

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RH: UMA VISÃO DOS FUTUROS ENGENHEIROS DE PRODUÇÃO

Mônica Gutierrez¹
Virgínia do Socorro Motta Aguiar²

RESUMO

No cenário atual da era da informação, fica evidente, pelos veículos de comunicação, que a geração de jovens que está iniciando a carreira profissional possui crescente desejo em ser valorizado e respeitado em uma Organização. De acordo com esta perspectiva, o presente artigo tem como objetivo identificar e descrever as expectativas dos alunos de Engenharia de Produção de uma Universidade Particular do Estado de São Paulo frente a esse cenário, confrontando com a realidade vivida por seus colegas de Curso já inseridos no mercado de trabalho. Por meio de pesquisa de campo quantitativa, estruturada a partir de um questionário utilizando-se uma escala do tipo *Likert* de cinco graduações, extraiu-se o perfil dos alunos da 5ª a 10ª etapa, das empresas que atuam ou desejam atuar, quanto às práticas de Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico de Recursos Humanos a fim de avaliar se a Organização faz da área de Recursos Humanos um parceiro estratégico. Por meio das análises dos resultados obtidos, concluiu-se que a expectativa de grande parte dos alunos de Engenharia de Produção não ingressados no mercado de trabalho é superior à percepção de discentes que estagiam atualmente, porém não houve grandes desproporções entre o esperado e o vivenciado. Melhorias foram propostas no âmbito acadêmico e nas Organizações, sendo a primeira dispor de processos mais dinâmicos e práticos aos alunos e, a segunda tornar o RH um aliado em seu processo estratégico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Planejamento Estratégico de Recursos Humanos; Expectativa *versus* Percepção.

¹Graduada em Engenharia de Produção, Mestranda em Engenharia de Materiais e Nanotecnologia pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e técnica de Laboratório de Engenharia de Produção na Escola de Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

²Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba e docente no Curso de Engenharia de Produção na Escola de Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

1 INTRODUÇÃO

As estratégias de posicionamento de mercado das empresas são avaliadas e implementadas de acordo com os objetivos estabelecidos durante o processo de criação do Planejamento Estratégico, tendo como base todos os recursos disponíveis para trilhar esse caminho.

Corporações com culturas tradicionais tendem a focar de maneira prioritária em bens tangíveis, como máquinas e equipamentos, bem como no capital investido e no lucro esperado, dedicando a atenção incorreta ou até mesmo desconsiderando muitas vezes a área de Recursos Humanos (RH) e, conseqüentemente, sua principal fonte de resultados: o capital humano (LOPES, 2002).

O alinhamento entre o Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é essencial para o aproveitamento máximo do talento de cada membro de uma empresa, o que fomenta a geração e o compartilhamento de conhecimentos que desenvolvem uma cultura organizacional.

Para empresas que almejam liderar em seus segmentos, fica cada vez mais nítida a importância de perceber um setor de Recursos Humanos como parceiro estratégico e não como uma área cujo papel se limita apenas à contratação, treinamento e desligamento de funcionários.

Em um mercado cada vez mais competitivo, com os talentos em busca de novos horizontes e guiados pelas melhores oportunidades, a integração dos Recursos Humanos com a estratégia da Organização requer um olhar dos gestores voltado à cultura da empresa, empreendedorismo focado em mudanças, com o planejamento capaz de se adaptar rapidamente às mudanças externas (NASCIMENTO et al., 2014).

Com base nos aspectos relatados, o presente artigo tem como objetivo principal o de realizar uma comparação teórica e prática entre a percepção de alunos Engenheiros de Produção pré-concluintes de uma Universidade Privada da cidade de São Paulo, que já se encontram no mercado de trabalho e a expectativa de alunos não inseridos neste mercado, a respeito da interface entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento Estratégico de RH.

Esta pesquisa apresenta o que de fato ocorre nas empresas quanto aos seus planejamentos de visão externa à Organização e aos planejamentos voltados ao capital humano e como isso é retratado pelos atuais e futuros colaboradores estagiários.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

2.1 Problema de Pesquisa

Neste artigo, como problemática, vem a seguinte questão central: Como os conhecimentos e expectativas adquiridos na graduação por alunos de um Curso de Engenharia de Produção, quanto à relação entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento Estratégico de RH, estão de acordo com o que ocorre nas Organizações?

