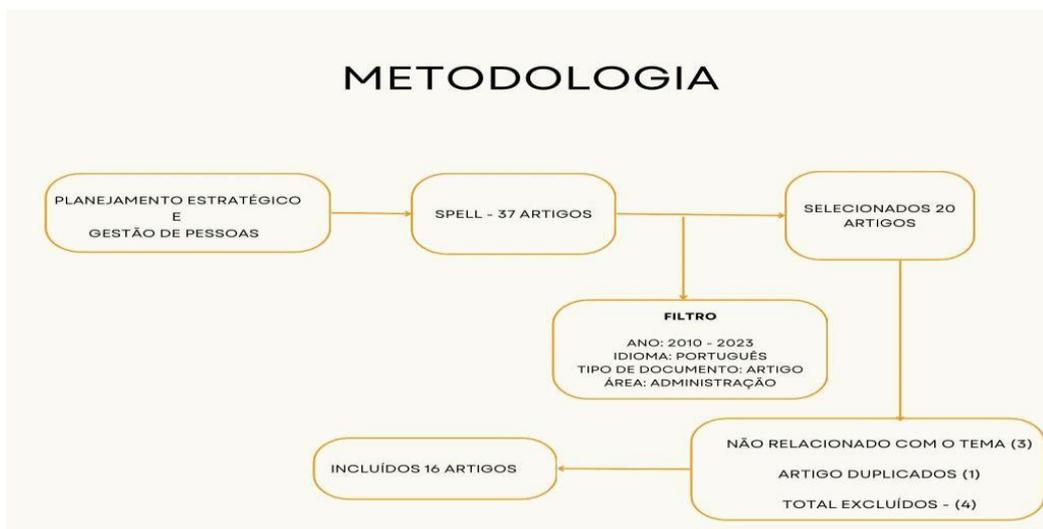
#### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa se trata de uma revisão bibliográfica, foram analisados artigos científicos de autores da área da administração. A proposta da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato com todos os dados disponíveis sobre determinado assunto, compreendendo todas as fontes de pesquisas publicadas relacionadas com o tema (Marconi e Lakatos, 2009).

Com foco qualitativo, a presente pesquisa analisou a utilização do planejamento estratégico na gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional, e sua importância como fator diferencial na estratégia da empresa. A pesquisa é caracterizada “como qualitativa à medida que é indutiva e busca compreender em profundidade informações a respeito de uma amostra teórica” (Trivinos, 2006).

Para tal, buscou-se na base de dados do SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library) é um sistema de listagens de pesquisa e disponibilidade de produções, tem vínculo com a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD (Ganzer *et al*, 2021, p.95). A escolha por essa base de dados foi devida a facilidade de encontrar artigos da área de administração, por ser um site intuitivo e de forma gratuita, os artigos encontrados foram utilizados como fonte secundária para análise de informações e documentar o tema proposto.

Executou-se o uso do filtro de acordo com o período do ano de 2010 até 2023, escolhendo artigo como tipo de documento, selecionando Administração como área de conhecimento e o idioma português. Dessa forma, aplicou-se no site do SPELL as palavras-chave: Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico Empresarial e Gestão de Pessoas, foram encontrados 16 artigos científicos em uma única página (data da coleta 11/10/2023).



Fonte: criado por autoras, 2023.

O objetivo da presente pesquisa é realizar um mapeamento das discussões acadêmicas da área de administração e áreas correlatas sobre o tema: Planejamento

Estratégico na Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo traz um recolhimento de dados a partir de pesquisas que se enquadram dentro do tema proposto, com o objetivo de contextualizar e enriquecer o trabalho, segue abaixo uma tabela com informações acerca de artigos que mostram a influência que a Administração estratégica traz para o mercado organizacional, os dados representados abaixo estão: Autor, título, objetivo, modalidade e ano de publicação.

