



UniFANAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO

[A Primeira Faculdade de Aparecida de Goiânia-GO.]

Agora é Centro Universitário.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA CURSO DE
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS RELATÓRIO
DO PROJETO INTERDISCIPLINAR III**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA O RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA
MULTICONSTRUTORA**

ADÉLIA PINTO CIRQUEIRA
LUCELYA NOGUEIRA DE SOUSA
PRISCILA RODRIGUES DA SILVA

Prof. Vinicius Bernardes Roberto

Aparecida de Goiânia, 2021



UniFANAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO

[A Primeira Faculdade de Aparecida de Goiânia-GO.]

Agora é Centro Universitário.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA CURSO DE
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS RELATÓRIO
DE PROJETO INTERDISCIPLINAR III**

ADÉLIA PINTO CIRQUEIRA
LUCELYA NOGUEIRA DE SOUSA
PRISCILA RODRIGUES DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA O RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA
MULTICONSTRUTORA**

Relatório do Projeto Interdisciplinar III apresentado em cumprimento às exigências do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário - UNIFANAP, para obtenção do grau de tecnólogo em gestão de Recursos Humanos.

Orientador (a): Prof.Especialista Vinícius Bernardes Roberto

Avaliado em ____ / ____ / ____

Nota Final: () _____

Professor Orientador: Espec. Vinicius Bernardes Roberto

Professor Avaliador

Aparecida de Goiânia, 2021

Cirqueira, Adélia Pinto

C659g Planejamento Estrategico para o Recursos Humanos da empresa Multiconstrutora. / Adélia Pinto Cirqueira, Lucelya Nogueira de Sousa, Priscila Rodrigues da Silva; orientação [Prof. Vinícius Bernardes Roberto]. – Aparecida de Goiânia-GO, 2021

iii, 38 f. ; 29 cm

Projeto Interdisciplinar III (Curso Superior de Tecnologia em Recursos Humanos) – Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida - UniFANAP, Campus Bela Morada, Aparecida de Goiânia, 2021.

1. Planejamento Estratégico. 2. Recursos Humanos. 3. Empresa. I. Sousa, Lucelya Nogueira de. II. Silva, Priscila Rodrigues da. III. Roberto, Vinícius Bernardes (orient.). IV. Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida - UniFANAP. V. Título.

CDU 658.3

Sumário

1 INTRODUÇÃO	5
1 CONCEITO DO NEGÓCIO	6
1.1 Razão social e nome fantasia, endereço, telefones, e-mail.	6
1.2 Histórico da empresa	6
1.2Descrição de algumas características do negócio escolhido: atacado/varejo, produtos/mercadorias/serviços comercializados, número de funcionários, principais fornecedores, principais clientes.....	6
OBJETIVOS	8
Objetivos geral	8
Objetivos específicos	8
3. METODOLOGIA	9
4. DESENVOLVIMENTO	11
4.1 Fundamentação teórica.....	11
4.1.1 O setor de RH	11
4.1.2 Missão, visão, princípios/valores.....	13
4.1.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).	14
4.1.4 – Tipos de estratégias a ser utilizada pela empresa	18
4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H).....	22
4.1.6 Balanced Scorecard (BSC).....	25
4.2 Análise da empresa	29
4.2.1 O setor de RH	29
4.2.2 Missão, visão, princípios/valores.....	30
Missão	30
4.2.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).	31
4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa.....	33
4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)	34
4.2.6 Balanced Scorecard (BSC).....	35
5 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, com o processo de globalização e a competitividade entre as empresas, as organizações vêm sofrendo o impacto da exigência cada vez maior de novas competências, tais fatores passaram a alterar a forma de como são conduzidos os modelos de gestão e as práticas de recursos humanos aplicados aos seus colaboradores e a se preocupar com o seu capital humano, levando em conta as expectativas dos colaboradores, sua motivação e satisfação com o trabalho. Em parceria com a área de gestão de pessoas as empresas sentem a necessidade de desenvolver práticas que estimulem o desejo de permanência do funcionário na organização. A retenção de talentos tem sido um fator chave para que a empresa se desenvolva e se mantenha firme no mercado.

O sucesso empresarial, nesses novos moldes, está diretamente vinculado ao seu capital humano e a produtividade de sua força de trabalho, é em seus funcionários que a empresa encontra sua força motriz, encontra neles a sua fonte geradora de valor. No entanto, umas das maiores dificuldades encontradas recentemente não é só a atração de funcionários capazes de gerar valor para a instituição, mas, sim, a retenção desses funcionários na empresa.

É nesse sentido que cada vez mais as organizações reconhecem os indivíduos como um potencial a ser mantido e desenvolvido. Por isso, preocupações com a qualidade de vida no trabalho, relações interpessoais, motivação, entre outras, estão constantemente em pauta. A administração de recursos humanos tem como uma de suas responsabilidades aplicar processos a fim de que o capital humano seja retido e devidamente reconhecido.

O funcionário deve sentir estímulo e prazer em seu trabalho, sentir comprometimento, reconhecimento e valorização por parte da organização, só assim ele cumprirá com os seus deveres organizacionais. As práticas de retenção também assumem um grande papel no desenvolvimento da organização, pois deve-se considerar que práticas eficientes de retenção são capazes de estimular no colaborador o senso de responsabilidade e compromisso para com a empresa.