2.2 Objetivos

Baseando-se no problema de estudo, destacam-se a seguir os objetivos gerais e específicos.

2.2.1 Objetivo geral

Verificar a expectativa e percepção de alunos de um Curso de Engenharia de Produção em relação à interação das políticas de Recursos Humanos com a Estratégia Organizacional, dirigidas para o desenvolvimento de programas de estágio.

2.2.2 Objetivos específicos

Mapear a média do número de alunos que realizam estágio, a partir do 5º semestre, neste Curso de Engenharia de Produção;

Identificar áreas de atuação destes estagiários;

Conhecer a percepção de alunos de um Curso de Engenharia de Produção que realizam estágio sobre as políticas de RH para estagiários e como estas se alinham ao Planejamento Estratégico;

Conhecer a expectativa de alunos de um Curso de Engenharia de Produção que não realizam estágio sobre políticas de RH para estagiários e se esperam o alinhamento destas com o Planejamento Estratégico;

Relacionar a percepção de alunos de um Curso de Engenharia de Produção que realizam estágio com a expectativa dos que não atuam no mercado de trabalho sobre as políticas de RH e o Planejamento Estratégico das Organizações.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, a visão de vários autores sobre os temas abordados neste artigo.

3.1 Planejamento

Cada vez mais é relevante o planejamento em uma Organização. Isso ocorre, pois, as empresas estão em constante busca de destacarem-se no mercado e tornarem-se as melhores de seu ramo. Para isso, é importante realizar estudos e estratégias para lidar com incertezas e a concorrência. O planejamento é essencial em um meio organizacional, pois é onde se inicia a formulação dos objetivos que estão conectados à visão desta Organização e aos seus propósitos futuros (SILVA; PASTOR; STÁBILE, 2015).

O planejamento fundamenta-se em tomar decisões antecipadas sobre o que fazer antes da ação ser necessária. Planejar significa simular o futuro almejado e determinar as ações e meios adequados para atingir os objetivos (SILVA; LEON, 2013).

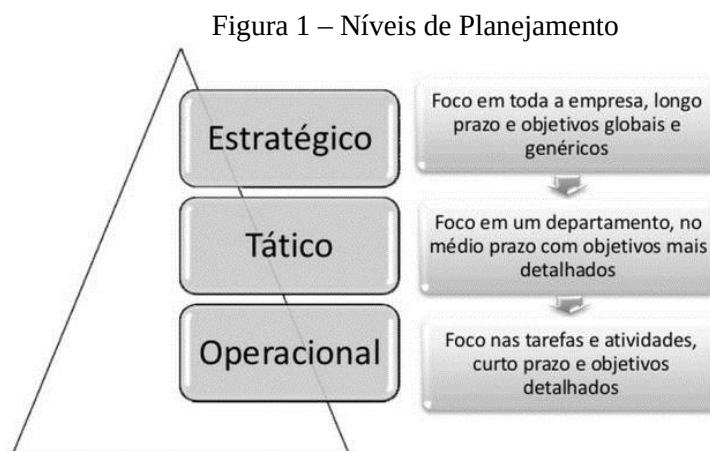
É fundamental para a elaboração dos objetivos e aplicação do planejamento fazer a análise do ambiente interno e externo da empresa. As razões que levam uma Organização a obter vantagem competitiva podem ser divididas em fatores externos e internos, visando à melhoria contínua e o sucesso (PORTER, 2006).

O tempo de aplicação de um planejamento varia de Organização para Organização, mas com a participação efetiva e conhecimento dos gestores sobre seus colaboradores e onde a empresa está inserida, é possível alcançar o sucesso. A falta de planejamento não é o único fator determinante pela não sobrevivência de uma empresa, porém é o motivo crítico para seu insucesso (SILVA; LEON, 2013).

É importante que as Organizações estejam cientes de que o planejamento, uma vez estabelecido, não é imutável. É preciso estar sempre moldando as diretrizes da empresa, levando em consideração o negócio em que a Organização está inserida e as variações constantes do mercado.