| <b>Autor</b>          | <b>Título</b>  | <b>Objetivo</b>  | <b>Modalidade</b>         | <b>Ano</b> |
|-----------------------|--|--|---------------------------|------------|
| Silva <i>et al.</i>   | Gestão de pessoas e inovações gerenciais: Um estudo baseado em cognições de gestores.                              | Analisar a relação entre práticas de gestão de pessoas e implementação de inovações gerenciais.  | Artigo de pesquisa        | 2020       |
| Almeida <i>et al.</i> | Gestão por competências: Relato técnico-científico sobre a implantação na secretaria da receita federal do Brasil. | Abordar a gestão de competências implantada no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil e analisar a implementação desse modelo na organização, | Relato técnico-científico | 2015       |
| Santos <i>et al.</i>  | Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: Um estudo de caso.       | Verificar de que modo o alinhamento estratégico pode contribuir com as práticas da gestão estratégica de pessoas na empresa.                             | Estudo de caso            | 2018       |
| Junior <i>et al.</i>  | Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da polícia federal.      | Descrever as competências técnicas e habilidades necessárias para um perito criminal federal.  | Artigo científico         | 2014       |

|                        |  |  |                   |      |
|------------------------|--|--|-------------------|------|
| Souza <i>et al.</i>    | Auditoria externa em organizações do terceiro setor: um estudo da percepção de contadores e não contadores.  | Identificar a percepção de contadores e outros a respeito das possíveis contribuições que a Auditoria independente imprime na confiabilidade e transparência das Demonstrações Contábeis das Organizações do Terceiro Setor. | Artigo científico | 2012 |
| Junior <i>et al.</i>   | Comportamento do consumidor: Há recompensa às empresas socioambientalmente responsáveis?   | Verificar se existe um comportamento do consumidor que recompense empresas socioambientalmente corretas.   | Artigo científico | 2015 |
| Brito <i>et al.</i>    | Os diferentes strategy zings para o indicador do PPA 2008-2011: Um estudo comparativo da visão da média gerência das três SPUs da região Sul do Brasil | Identificar aspectos que contribuem para o processo de desenvolvimento e implementação das estratégias governamentais pretendidas no PPA   | Estudo de caso    | 2013 |
| Garcia <i>et al.</i>   | Planejamento estratégico situacional e gestão de leitos para o enfrentamento da covid-19 na Bahia  | Discutir a disponibilização do número de leitos para o enfrentamento ao COVID-19, considerando o Planejamento Estratégico Situacional  | Artigo científico | 2022 |
| Belmonte <i>et al.</i> | Empresas, familiares e a profissionalização da gestão: Estudos de casos em empresas Paulistas  | Analisar, a partir de dois estudos de casos, os processos gerenciais e culturais de duas empresas familiares do interior do Estado de São Paulo.   | Estudo de caso    | 2012 |
| Nojima <i>et al.</i>   | Simulação de cenários pró-reitora de gestão de pessoas de uma instituição de educação superior pública no Oeste  | Simulação de cenários na Pró-reitora de Gestão de Pessoas de uma Instituição de Educação Superior Pública localizada na região oeste do Paraná.  | Relato técnico    | 2017 |

|                        |   |   |                    |      |
|------------------------|---|---|--------------------|------|
|                        | do Paraná   |   |                    |      |
| Pinto <i>et al.</i>    | Gestão de pessoas e planejamento estratégico em hospitais do Sul de Minas Gerais: Uma análise de indicadores.                                   | Discussão sobre a importância da utilização de ferramentas administrativas.   | Análise científica | 2016 |
| Lopes <i>et al.</i>    | Gestão de desempenho individual no governo federal: Um survey com agentes implementadores em uma organização pública                            | Descrever a percepção dos profissionais que implementaram o Plano de Gestão de Desempenho Individual em uma Estatal Federal quanto ao atingimento dos objetivos institucionais. | Artigo científico  | 2020 |
| Leite <i>et al.</i>    | A implementação do balanced scorecard no Ministério Público da Santa Catarina: Um estudo de caso  | Analisar como ocorre a implementação da ferramenta Balanced Scorecard (BSC) no serviço público  | Estudo de caso     | 2021 |
| Cunha e Kratz          | Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do Balanced Scorecard: Um estudo de caso nas instituições federais de Ensino superior. | Apreender as práticas de gestão adotadas a partir do planejamento estratégico, estabelecendo as prioridades de atuação em cada área.  | Estudo de caso     | 2016 |
| Ferigato <i>et al.</i> | Planejamento estratégico na gestão de pessoas: Um estudo de caso  | Verificar as diferentes ferramentas colocadas à disposição do gestor para a gestão de pessoas.  | Estudo de caso     | 2020 |
| Costa e Luciano        | Gestão estratégica de pessoas na Universidade Metodista para a implantação de educação a distância  | Abordar a gestão de pessoas à estratégia, com enfoque no planejamento e desenvolvimento de recursos humanos.  | Artigo científico  | 2010 |