Com isso é de extrema importância a utilização de técnicas e ferramentas visando o apoio na gestão organizacional, tática e operacional. Sendo assim, o uso do planejamento estratégico torna-se um grande aliado para manter a capacidade de competição de tais organizações.

Diante deste contexto atual o presente estudo aborda o desafio que uma empresa de Goiânia com enfoque na área de construção civil enfrenta com relação aos seus talentos humanos. Em face disso, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: encontrar soluções para melhorar alguns processos no departamento de RH, transformar e desenvolver às práticas de retenção de talentos na empresa Multi Construtora.

1 CONCEITO DO NEGÓCIO

1.1 Razão social e nome fantasia, endereço, telefones, e-mail.

Multiconstrutora.com Rua H-84, Ch.18, Qd. E, Cidade Vera Cruz Aparecida de Goiânia-GO CEP:74.936-370

1.2 Histórico da empresa

A história da multiconsultora começa em 1980, inicialmente fundada com L&M Engenharia pelo o presidente Adalberto melo, e acumulando em 12 anos de atuação, vasta experiência na execução de obras comerciais e industriais, com mais de 80 obras e aproximadamente 120mil m2 de obras executadas na região nordeste até 1992. No ano de 1992 a L&M Engenharia acabou por se tornar a multiconstrutora, empresa de médio porte e passou a ser sediada em Goiânia, devido à localização estratégica que possibilita a logística para qualquer região do país. Desde então a multiconstrutora acumulou um portfólio com mais de 150 obras, de pequeno e grande porte, com total de 8.782,540 m2 de obras executadas. A multiconstrutora chegou ao alcance do mercado internacional, levando a qualidade a grandes patamares, inaugurando uma unidade especializada em infraestrutura da empresa Qatar. São mais de 30 anos de atuação, 150 obras realizadas e 8 milhões de metros construídos.

1.2 Descrição de algumas características do negócio escolhido: atacado/varejo, produtos/mercadorias/serviços comercializados, número de funcionários, principais fornecedores, principais clientes.

A multiconstrutora dispõe de soluções seja para qual for a obra. A empresa realiza projetos na área industrial, comercial, ambiental e de infraestrutura. Atua desde a fase de estudo e viabilidade do projeto, a execução e entrega final.

Atualmente a empresa está sendo realizando uma planta filtragem e sala elétrica em Crixas-GO, na mineradora Serra Grande –Anglo Gold Ashanti.

Abaixo algumas etapas de planejamento, gerenciamento e pós obra. A multi-construtora executa projetos de construção industriais, comerciais de logística, energia e infraestrutura em todo o país.

Pré-construção, construção e pós obra,

Serviços, concepção, estruturação, planejamento, gerenciamento e controle, entrega, assistência técnica.

Tabela 1

Fase de Planejamento	Fase de Gerenciamento	Pós-obras
<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de Viabilidade • Licenciamento • Projeto Gerais • Captação de Recursos • Orçamento • Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Execução de Obras • Controle de documentos • Controle de custos • Compatibilização • Entrega Final 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia • Manutenção Preventiva • Garantia Estendida

1.3 Produtos e Serviços

Tabela 2

Engenharia	Construção civil	Terraplanagem	Pavimentação
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetos Gerais de Engenharia ▪ Execução e Gerenciamento de Obras ▪ Gestão de Suprimentos ▪ Gestão da Qualidade, da Segurança e do Meio Ambiente ▪ Orçamento de Obras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundação ▪ Estruturas de Concreto/ Pré-Moldados ▪ Alvenaria ▪ Impermeabilização e Isolamento ▪ Instalações Hidrossanitária ▪ Revestimentos ▪ Forros ▪ Pinturas Gerais ▪ Pisos ▪ Demolições 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escavação ▪ Aterramento ▪ Corte ▪ Drenagem ▪ Compactação do Solo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparação do Solo ▪ Sub-Base ▪ Base ▪ Asfalto ▪ Guias e Sarjetas ▪ Sinalização

<p style="text-align: center;">Recuperação Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparo e Correção do Solo ▪ Plantio de Mudas e Semeio de Espécies ▪ Reflorestamento ▪ Recuperação de Áreas Degradadas ▪ Construção de Célula de Rejeito ▪ Construção de Drenagem ▪ Contenção de Taludes 	<p style="text-align: center;">Metalúrgica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturas Metálicas ▪ Estruturas Espacial ▪ Estruturas Especiais ▪ Caldeiraria ▪ Calandragem ▪ Montagem Industrial ▪ Eletromecânica 	<p style="text-align: center;">Elétrica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redes de Baixa e Alta tensão ▪ Instalações Prediais e Industriais ▪ Automação ▪ SPDA ▪ Sistemas Fotovoltáicos ▪ Grupos Geradores 	
<p style="text-align: center;">Telecomunicações</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabeamento Estruturado ▪ Montagem de Torres ▪ Montagem de Servidores 	<p style="text-align: center;">Refrigeração</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de Refrigeração ▪ Câmaras Frias ▪ Câmaras Frigoríficas 	<p style="text-align: center;">Climatização</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de Climatização ▪ Sistemas de Ventilação ▪ Sistemas de Exaustão 	<p style="text-align: center;">Salas Limpas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salas Limpas Industriais ▪ Salas Limpas Hospitalares ▪ Salas Limpas Laboratoriais

OBJETIVOS

Objetivos geral

Elaborar um planejamento estratégico para o Recursos Humanos da Multiconstrutora.