3.2 Planejamento Estratégico

Considerando os grandes níveis hierárquicos, podem-se identificar três tipos de planejamento: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional. Os tipos de planejamento se relacionam com os níveis de decisão, conforme mostrado na Figura 1. Neste artigo, o que será descrito e abordado será o nível Estratégico.



Fonte: Rennó (2013).

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas. Porém, esse Planejamento está em constante evolução devido às mudanças contínuas no mercado, e tem a finalidade de traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los, sendo, normalmente, de responsabilidade dos níveis de decisão mais altos da empresa. O Planejamento Estratégico gira em torno do que fazer para evitar incertezas e não ser surpreendido por elas (MÜLLER, 2003).

O processo de Planejamento Estratégico consiste na elaboração de um documento formal que apresenta a Missão, Visão, Valores, Objetivos e Metas da Organização (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Missão é a razão pela qual a Organização existe e nela são apresentadas informações sobre o que a empresa oferece como produtos e/ou serviços e quem são seus clientes, sendo um importante fator da declaração da diretriz organizacional (CERTO, 2006). A Visão indica onde pretende-se chegar e o que uma empresa almeja alcançar (SCORSOLINI-COMIN, 2012). Valores organizacionais são princípios que guiam a empresa, tendo extrema importância na relação entre o funcionamento desta e a convicção do colaborador (BARRETT, 2000). Objetivos indicam onde a Organização deve dirigir seus esforços para alcançar a situação pretendida (REBOUÇAS, 2015). Metas são objetivos cujo alcance são desejáveis, dentro de um período específico. As metas em conjunto formam um plano de metas, que deve estar de acordo com o Planejamento Estratégico da Organização. Esse plano de metas tem como

premissa fazer com que as empresas busquem um determinado resultado previamente definido, mostrando um caminho a seguir, conforme a orientação estratégica que, geralmente, é definida a partir de uma análise do seu ambiente interno e externo (COUTO, 2011).

Quando se fala em planejamento, é preciso lembrar-se do controle, pois ambos devem caminhar juntos, já que o propósito deste é verificar se o padrão daquele foi alcançado devidamente. Sem planejamento não há controle e os planos perdem sua influência sem controles de acompanhamento (MINTZBERG, 2006).

Ainda surgem dificuldades para inserir este Plano Estratégico, pois existem grandes lacunas entre a teoria e a implementação de fato. Há falta de comunicação e, na maioria das vezes, falta de interesse da alta gestão o que faz com que o processo possa perder prestígio (SILVA; GONÇALVES, 2011).

É importante levar em consideração que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de grande valor em uma Organização, mas é preciso saber usá-la de forma consciente, que agregue todos os níveis da empresa, melhorando a comunicação e sempre a controlando de forma a torná-la uma ferramenta com vantagem competitiva.

3.3 Recursos Humanos

A globalização da economia, que é uma tendência em todos os setores, de produtos aos serviços, pressiona as empresas a serem cada vez mais eficientes, produzindo mais e gastando menos recursos. Isto evidencia a necessidade de se identificar e atrair talentos para que aperfeiçoem sistemas e operações.

A partir dos anos 1980 ocorreram algumas mudanças na forma de gerenciar as empresas. Devido à mudança na demanda e consumo e na maior exigência dos clientes, as Organizações começaram a incorporar a competência humana no trabalho, o trabalho em equipe e a desverticalização organizacional. As empresas iniciaram a reestruturação da área, com a introdução de consultoria interna. Esse processo de reestruturação trouxe aos gestores maior autonomia na gestão de seu pessoal, mudando o pensamento de que a responsabilidade é somente da área de RH (VIEIRA; GARCIA, 2004).

Uma nova concepção de gestão de pessoas foi formulada e novos métodos foram introduzidos, inserindo assuntos como cultura e comprometimento organizacional, relacionados à subjetividade e ao sentido do trabalho (DEJOURS, 2001). Assim, a área de RH começou a progredir, participando das tomadas de decisão (ZANCHETTIN, 2011). Esse progresso é devido à competitividade e a mudança constante nos mercados, que estão cada vez mais disputados.