Fonte: criado pelas autoras, 2023.

Observa-se questionamentos propostos por diversos autores acerca da importância do Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas e suas ferramentas ao longo dos anos. Mesmo sendo uma ferramenta/conceito pouco utilizado, nota-se que é possível verificar e analisar seus benefícios enquanto é implantado. Para acompanhar as constantes mudanças e se manter em um mercado competitivo, os autores Ferigato e Ronni (2020) constatam que o planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos e medidas que vai orientar o líder da organização a conduzir da melhor forma toda a organização.

Em sua pesquisa, Garcia *et al* (2022) confirma a importância do planejamento estratégico para as empresas de distintos setores. Tal confirmação foi evidenciada após o impacto que a COVID-19 deixou no mundo, comprovando a veracidade da administração estratégica como forma de prevenir determinados impactos. Porém a falta de planejamento em setores hospitalares não é um resultado da pandemia da COVID-19. Pinto *et al* (2016) em seu estudo evidencia que os hospitais são afetados pela falta de planejamento, deixando claro que essas instituições necessitam de atenção e melhoria em suas práticas administrativas e consequentemente prestem serviços melhores para a população. Mas, esse é um problema que atinge diversas empresas por diversos motivos.

Silva *et al* (2020), em sua pesquisa identificaram a partir das cognições de gestores entrevistados, que as práticas de Gestão de Pessoas atuam como facilitadoras para implementação de inovações gerenciais e na utilização das ferramentas de gestão. Essas ferramentas também são expostas no estudo de Almeida e Bertolini (2015), os autores em seu estudo constataram que na gestão da Receita Federal do Brasil, a gestão por competência tem um papel relevante, pois tem como foco promover a capacitação e o autodesenvolvimento dos servidores públicos. Para minimizar os riscos, a organização enumerou constantemente o desempenho dos funcionários na utilização das ferramentas.

O BSC (Balanced Scorecard) surgiu como uma ferramenta de controle de planejamento que foi apresentada por diversos autores (Madsen *et al*, 2019). A utilização dessa ferramenta tinha como intuito aprimorar a gestão e a utilização de seus recursos (Afonso *et al*, 2015). Por meio de um estudo de caso, Leite e Lavarda (2021) analisaram como ocorre o processo de implementação da ferramenta do BSC em instituições públicas, e constataram que o BSC e o planejamento estratégico estão

interligados, e juntos eles constituem-se como uma ferramenta estratégica. Cunha e Kratz (2016) ao observar uma instituição de ensino superior e seus processos administrativos, constatou falhas na gestão da instituição de ensino, os mesmos utilizaram a ferramenta BSC para resgatar a implementação do planejamento estratégico dentro da instituição. Com a implementação do BSC, a faculdade identificou os seus principais problemas e possíveis soluções.

Além das ferramentas de gestão, para se ter uma organização eficiente e competitiva é necessário que haja uma “avaliação do ambiente”. Pois segundo Brito *et al* (2013), em sua pesquisa ele destaca que uma organização precisa avaliar as preferências dos consumidores e acompanhar a evolução e implementação dos novos produtos que entram no mercado. Com esta avaliação, o gestor da organização pode formular estratégias para se manter à frente da concorrência, e conquistar mais espaço no mercado. As estratégias são resultadas da inserção entre: Praticante, práticas e práxis, chamado de “Strategizing”, para identificar os participantes do planejamento e os conceitos explorados.