Objetivos específicos

- Demonstrar o setor de pessoal/RH na estrutura organizacional da empresa
- Definir da Missão, Visão/Princípios e valores;
- Apresentar um Diagnóstico Estratégico através da matriz SWOT
- Definir das Estratégias
- Implementar o Plano de ação (5W2H).
- Descrever o Balanced Scorecard (BSC)

3. METODOLOGIA

A metodologia empregada nesse trabalho, primeiro aborda a descrição da empresa onde o estudo será realizado, e em seguida, o delineamento da pesquisa, descrevendo o planejamento estratégico aplicado para atingir os objetivos.

Pesquisa Qualitativa

Algumas características básicas identificam os estudos denominados qualitativos. Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

De acordo com Lakatos (2017, pag.313)

A observação qualitativa, também chamada observação de campo, é uma técnica de coleta de dados que tem como objetivo explorar e descrever fenômenos, ambientes, aspectos da vida social de um grupo. Ela implica conhecer e aprofundar as situações sociais, mantendo reflexão contínua e observando detalhes dos sucessos, dos eventos e das interações, e faz-se pela interação entre investigador e grupos sociais, visando coletar modos de vida sistemáticos, diretamente do contexto ou situação específica do grupo. Além de anotações textuais (fala dos indivíduos do grupo), registrará também signos não verbais e aspectos peculiares da linguagem. Daí a necessidade de introduzir-se cada vez mais na comunidade.

Pesquisa Descritiva

Metodologia deste projeto será baseada na pesquisa descritiva, ela ocorre quando o pesquisador objetiva caracterizar certo fenômeno. Como por exemplo, descrever as características de certa população. De maneira geral, a pesquisa descritiva assume a forma de levantamento.

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria. Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. GIL (2008, P.26).

Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a Planificar o trabalho, a evitar determinadas publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações.

De acordo com Lakatos (2017, p.33)

Pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos etc. Hoje, predomina entendimento de que artigos científicos constituem o foco primeiro dos pesquisadores, porque é neles que se pode encontrar conhecimento científico atualizado, de ponta.

Pesquisa de Campo

Para Marconi, Lakatos (2017), O objetivo da pesquisa de campo é obter informações ou conhecimento sobre problemas, buscar respostas, ou hipóteses que as pessoas queiram comprovar, ou mesmo descobrir novos fenômenos ou suas relações. Inclui observar os fatos e fenômenos que ocorrem espontaneamente, coletar dados a eles relacionados, registrar as variáveis assumidas e analisá-las.

Segundo Marconi, Lakatos (2017 p. 203)

As fases da pesquisa de campo, em primeiro lugar, requerem a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, que serve para se saber em que estado se encontra o problema, que trabalhos já foram realizados a seu respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto, bem como estabelecer um modelo teórico inicial de referência; auxilia ainda na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa. Em segundo lugar, de acordo com a natureza da pesquisa, devem-se determinar as técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra, que deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões. Por último, antes que se realize a coleta de dados, é preciso estabelecer tanto as técnicas de registro desses dados, como as técnicas que serão utilizadas em sua análise posterior.

Pesquisa Exploratória – Descritiva

A metodologia utilizada será baseada em pesquisa exploratória - descritiva, ela tem por objetivo compreender e descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência de um assunto conhecido e seu objetivo principal contribuir e proporcionar uma visão sobre esta realidade já existente.

De acordo com Gil (2001, Pag.26)

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. A coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, mas geralmente envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto; e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 Fundamentação teórica

4.1.1 O setor de RH

Os Recursos Humanos dependem de diversos aspectos de uma organização como cultura predominante, do estilo de gestão, da estrutura organizacional adotada, do negócio da organização, dos processos interno, das metas, da missão, da visão e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (SILVA 2013)

Organizar e estruturar o setor de uma empresa para que eles possam desempenhar as suas funções em conjunto, contribuindo um com outro em prol do alcance de metas e objetivos. A estrutura organizacional é o sistema de organização ou hierarquia de uma empresa, enquanto um programa é a representação visual da estrutura organizacional.

Para Porter (1989), observa-se que ele se relaciona com a maneira segundo a qual uma organização executa. O conjunto de suas atividades. Esta maneira é um reflexo de sua história, de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades. Porter afirma que em todas as atividades da organização, principalmente a estratégia, devem ser orientadas para a geração de vantagem competitiva, isto é, permitam que a empresa produza situações de vantagem em relação aos seus concorrentes.

Segundo Chiavenato (1989, p.181).

A administração de recursos humanos é constituída de subsistemas interdependentes, que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos e tecnológicos.

Os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro de sua estrutura. É perceptível que o capital humano das organizações é o setor mais

importante e, a partir disso, percebe-se como os administradores devem focar suas atenções a este segmento interno da organização.

Chiavenato (2003), conceitua os recursos humanos em uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas. Por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes ou que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma boa experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

Segundo Ivancevich (2008), a importância estratégica do ARH se concretizam nos seguintes procedimentos: análise e solução de problemas; avaliações e interpretações dos custos benefícios de questão de RH; adoção de modelos de planejamento; elaboração de relatórios; treinamento de pessoal, centrado a importância estratégica da gestão de RH, como na contribuição para a organização.