As Organizações deixaram de ter seu foco voltado para recursos físicos como materiais e financeiros, que são mais comuns e podem ser copiados pelo concorrente e passaram a focar em seu capital humano, que são elementos únicos, parceiros ativos das Organizações e capazes de gerar conhecimentos e soluções inovadoras, que impulsionam a empresa para melhores resultados. O RH, anteriormente tratados apenas como uma parte dos recursos necessários para o alcance dos objetivos das Organizações, atualmente se tornou fundamental e fator diferencial no desenvolvimento e sustentabilidade destas (COSTA et al., 2011).

O RH é uma área que deve ter uma alta parcela de atenção da Organização voltada a si, pois ela é um dos caminhos para agregar valor à empresa através das pessoas.

3.4 Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

A definição do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, se dá a partir da identificação dos comportamentos, competências e habilidades necessárias nos funcionários, para que sejam capazes de alcançar os objetivos traçados pela diretoria a longo prazo. Esses elementos essenciais em cada colaborador são mapeados de acordo com o setor interno e o papel dele na obtenção dos resultados (DESSLER, 2014).

O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é uma projeção de como a empresa vai adquirir e utilizar seus recursos humanos em prol do alcance dos objetivos delineados pela Organização de forma global, e serve como guia para o desenvolvimento de toda estrutura da empresa, desde o recrutamento de colaboradores até a definição das funções do profissional de RH (BARDUCHI; MIGLINSKI, 2006).

A transição do RH tradicional para o estratégico está na relação entre as mudanças externas e internas e na transformação dos gestores em buscar uma visão empreendedora, com foco nas variações do mercado, sendo apto a adaptar o planejamento para transformar as pessoas em diferenciais competitivos (NASCIMENTO et al., 2014).

Uma das vantagens da elaboração do Planejamento Estratégico de RH é garantir o alinhamento entre a gestão de pessoas e o Planejamento Estratégico da empresa, alcançando as metas e objetivos.

3.5 Planejamento Estratégico *versus* Planejamento Estratégico de RH

O Planejamento Estratégico Pessoal está inserido ao Planejamento Estratégico de RH, onde tem a função de auxiliar a pessoa a planejar sua vida, saber onde está e onde deseja ir, ter objetivos claros e usar do meio que está inserido para alcançá-los. O alinhamento entre o Planejamento Pessoal e o Organizacional torna os colaboradores mais receptivos às melhorias e mudanças, principalmente quando seus objetivos pessoais e profissionais estão atrelados à Visão da Organização (AUGUSTIN, 2008).

O RH tem importante papel na conciliação da vida pessoal e profissional do funcionário, buscando maneiras de melhorar o aprendizado e a comunicação dentro do ambiente de trabalho, assim utilizando estrategicamente os Recursos Humanos (AUGUSTIN, 2008).

O alinhamento do capital humano aos objetivos e metas organizacionais depende da existência de níveis de autonomia na Organização que permitam a escolha de caminhos para o desenvolvimento dos colaboradores de acordo com a estratégia da empresa (FONSECA et al., 2013).

A forma de agir e pensar dos funcionários de RH deverá estar alinhada com o planejamento dos objetivos da empresa como um todo, para poder avaliar situações de fora para dentro, fornecendo melhores maneiras de executar os planos, ou seja, com as pessoas certas para executá-los, tanto sob a perspectiva da companhia, quanto para os *stakeholders* (ULRICH et al., 2013).

Portanto, as Organizações devem buscar meios de tornar o RH um aliado do Planejamento Estratégico para, assim, trazer valor e vantagem competitiva através do capital humano.

3.6 Competências do Engenheiro de Produção e sua atuação no mercado de trabalho

A Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO (2001), menciona que o perfil do formando é composto por sólida formação científica, tecnológica e profissional, o que torna o Engenheiro de Produção apto a identificar, formular e solucionar problemas relacionados às atividades de trabalho e de sistemas de produção observando os aspectos humanos, econômicos, sociais e ambientais, incluindo a ética e a sociabilização em apoio às demandas da sociedade.

Uma das principais características desses profissionais é a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças, administrando o negócio como um todo e pensando sempre nas formas de otimizar os recursos disponíveis, tempo, dinheiro e pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Os Engenheiros modernos, principalmente os de Produção, têm um foco mais generalista do negócio, estando capacitados a trabalhar em diferentes áreas da economia (ANDRADE; MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2010).