Em sua pesquisa Souza *et al* (2012), apresenta conceitos e relatos importantes para a área da contabilidade, porém que não agrega valor para o Planejamento estratégico na gestão de pessoas.

Em exposto na pesquisa de Nojima *et al* (2017), apresenta pensamentos que corroboram com os escritos em Junior *et al* (2014), e Belmonte e Freitas (2012) enquanto a influência do mercado, como as organizações são norteadas pelo ambiente externo, e a importância do planejamento estratégico eficiente.

Desafios apresentados em Junior *et al* (2015), compreendem a influência do mercado e na sua atuação para a criação de novas estratégias, pois o comércio tem se adequadado às novas tendências dos consumidores. Demonstrando que as empresas que não se adequarem a essa “nova fase” ficará para trás, e perderão seu lugar no mercado. Conquanto, Belmonte e Freitas (2012) apresenta em seu estudo a importância de se avaliar o mercado e identificar as “boas oportunidades”. Os mesmos demonstram a importância de empresas familiares na economia brasileira, e de como elas estão cada vez mais presentes dentro do comércio brasileiro, tornando o mercado movimentado e ditador de novas ideias e conceitos.

No entanto, Nojima *et al* (2017), constata que as organizações são norteadas pelo ambiente em que estão inseridas, por isso, é preciso que haja um planejamento estratégico para pôr em prática ações que possa potencializar as práticas da empresa,

e para que elas sejam capazes de se manter em um mercado competitivo que está em constante mudança.

Costa (2010), corrobora que a administração estratégica possui bastante atuação através das redes sociais, pois com as novas tecnologias de informação e comunicação é possível atingir muitas pessoas, podendo impactar e influenciar o ambiente. Os mesmos deixam claro que para o planejamento ser efetivo é preciso que haja interação com o comprometimento e controle dos objetivos da organização.

Em seu estudo, Lopes *et al* (2020) descreve como é a percepção dos profissionais que implementam a Gestão de Desempenho Individual na estatal Federal. Com os dados obtidos, os autores constataram que o processo de gestão por desempenho tem fragilidades evidentes, pois a estatal e seus funcionários desconhecem o planejamento estratégico, e ações estratégicas, pois sem essas ferramentas a instituição fica suscetível a dificuldades que possam ocorrer.

Entretanto, Junior *et al* (2014) assevera em seu estudo de caso, ainda que na teoria o planejamento estratégico precise está alinhado com a gestão de pessoas, na prática de “algumas” organizações isso ainda não foi desenvolvido e assegurado. Os mesmos, atestam que uma organização precisa estar alinhada com os mesmos interesses, com a missão da empresa definida para todos os colaboradores. Porém, Santos *et al* (2018), destaca o papel do RH nas práticas organizacionais da gestão estratégica da empresa. Pois o RH tem a função de integrar toda a empresa, e assim facilitando a implementação de uma gestão estratégica eficiente.

Após uma análise dos artigos coletados para o estudo do presente tema, é possível comprovar os benefícios da implementação do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão. Pois como visto em diferentes estudos de diferentes autores, uma organização que utiliza em sua gestão o planejamento estratégico ela consegue minimizar os riscos de determinadas ações, está preparada para adversidades que possam acontecer e aumenta a sua competitividade frente a concorrência. Porém, como visto em alguns estudos, esta é uma ferramenta complexa, que algumas organizações se rejeitam implementar por ser uma ferramenta que demanda um gasto de recursos e que envolve toda a organização.

O planejamento estratégico efetivo vai auxiliar a organização como um todo na utilização de seus recursos, das ferramentas, em diferentes setores, se adequando ao objetivo da empresa. Devido às mudanças constantes do mercado, o planejamento estratégico vai buscar entender o momento, as novas tendências, as preferências do

cliente, para com isso criar metas e ações de curto e longo prazo. O planejamento estratégico é essencialmente realizado no momento da abertura da empresa, porém, pode ser feito quando a empresa já está inserida no mercado, nesse caso, o gestor vai demandar mais recursos, pois esse processo envolve toda a organização. É considerada uma ferramenta que demanda custos (financeiro e humano), contudo, o planejamento estratégico vai consentir que a empresa tenha ações pensadas para solucionar riscos futuros.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo trouxe nuances que norteiam a importância do planejamento estratégico dentro das empresas, assim como o fator de competitividade traz uma perspectiva da busca por inovação dentro das organizações. Desse modo, essa “competitividade” pode ser entendida como um meio em que essa empresa segue um modelo de estratégias para tomadas de decisões que podem vir a definir a posição e reconhecimento dessa instituição dentro do mercado.