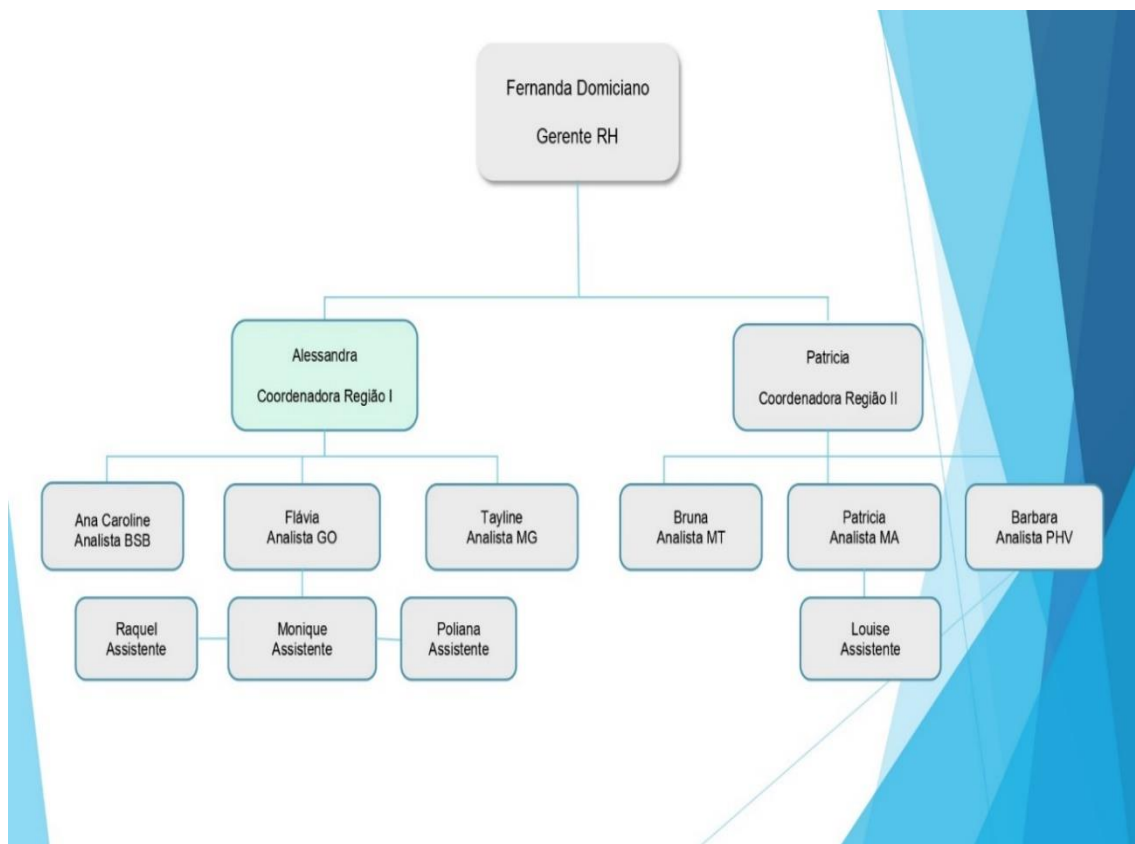
Mintzberg (2003 pg. 12) conceitua a estrutura como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como coordenação é realizada entre estas tarefas. E que a forma de coordenação pode ser de diversas formas.

Organograma

O organograma é uma estrutura representada pelo gráfico da empresa, que funciona como a planta da corporação. O objetivo do organograma é ilustrar, de forma clara, cada departamento da empresa e seus colaboradores, o ponto positivo e garantir agilidade da percepção das áreas de negócios, ou seja, entender quem é o responsável e quais departamentos podem crescer e para onde os colaboradores podem almejar uma evolução.

Chiavenato (2010) conceitua o organograma como um gráfico que representa a organização da empresa ou sua estrutura organizacional. É uma imagem estática, ou seja, corresponde a uma radiografia da empresa, e mostra seu esqueleto e sua constituição interna, mas não mostra sua função e dinâmica. Ferramentas como organogramas fornecem uma visão panorâmica da organização, o que é interessante não apenas para gerentes, mas também para funcionários em todos os níveis. O RH é responsável por cuidar do relacionamento entre a empresa e seus funcionários. É ele quem deve melhorar o desempenho da empresa com base nas pessoas e alinhar a política de recursos humanos à estratégia organizacional.

Figura 1- Organograma



Fonte: site saga volkswagen

4.1.2 Missão, visão, princípios/valores.

De acordo com oliveira (2018 pag.50) Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar; portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

A missão é como o DNA da empresa, defendendo a identidade e não costuma mudar ao longo tempo, a missão e quem determina a razão de seu negócio, a sua entrega ao cliente, cada missão é única e deve ser o espelho do propósito de cada organização. A missão e um propósito da empresa existir, e sua razão de ser, ela é bastante motivadora e inspiradora com o amadurecimento da empresa.

A forma de definir a missão é simples: sabe por que a sua empresa existe , o que ela faz e quem ela atende. Aqui é importante partir do princípio de que seu negócio não irá somente oferecer um produto ou serviço, mas sim entregar um benefício ao seu público.