As funções do Engenheiro de Produção são coerentes com sua formação de planejar e controlar. Porém, a Engenharia de Produção precisa considerar em seu ensino o cenário atual onde as empresas estão inseridas e onde os Engenheiros irão atuar.

4 METODOLOGIA

4.1 Caracterização do estudo

A pesquisa classifica-se como um estudo exploratório e descritivo. O estudo exploratório, segundo Aguiar (2006), serve para criar teorias, onde busca relações entre fenômenos percebendo não só o tipo de relação, mas também definir a existência da relação. Foram analisadas pesquisas bibliográficas de autores sobre os temas Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico de RH e áreas relacionadas, explorando a relação que existe nas Organizações entre esses temas ou a sua inexistência. O estudo descritivo, segundo Coelho e Silva (2007), descreve o comportamento dos fenômenos e é utilizada para obter informações de um problema.

O presente estudo, além de ser uma pesquisa exploratória e descritiva, também tem característica quantitativa. O método quantitativo, de acordo com Coelho e Silva (2007), propõe-se fazer uma descrição com base em uma determinada amostra por meio de dados coletados através de questionários e análises estatísticas. A pesquisa descritiva com o método quantitativo foi realizada a partir da pesquisa de campo.

4.2 Pesquisa de campo

Após a estruturação do referencial teórico sobre os temas abordados na presente pesquisa, dois questionários do tipo quantitativo foram desenvolvidos para confrontar os dados de expectativa *versus* percepção, a fim de avaliar o grau de concordância entre o que os alunos de um Curso de Engenharia de Produção esperam das empresas em relação ao seu Planejamento Estratégico e à forma de gerir pessoas e o que realmente é encontrado no mercado de trabalho. As pesquisas possuíam 3 dimensões: dimensão 1 - dados dos alunos, dimensão 2 - Planejamento Estratégico e dimensão 3 - Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, sendo as duas

últimas respondidas através da escala *Likert* que possui 5 gradações, onde a (1) se refere a “discordo totalmente” da afirmação e a (5) ao “concordo totalmente”.

O primeiro questionário teve o objetivo de evidenciar a expectativa dos alunos que ainda não estão inseridos no mercado e/ou dos alunos que já estagiaram em algum momento, mas que não estão mais atuando. O segundo questionário foi destinado aos alunos que estagiam atualmente a fim de observar suas percepções. Um total de 249 alunos responderam à pesquisa.

Para a coleta das informações, a amostra foi feita por acessibilidade em uma população constituída por alunos de Engenharia de Produção de uma Universidade particular do Estado de São Paulo, abrangendo participantes das etapas 5, 6, 7, 8, 9 e 10 do Curso, cuja grade permite a compreensão dos conceitos e expressões utilizadas no instrumento de pesquisa. As respostas foram inteiramente anônimas, respeitando a integridade dos indivíduos e Organizações.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os questionários respondidos de expectativa e percepção foram analisados e os resultados encontram-se a seguir.

5.1 Análise da expectativa – dados dos alunos

Este item apresenta os resultados obtidos da pesquisa de campo, advindos dos alunos não estagiários de um Curso de Engenharia de Produção quanto às suas expectativas do mercado de trabalho.

Dos 126 entrevistados, a faixa etária varia entre 18 e 29 anos, sendo que 83% estão entre 20 e 23 anos. Também foi observado que 71 (56,3%) participantes são do gênero masculino e 55 (43,7%) são do gênero feminino.

Os entrevistados são alunos do Curso de Engenharia de Produção, que foram distribuídos entre o 5º e o 10º semestre. Os dados da pesquisa apresentaram que havia uma maior quantidade de alunos nas etapas 5 e 6 no contexto expectativa. Isso se deve ao fato de que nesse período os alunos estão à procura de estágio e ingressando aos poucos no mercado de trabalho.

No instrumento de pesquisa foram relacionados ramos de atuação para que os alunos escolhessem o que mais se identificavam. Os ramos mais almejados são respectivamente: financeiro (34,9%), alimentos/bebidas (15,9%), mecânica/automotivo (10,3%), química/farmacêutica (10,3%) e serviços (10,3%).