O planejamento estratégico traz uma perspectiva que permeia a gestão de empresas a partir do que foi possível observar dentro do presente estudo, sendo a montagem de estratégias um fator que contribui para pôr em prática projetos e idealizações da empresa, conduzindo a uma margem de acertos e erros de uma determinada ação (antes mesmo de colocá-la em prática). Sendo assim, essa organização estratégica envolve o foco e dimensão de onde essa organização pretende chegar: missão e visão.

Além disso, dentro do mercado atual a inovação está cada vez mais crescente, indo de acordo com a aceitação e “demanda” do público, tendo isso em vista pode-se perceber que o planejamento estratégico se torna uma forma de prevenir e se adequar diante daquilo que o cliente necessita. Entretanto, a busca por estratégias precisa estar alinhada aos desejos de uma determinada empresa, visto que a mudança do mercado é constante, então os princípios dessa instituição precisam estar interligados aos seus interesses.

A partir de uma gestão de empresas nota-se o quanto o planejamento possui um papel essencial dentro do contexto empresarial, visto que essas estratégias giram em torno da busca pelo “futuro” e estar cada vez mais ingressado dentro do mercado. Sendo assim, seguindo a linha da gestão administrativa o planejamento é uma maneira de definir e traçar as metas dessa instituição, assim como começa a deixar mais “claro” os objetivos que essa organização deseja alcançar, deixando-os mais próximo do mercado e aumentando seu nível de competitividade, pois o conhecimento acerca dos valores e metas de uma determinada empresa contribuem para que os mesmos compreendam mais o seu público.

Diante do que foi pesquisado, pode-se observar que o planejamento estratégico dentro da gestão de empresas faz-se essencial a partir da implementação de novas formas de divulgação e conexão com o cliente, ampliação do repertório de conhecimento que essa organização tem de si mesmo e do seu público, além de contribuir para uma gama de definições de metas e objetivos a serem alcançados, a partir da margem de acertos e erros que demandam essas estratégias de gestão, visando o futuro e a permanência dentro do mercado (atendendo as necessidades de cliente e fornecedor, seja micro, pequeno ou grande porte).

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA e OLIVEIRA. **Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte**: estudo em uma empresa de medicina laboratorial em Serrinha-Ba. gestão e sustentabilidade, 2020.
- ALMEIDA *et al*, **Gestão por Competência**: relato técnico-científico sobre a implantação na secretaria da receita, 2015.
- ASCOM/ANVISA, **Porte de empresas**: esclareça todas as suas dúvidas, <http://antigo.anvisa.gov.br/resultados>, 29 maio 2019.
- BELMONTE *et al*, **Empresas familiares e a profissionalização da gestão**: estudos de casos em empresas paulistas, 2012.
- BERGEE e Akpiner, **Resultados SEBRAE em debate**: gestão tecnologia e negócios | vol. 9 | N°17) |Ano 2022| p.9
- BITENCOURT (2005, p.15). **Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento**: desenvolvendo o capital humano, Ano 10 • Jul./dez. 2009
- BRITO *et al*, **Os diferentes strategy zings para o indicador da PPA 2008-2011**: um estudo comparativo da visão médica gerencia das três SPUs da região sul do Brasil, 2013.
- COSTA e Luciano, **Gestão Estratégica na universidade metodista** para a implantação de educação a distância, 2010.
- CUNHA e Kratz, **Fatores Críticos de sucesso no processo de implementação do Balanced Scorecard**: um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior, 2016.
- DANTAS, **Competitividade SEBRAE em debate**: gestão tecnologia e negócios | vol. 9 | N°17) |Ano 2022| p.5
- ELIAS, Suelen, RUIZ, Thafarell, **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**, 2016.
- FERIGATO e ROSINI, **Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas**: um estudo de caso, p. 60 Jul/Set 2020.
- FERIGATO *et al*, **Planejamento estratégico na gestão de pessoas**: um estudo de caso, 2020.
- GAMBLE, Jhon, JR, Arthur, **Fundamentos da administração estratégica**: A busca pela vantagem competitiva, 2012.
- GANZER *et al*, **Pesquisa Científica em Inovação no Brasil**: Análise na Base de Dados Spell, p. 95, 2021.