Visão

Segundo Oliveira (2005), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação. A visão é o primeiro passo dado nas estratégias das empresas, ela pensa na empresa como um todo, sem fixa apenas em um tema específico. A visão estratégica lida com o planejamento futuro da empresa, buscando definir os objetivos e definir o que pode ser feito para alcançá-los. A visão de uma empresa quando efetivamente transmitida, se torna uma ferramenta de gerenciamento preciosa para obter apoio e compromisso da equipe e mover a empresa na direção desejada.

Os valores e princípios também são conhecidos por serem os princípios da organização, suas crenças, que ditarão a maneira na qual ela irá se comportar para cumprir as metas. Esses valores também servem como um guia interno, definindo a conduta que será exigida dos colaboradores por meio de um conjunto de regras que deve ser compartilhado com todos os funcionários. Seu objetivo é identificar se os trabalhadores estão de acordo com as normas comportamentais exigidas para o dia a dia. Apesar de muitas empresas se baseiam em valores de outras organizações, preciso reforça que essa definição deve ser algo único, pensada exclusivamente na essência do seu negócio e de todos que trabalham nele.

De acordo com Tamayo (1998) "valores organizacionais representam os princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos"

4.1.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).

A Análise S.W.O.T. é uma ferramenta estrutural da administração, de referência teórico que a matriz SWOT tem papel fundamental na definição das estratégias e planos de ação, pois visa identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, levando em consideração o ambiente interno e externo, com a finalidade de elaboração de estratégias da empresa. Nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma.

Para Chiavenato (2020, pag.128)

A denominação Matriz SWOT vem do acrônimo (Strengths = Forças; Weaknesses = Fragilidades; Opportunities = Oportunidades; Threats

= Ameaças). Há dúvidas se ela foi criada no Stanford Research Institute, por volta de 1960 e 1970, ou por Kenneth Andrews, da Harvard Business School,⁹ como uma metodologia para abordar tanto o ambiente externo como o ambiente interno da organização em termos de oportunidades e ameaças exógenas e de forças e fragilidades endógenas. Tarapanoff¹⁰ mostra que a matriz SWOT tem mais de três mil anos ao citar um conselho de Sun Tzu¹¹ em que ele dizia: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

Durante o estudo foi constatado através do referencial teórico que a matriz SWOT tem papel fundamental na definição das estratégias e planos de ação, pois visa identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, levando em consideração o ambiente interno e externo para atingir um objetivo, ou seja um conjunto de metas e assim organizar e preparar a organização para caminhar na direção planejada inicialmente, ao mesmo tempo permitindo se adequar durante a execução do plano de uma forma coerente e assertiva.

Na análise teórica nota-se que a matriz SWOT tem o intuito de compreender os fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional com base nas quatro variáveis, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, identificando as etapas e estratégias que a empresa usará para atingir seus objetivos, podendo concentrar em todo negócio ou em áreas específicas como Marketing, retenção de clientes, lançamento de produtos, entre outros.

A análise estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

Figura 2 - Matriz SWOT



ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (PONTO FORTE E PONTO FRACO)

Ambiente interno analisa os pontos que são de dentro da empresa, fatores que podem ser controlados diretamente através da gestão. As empresas têm um controle sobre as forças e fraquezas e podem tentar mudar a situação de alguma forma. Os pontos fracos e fortes de uma empresa são constituídos dos seus recursos, que incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades); os recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura etc.); e os recursos físicos (instalações, equipamentos, tecnologia, canais, etc.).

Para Oliveira, (2018, p.82), análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada.

Ponto Forte

São os elementos e características do ambiente interno que representam uma vantagem para a concorrência e no mercado que atua, possibilitando condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente, como por exemplo uma sorveteria que tem uma excelente localização no centro de uma cidade turística, pode ser considerado como uma força, da mesma forma um restaurante que tem o melhor cozinheiro do país, também é uma força.

De acordo com Oliveira, (2018, p.36). **Ponto forte** é a diferenciação concedida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

Ponto Fraco

São características e elementos do seu ambiente interno que desfavorecem a sua empresa, em relação à concorrência e ao mercado que atua, devendo ser observadas constantemente, melhoradas ou eliminadas para futuramente não dificultar a competitividade da empresa, por exemplo, uma fábrica de roupas que tem um equipamento muito antigo com problemas diversas vezes, esse fato é considerado uma fraqueza porque prejudica a carga produtiva da empresa, além de gerar mais custos para a manutenção, ou então um hospital que tem uma equipe pouco qualificada e desinteressada pelo trabalho, também é considerada uma fraqueza.

Oliveira, (2018, p.36). **Ponto fraco** é uma situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS).

Ambiente externo analisa os aspectos que são de fora da empresa, variáveis que não conseguimos controlar, mas o entendimento é essencial para planejar as estratégias do negócio. São encontradas no ambiente externo da empresa, podemos citar como exemplos, clima, taxa de juros, mudanças de legislação, câmbio, desastres naturais, crises econômicas, eleições, entre outros pontos.

Oliveira, (2018, p.43). Essa etapa verifica as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa, bem como as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, ou seja, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças.