Para caracterizar ainda mais o interesse de atuação, o participante teve total liberdade para discorrer sobre a área que deseja ingressar na Organização, sendo que as cinco principais são logística (34,1%), comercial (9,5%), planejamento e controle de produção (6,3%), investimento (6,3%) e gestão (6,3%).

5.2 Análise da percepção – dados dos alunos

Dos 123 entrevistados, a faixa etária dos respondentes está entre 19 e 27 anos, sendo que 83% estão entre 21 e 24 anos. Também foi observado que 62 (50,4%) participantes são do gênero masculino e 61 (49,6%) são do gênero feminino.

Os semestres foram distribuídos entre o 5º e o 10º e se percebeu uma maior quantidade da etapa 10 (35,8%) na percepção. Isso ocorre, pois, esse período é o último do Curso e praticamente todos os alunos já estão estagiando.

Foram propostos ramos de atuação, assim como os expostos na pesquisa de expectativa para que os alunos indicassem em qual ramo trabalham. Os mais citados foram respectivamente: financeiro (26,0%), química/farmacêutica (13,8%), serviços (10,6%) e mecânica/automotivo (9,8%).

Para a questão da área de atuação, o participante teve total liberdade para discorrer em qual está inserido na Organização. A fim dos resultados serem mais claros no estudo, foram estratificadas as 20 principais áreas informadas pelos respondentes, pois as outras tiveram um valor irrelevante na pesquisa. Dessas 20, as principais são logística (15,8%), finanças (7,5%), comercial (6,7%), vendas (5,8%), inteligência de mercado (5,0%) e qualidade (5,0%).

5.3 Análise das questões confrontando expectativa e percepção

Após os dados serem tabulados, o tratamento estatístico foi realizado no *software Minitab*, adotando-se para todos os testes nível de confiança de 95%, sendo assim α de 0,05. Este valor de α foi utilizado para a referência do p-valor dos testes. A hipótese adotada no estudo foi a de verificar se a média das afirmativas da expectativa são maiores que as da percepção.

A dimensão 2 do questionário possui 12 questões relacionadas ao Planejamento Estratégico e como este funciona ou deveria funcionar dentro das Organizações. As afirmativas que tratam das estratégias e posicionamento de mercado através do Planejamento, simulação do cenário futuro, reavaliação constante do Planejamento Estratégico, alinhamento da Missão, Visão e Valores entre os funcionários e a empresa e a transparência dos objetivos almejados através da Visão não tiveram a expectativa maior que a percepção, mostrando que a maioria dos respondentes, tanto os que estagiam, quanto os que não estagiam, percebem que se trata de características do Planejamento fundamentais para a Organização.

As demais afirmações da dimensão 2, que abordam a falência como consequência da falta de Planejamento, a estruturação adequada do Planejamento Estratégico, comunicação dos objetivos em todos os níveis hierárquicos (questão 6), análise de ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo em busca de vantagens competitivas, mapeamento dos concorrentes, fornecedores e clientes, metas e diretrizes bem estruturadas e controle e avaliação do Planejamento Estratégico tiveram a expectativa maior que a percepção, o que demonstra que a teoria aprendida em sala de aula que os alunos não estagiários possuem está além do que ocorre nas Organizações na prática, segundo apontado pelo grupo de respondentes estagiários. A mais distante é a questão 6, onde na expectativa é esperado que a comunicação seja feita em todos os níveis hierárquicos enquanto, na realidade, essa comunicação nem sempre é estabelecida de forma clara.

Conclui-se que quanto à expectativa geral, no Planejamento Estratégico, é maior do que as percepções, porém não ocorrem picos de valores, sendo ambos tendendo ao grau 4 (concordo parcialmente) da escala de *Likert*.

A terceira e última dimensão aborda o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, contendo 20 questões com temáticas relacionadas a este. Em todas as questões, numeradas do 13 ao 32, a expectativa possui médias maiores que a percepção, exceto a 26, porém tanto a

expectativa quanto a percepção desta questão tenderam para o grau 4 de concordância, o que não ocasionou picos de valores.