GARCIA et al, **Planejamento estratégico situacional** e gestão de leitos para o enfrentamento da COVID-19 na Bahia, 2022.

JUNIOR *et al*, **Competências e habilidades relevantes** para um chefe de unidade descentralizada de perícia da polícia federal, 2014.

JUNIOR *et al*, **Comportamento do Consumidor**: há recompensa às empresas socio ambientalmente responsáveis?, 2015.

LEITE *et al*, **A Implementação do balanced scorecard no Ministério Público de Santa Catarina**: um estudo de caso, 2021.

LOPES *et al*, **Gestão de Desempenho individual no governo federal**: uma survey com agentes implementadores em uma organização pública, 2020.

KOTLER, Philip, Gary Amstrong. **Princípios de Marketing**. Traduzido por Arlete Simille MARQUES, Sabrina Cairo; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos, Francisco J.S.M. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008;

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M., **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César, **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; Quinn, J. B.. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

NOBRE, Ana Cristina Paiva. **Uso das tecnologias de diagnóstico em neuro marketing**: caso Coca-Cola vs Pepsi. 2012.

NOJIMA *et al*, **Simulação de cenários pró-reitora de gestão de pessoas de uma instituição de educação superior** pública no oeste do Paraná, 2017.

O contexto maduro. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B., **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002

PINTO *et al*, **Gestão de Pessoas e planejamento estratégico em hospitais do sul de Minas Gerais**: uma análise de indicadores.

RICHARDSON, Maikon, **Conheça as principais formas jurídicas das empresas**, <https://sebrae.com.br>, 12 abr. 2023.

ROMAN, Darlan José et al. **Fatores de competitividade organizacional**. BBR- Brazilian Business Review, v. 9, n. 1, p. 27-46, 2012.

SANTOS, Nascimento, Oliveira, **Gestão Estratégica de Pessoas e a Importância do Alinhamento das Diretrizes Estratégicas**: um estudo de caso, p. 419, jul. 2018.

SANTOS *et al*, **Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas**: um estudo de caso, 2018.

SEBRAE, **Qual o Perfil das Empresas de Pequeno Porte (EPP) NO BRASIL**, <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/>, 23 MAIO 2023.

SEBRAE, **Microempresa, Empreendedorismo, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual**: diferenças e características, 19 FEV. 2021

SEBRAE, **Categorias de Formalização de Empresas**, <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas/>, 2020.

SILVA, M. F. D. O., Silva, J. F. D., & Motta, **Vantagem Competitiva das Nações e a vantagem competitiva das empresas**, 2012.

SILVA *et al*, **Gestão de Pessoas e Inovações Gerenciais**: um estudo baseado em cognições de gestores, 2020.

SOUZA *et al*, **Auditoria Externa em organizações do terceiro setor**: um estudo de caso da percepção de contadores e não contadores, 2012.

SUTTER, Mariana, Estima, Daniel, Polo, Edison, Wright, James, **Construção de cenários**: apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica, 2012.

TASCA, Tamara. **Planejamento estratégico**: um estudo na Indústria possebon e comércio de pedras e metais Eireli. 2017.

THOMPSON, Arthur, Strickland, A.J, Gamble, Jhon, **Administração estratégica**, 15 ed., 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WRIGHT, Peter, Kroll, Mark, Parnell, Jhon, **Administração estratégica**: Conceitos, 2009.