OPORTUNIDADE

As oportunidades são situações externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente. Sempre que o um fator externo tem o cenário favorável para a empresa, ele representa uma oportunidade, oferecendo chances de lucratividade, por exemplo, uma empresa que produz canudos biodegradáveis quando o governo anuncia que será proibida a venda de canudos de plásticos é uma grande oportunidade para a empresa aumentar suas vendas, já que seu produto segue as novas regras impostas pelo governo, enquanto a maioria a maioria dos seus concorrentes não, ou então uma empresa de turismo do Rio de Janeiro, durante as olimpíadas de 2016 que aconteceu nessa cidade, é uma outra grande oportunidade para esse tipo de empresa.

Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. Oliveira, ((2018, p.36).

AMEAÇA

São todos os elementos e conjunturas que criam um ambiente desfavorável, impactando diretamente no desenvolvimento da empresa, são situações externas sobre as quais a empresa não tem controle, por exemplo, o aumento do preço de combustível é uma ameaça para as empresas de transporte, ou então o aumento das chuvas e tempestades em uma cidade com lindas praias, também é uma ameaça para os hotéis locais.

Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil. Oliveira, (2018, p.36).

Tabela 3 - Conceitos e exemplos dos fatores da matriz SWOT.

Fatores para análise	Conceito	Exemplos
Pontos fortes	São fatos, recursos, reputação ou outros fatores semelhantes. Podendo ser uma vantagem da organização em relação aos concorrentes e/ou um diferencial no cumprimento de sua missão e também pode ser recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos.	Recursos financeiros, liderança, abertura a mudança, clima organizacional, tamanho e lealdade da base de clientes, itens de diferenciação de produtos e serviços, margem de retorno, economia de escala.
Pontos fracos	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização.	Inabilidades técnicas ou gerenciais, inadequado controle de custos, obsolescência de métodos e/ ou equipamentos, endividamento incompatível com o fluxo de caixa, alto índice de turnover, falta de definições estratégicas vulnerabilidade a competição.
Oportunidades	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.	Novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, novos produtos, créditos facilitados, alianças estratégicas, produtos complementares.
Oportunidades	As ameaças são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização.	Novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxa de juros, abertura de mercado.

Fonte: Silveira (2001, p. 214).

4.1.4 – Tipos de estratégias a ser utilizada pela empresa

As estratégias para um planejamento através da análise SWOT devem manter os pontos fortes, nos pontos fracos deve ter a visão de sua redução, na qual aproveite das oportunidades e proteja-se das ameaças. Desta forma, a organização poderá identificar os pontos fortes que ainda não foram utilizados e os pontos fracos que podem ser corrigidos. Diante do conhecimento dos pontos fortes ou fracos, e das oportunidades e ameaças a organização, esta pode adotar estratégias que visem buscar sua sobrevivência (redução de custos, desinvestimento, liquidação), manutenção (estabilidade, nicho, especialização), crescimento (inovação,

internacionalização, associação, expansão), desenvolvimento (mercado, serviços, financeiro, capacidades, estabilidade).

Para Rebolças(2007,p.184)

O sucesso da empresa se resume em: A chave do sucesso da empresa é a habilidade de alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses grupos, estabelecer algum equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação deste grupo. Este conjunto de estratégias como um modelo, identifica o que a empresa tenta ser.

Tabela 4 - Tipos de Estratégi

Sobrevivência	Crescimento
<ul style="list-style-type: none"> ● Redução de Custos; ● Desinvestimento. ● Liquidação 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inovação; ● Internacionalização; ● Expansão direta. ● Join-venture
Manutenção	Desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> ● Estabilidade; ● Especialização; ● Nicho. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolvimento; ● Diversificação.

Fonte: Autor - Integrante do grupo

Os tipos de estratégia

Estratégia de sobrevivência:

Com o contexto de auto índice de pontos fracos e de ameaças, no clima econômico incerto e inadequado, exige uma estratégia, a primeira prioridade é a sobrevivência, tendo em vista que parar os investimentos e reduzir o máximo possível de custos. Se um custo não puder ser eliminado deve se trabalhar para que ele se torne variável em função ao setor que atua, existem sistemas de controle de custos que auxiliam nesse trabalho e dando sequência em buscar novas técnicas de formas produtivas e inovação; sendo assim a sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para alcançar objetivos positivos no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado.

Para Oliveira, (2018, p.188). Esse tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o

ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas).

Estratégia de crescimento:

Mesmo que na empresa prevaleça pontos fracos, o ambiente apresenta situações benéficas, favoráveis para investir em inovação e crescimento no seguimento que atua, pois é uma atitude essencial para que uma empresa sobreviva no mercado. Uma de suas principais finalidades é definir ações efetivas, pensadas de maneira verdadeiramente estratégica, ou seja, com base no cenário atual da empresa e no estado em que ela deseja estar em determinado período, que lhe deem não só a oportunidade de crescer, mas também de implementar melhorias em sua gestão como um todo.

De acordo com Oliveira, (2018, p.191) Nessa situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente você procura, nessa situação, lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas etc.

Estratégia de manutenção:

Em um ambiente de ameaças, porém tendo a consciência que na empresa existem diversos pontos fortes, com facilidade trabalhar os pontos fortes, servindo para nutrir as necessidades da empresa e não minimizar e contornar os problemas causados pelas ameaças que estão vindo do ambiente externo, é uma postura adequada quando a empresa está enfrentando ou prevê encontrar dificuldades preferindo tomar uma atitude defensiva, para manter sua posição no mercado estabilizada.