As questões foram estruturadas de maneira a caracterizar a influência das políticas de gestão de pessoas, nos seguintes aspectos profissionais e pessoais da vida dos colaboradores: valorização do colaborador como principal ativo da empresa; se a área de Recursos Humanos está alinhada às estratégias da organização; alocação assertiva de pessoal de acordo com as habilidades, atitudes e competências de cada colaborador; avaliação e medição da satisfação profissional e pessoal dos indivíduos; plano de carreira e retenção de talentos; *Job Rotation*; *feedback* dos gestores regularmente e de forma estruturada; investimentos com capacitações internas e externas e a divulgação desses treinamentos; autonomia para realização das atividades diárias com foco nos resultados (questão 26); horários flexíveis, que permitam conciliação da esfera pessoal, profissional e acadêmica do funcionário; importância de um clima organizacional saudável; retribuição financeira aos resultados atingidos.

Todas as respostas obtidas através das questões criadas a partir dos preceitos citados tiveram alto nível de concordância, tanto para a expectativa, quanto para a percepção, o que demonstra que para a amostra estudada, o mercado de trabalho tem oferecido condições favoráveis e coerentes ao que os jovens alunos esperam.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Buscando identificar as expectativas e percepções dos alunos de Engenharia de Produção de uma Universidade privada do Estado de São Paulo, quanto às políticas de gestão de pessoas implementadas nas empresas, bem como o seu alinhamento com o posicionamento estratégico da Organização, o presente trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa descritiva exploratória, aplicada aos alunos da quinta à décima etapa do Curso.

O cenário econômico atual, nacional e internacional, no qual as empresas buscam cada vez mais vantagens competitivas como inovação constante, redução de custos, eficiência produtiva e profissionais altamente capacitados e multifuncionais, revela também a crescente demanda por parte desses profissionais por estruturas organizacionais mais horizontais e flexíveis, que permitam que a vida pessoal e profissional seja conciliada, além da valorização e reconhecimento coerentes das Organizações.

Os resultados da pesquisa indicam que a expectativa de grande parte dos alunos não estagiários de Engenharia de Produção é superior à percepção de discentes que se encontram atualmente no mercado de trabalho, porém não ocorreu grandes discrepâncias entre o esperado e o vivenciado.

Pode-se verificar que uma alta parcela dos alunos que estão iniciando a carreira em programas de estágio, tanto na indústria, na área financeira ou de prestação de serviços, está se deparando com Organizações que de fato demonstram estarem preocupadas de alguma maneira com o desenvolvimento e a satisfação de seu capital humano, porém parte das empresas, onde os estagiários respondentes estão inseridos, ainda tem um longo caminho a ser percorrido a fim de equilibrar as expectativas de quem ingressa no mercado com o que de fato ocorre na prática.

As percepções dos entrevistados estiveram muito ligadas ao senso de valorização que percebem por parte da empresa, através de incentivos à treinamentos e capacitações, *feedbacks* objetivos e transparentes dos gestores, rotinas de trabalho flexíveis orientadas aos resultados e delegação de tarefas com alto grau de responsabilidade.

O grau de importância atribuído ao Planejamento Estratégico da empresa e seu alinhamento com a área de Recursos Humanos como parceiro de negócios, também demonstrou uma característica importante para as Organizações, na visão dos alunos, deixando clara a relevância que possui para estes no sentido de sempre haver uma comunicação clara e eficiente por parte da empresa, tanto de seu posicionamento de mercado, Missão, Visão e Valores, quanto de suas políticas de contratações, promoções, ações de desenvolvimento e estruturação de cargos e tarefas.

Por fim, recomenda-se que as Universidades englobem tanto aulas mais práticas aos discentes de qualquer Curso, levando casos reais para dentro das salas de aula, quanto visitas técnicas e palestras com profissionais relacionados de cada área, a fim de agregar conhecimentos equivalentes à realidade. Às Organizações, aconselha-se maior vínculo ao RH, tornando-o um parceiro estratégico dessas, sendo envolvido nas decisões de longo prazo, em relação às movimentações, contratações, treinamentos e desenvolvimento de planos de carreira, além de fornecer aos seus colaboradores um clima organizacional mais leve e flexível, viabilizando a conciliação da vida pessoal com a profissional.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Virgínia do Socorro Motta. **Sucesso e fracasso na formação, desenvolvimento e consolidação em consórcios de exportação no setor de confecções**: um estudo comparativo de experiências no Brasil. 2006. 307 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Centro de Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

ANDRADE, José Henrique de; MENDES, Juliana Veiga; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A Perspectiva Administrativa na Atuação do Engenheiro de Produção: Estudo de Caso em Uma Pequena Empresa Metalúrgica. *GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 1, n. 5, p. 11-25, jan. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2001, Penedo.
Engenharia de Produção: grande área e diretrizes curriculares. RJ: ABEPRO, 2001.