Djalma, (2018, p.189) nesse caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes – disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc. – acumulados ao longo do tempo que possibilitam a ela, além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento.

Estratégia de desenvolvimento:

A estratégia de desenvolvimento deve ser adotada quando as análises internas e externas indicam a predominância de pontos fortes internos e oportunidades externas. Tendo o cenário ideal, um time de excelência, pontos fortes magníficos e um cenário externo que está propondo oportunidades permitindo construir novos negócios no mercado. É necessário traçar a estratégia de desenvolvimento para poder

usufruir das oportunidades. Ocasionalmente desenvolvendo de mercado (maiores vendas, conduzindo seus produtos e serviços a novos mercados) e desenvolvimento de produtos ou serviços (novas características dos produtos, variações de qualidade, diferentes modelos e tamanhos, proliferando os produtos).

De acordo com OLIVEIRA, (2018, p.192)

Nesse caso, a predominância é de pontos fortes internos e de oportunidades externas; e, diante disso, você deve procurar desenvolver sua empresa. Normalmente, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais: pode-se procurar novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses dois eixos – mercadológico e tecnológico – permite a você construir novos negócios no mercado.

Importância da Estratégia

A estratégia não é o único fator causador para o sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua direção administrativa é tão importante quanto sua estratégia. Mais uma estratégia correta pode trazer excelentes resultados para as empresas cujo nível geral de eficiência seja apenas médio.

Segundo Rebolças (2007, p.184), o sucesso da empresa se resume em:

A chave do sucesso da empresa é a habilidade de alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses grupos, estabelecer algum equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação deste grupo. Este conjunto de estratégias como um modelo, identifica o que a empresa tenta ser.

São muitos os fatores que explicam a importância da estratégia, principalmente para o mundo globalizado. As organizações vivenciam constantes ameaças em seu ambiente de atuação, com isso, entende-se a importância da formação das estratégias a fim de determinar possíveis variáveis durante o processo. É comum aguardar bons resultados com a implementação de estratégias já que são instrumentos administrativos, porém, é importante destacar que este é um processo contínuo e que necessita de verificações frequentes, pois pode durante seu desenvolvimento sofrer alterações.

“Ocasionalmente, é claro, a estratégia pretendida pela administração é implementada, mas normalmente a estratégia pretendida e a estratégia realizada (o que a administração implementa na realidade) diferem.” (Mintzberg, p.14-15, 2001).

Peter Wright acrescenta: “A razão disso é que ocorrem eventos ambientais ou organizacionais não previstos que provocam mudanças na estratégia pretendida.” (2007, pág. 430).

A relação demonstra que o planejamento estratégico por si não certifica certeza

do sucesso nos resultados, no entanto, deixa claro que a administração e todos os envolvidos, devem possuir a inteligência necessária para identificar e promover as mudanças estratégicas necessárias; a fim de realinhar as ações da empresa com as mudanças ambientais, mantendo o foco para os resultados planejados pela organização.

Rebouças é bem claro quando fala sobre estratégias e serve como base para a formulação da estratégia certa para cada tipo de empresa. (Rebouças 2007, p. 184).

As estratégias podem ser definidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

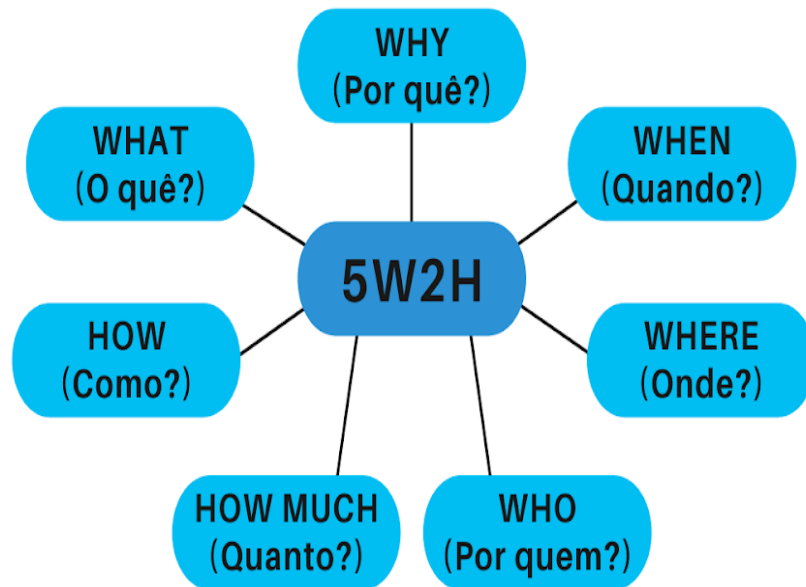
4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

A definição de ferramenta 5W2H é um plano de ação que tem como objetivo executar um checklist por meio de questionamentos para que os resultados esperados sejam precisos e que permitirão obter as respostas para a tomada de decisão geral. Fazendo um plano sobre o que deve ser feito. Essa ferramenta é amplamente utilizada para mapear e padronizar processos e estabelecer procedimentos relacionados aos indicadores.