AUGUSTIN, Eziane Samara. **Planejamento Pessoal e sua Ligação com o Planejamento Estratégico Organizacional**. 2008. 162 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, 2008.

BARDUCHI, Ana Lucia Jankovic; MIGLINSKI, Carlos Alexandre. Planejamento estratégico de recursos humanos. *Revista de Ciências Gerenciais*, Londrina, v. 10, n. 12, p. 119-127, jun. 2006. Semestral.

BARRETT, R. **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Editora CULTRIX, 192 p, 2000.

CERTO, Samuel C. Etalli. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Person, 2006.

COELHO, Paulo Sérgio; SILVA, Raimundo Nonato Sousa da. Um Estudo Exploratório sobre as Metodologias Empregadas em Pesquisas na Área de Contabilidade no EnANPAD. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 4, n. 8, p. 139-159, dez. 2007. Semestral.

COSTA, Lucas Renato Espuri et al. Planejamento estratégico de recursos humanos: análise de uma empresa de eletrodomésticos de Bambuí/MG. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: AEDB, 2011.

COUTO, João Henrique Soares do. **Plano de Metas Organizacionais**: um desenho para a lógica da produtividade. 2011. 114 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2011.

DEJOURS, C. **A Banalização da Injustiça Social**. 4a ed. Rio de Janeiro: Editora da FVG, 154 p, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Tradução de Cecília Leão Oderich.

FONSECA, Diogo Ribeiro da et al. Autonomia para Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público Federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 47, p. 1451-1475, nov. 2013. Bimestral.

LOPES, Ricardo de Moura. **Gestão do Conhecimento**: O Desafio de Um Novo Paradigma como Alternativa Estratégica para Implantação na Câmara dos Deputados. 2002. 59 f. Monografia (Especialização) - Curso de Desenvolvimento Gerencial, Secretaria de Empreendimentos, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de Gestão integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos**: (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. 292 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NASCIMENTO, Arianne Fernanda de Alencar et al. O Desafio do Planejamento de Recursos Humanos Ante as Novas Demandas do Mercado. **Cadernos de Graduação: Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 2, n. 1, p. 13-24, mar. 2014.

PORTER, Michael E.; **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. 29. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 512 p.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Planejamento Estratégico**: Conceito, Metodologia, Práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração Geral para concursos**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2013.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **PSICO**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 325-333, set. 2012. Trimestral. PUCRS.

SILVA, Esliane Carecho Borges da; LEON, Márcia Cristina da Silva. A importância do planejamento para o sucesso empresarial. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 10, n. 1, p. 408-416, jan. 2013. Anual.

SILVA, Flávia de Araújo e; GONÇALVES, Carlos Alberto. O Processo de Formulação e Implementação de Planejamento Estratégico em Instituições do Setor Público. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, set. 2011. Quadrimestral.

SILVA, Luis Aparecido Marques da; PASTOR, Cesar Sales; STÁBILE, Samuel. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 1, n. 10, p. 17-32, 2015.

ULRICH, Dave et al. **RH de Dentro para Fora: Seis Competências para o Futuro da Área de Recursos Humanos**. Porto Alegre: Bookman Editora Ltda, 2013. 300 p. Obra original publicada sob o título: HR from the Outside in: Six Competencies for the Future of Human Resources, 1st Edition ISBN 0071802665 / 9780071802666. 2012, New York.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. Gestão do Conhecimento e das Competências Gerenciais: Um Estudo de Caso na Indústria Automobilística. **RAE - Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-18, jan. 2004. Semestral.

ZANCHETTIN, Verônica. **O Papel do Departamento de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico Municipal**. 2011. 48 f. Monografia (Especialização) - Curso em Gestão Pública Municipal, Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Goioerê, 2011.