Liebich (2013,pag.19) O 5W2H, basicamente, é uma metodologia para a elaboração de planos de ação. É uma ferramenta que tem como objetivo eliminar ruídos na comunicação e gerar melhor qualidade na execução de tarefas. Basicamente são sete perguntas que feitas após a localização da causa da não conformidade, e visa organizar de maneira fácil e simples de compreender, garantido que seja conduzida até o final sem nenhuma dúvida.

A importância da ferramenta 5W2H reside no alinhamento entre membros da equipe e gestores e na visualização dos resultados implementados, de modo a reduzir a ociosidade, a baixa produtividade, bem como promover a agilidade e ajustar os prazos à realidade em função da eficiência. Guazzelli e Xarão (2018,pag.196)

Daychoum (2013 ,apud Leal antonio) descreve que o método 5W2H consiste basicamente em fazer perguntas, no sentido de se obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral. Consiste em uma série de perguntas direcionadas ao processo produtivo e permite identificar as rotinas mais importantes, detectando seus problemas e apontando soluções.

Figura 3 – Plano de Ação 5W2H

Fonte: eprconsultoria.com.br

Ainda para Guazzelli ; Xarão(2018) Essa ferramenta pode ser criada em formato de planilha e é muito prática e simples na visualização geral do estado de organização. Portanto, na era contemporânea, quando pesquisamos extensivamente métodos ágeis e aumentamos a velocidade de acesso às informações, desde que sejam desenvolvidos de maneira adequada e tenham clareza e objetividade inerentes, planilhas simples trarão inúmeros benefícios. No entanto, também é necessário atentar às etapas desse método: iniciar, planejar, executar, monitorar e encerrar.

Segundo Guazzelli; Xarão (2018,pag.195) A sigla que designa o método (5W2H) se origina dos termos em língua inglesa que indagam acerca de etapas, justificativas, responsabilidade, local, momento, método e custos envolvidos na proposta em questão. Trata-se dos seguintes questionamentos:

Tabela 5- Princípios do método 5W2H

Método dos 5w2h			
5W	What?	O que será feito?	Etapas
	Why?	Por que será feito?	Justificativas
	Who?	Por quem será feito?	Responsabilidade
	Where?	Onde será feito?	Local
	When?	Quando será feito?	Momento
2H	How?	Como será feito?	Método
	How much?)	Quanto custará para fazer?	Custo

Fonte: adaptado de Guazzelli ; Xarão *Planejamento estratégico*.

Este modelo consiste em responder às sete perguntas de modo que todos os aspectos básicos e essenciais de um planejamento sejam analisados. De acordo com Franklin (2006), a ferramenta 5W2H é entendida como um plano de ação, ou seja, resultado de um planejamento como forma de orientação de ações que deverão ser executadas e implementadas, sendo uma forma de acompanhamento do desenvolvimento do estabelecido na etapa de planejamento. Costa Brum e Tarcisio.(2013)

De acordo com Guazzelli ; xarão (2018,pag.195)

Os gestores desempenham uma atuação de suma importância na determinação de todo o escopo de aplicação do 5W2H, pois definem, sozinhos ou de forma colaborativa, os papéis a serem desempenhados no decorrer do desenvolvimento ao responderem as perguntas mencionadas antes: quem fará o que, por que o fará e quais serão as consequências disso, quem cumprirá cada tarefa, em qual lugar tudo isso acontecerá, quais serão os prazos para cada atividade, como a

tarefa será realizada. A depender de cada projeto, também interessa definir quanto ele custará, aspecto que pode ser estimado por meio de um valor financeiro ou pelo número de horas trabalhadas.

Portanto, por ser uma ferramenta prática, muito simples, eficaz, cuidadosa e objetiva, pode ser adotada por diferentes organizações de diversos portes, pois não requer uma equipe técnica especializada.

Ainda com relação aos benefícios de utilização do método 5W2H, (Lisboa 2012) cita que dentre os principais benefícios, destacam-se a agregação de valor aos produtos, garantia de qualidade, aumento de vendas e desenvolvimento geral dos setores.

Por fim, ressalta-se que para fazer a planilha 5W2H é necessário ter em mente as causas do problema e realizar cada etapa de maneira cuidadosa sempre de forma correta.

4.1.6 Balanced Scorecard (BSC)

Segundo Cruz, Tadeu (2018, pag.3) O Balanced Scorecard (BSC) – Indicador Balanceado de Desempenho, é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton. Os procedimentos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura geralmente baseiam-se em metodologias consagradas e empregam as tecnologias da informação como base para a confecção do BSC.

Atualmente, muitas empresas que utilizam o Balanced Scorecard - BSC como ferramenta de medição de desempenho dizem que ele é a base onde se assenta o seu sistema de gestão. Para àquelas que o usam com sucesso para elaborar e comunicar os objetivos estratégicos, há algumas características em comum: traduzem bem sua estratégia em termos de BSC, têm uma forte liderança interna, levam as estratégias de alto nível às unidades de negócios operacionais e aos departamentos de apoio, conseguem fazer da estratégia uma atribuição do dia-a-dia de todos e incorporam o Balanced Scorecard aos processos organizacionais. (COSTA e MIRANDA 2002)

Para Guazzelli ; Xarão (2018,pag.201)

Em plena era da informação, o BSC é compreendido como um sistema de gestão pelos executivos, pois preenche uma lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais: a falta de processos sistemáticos para a implementação e a obtenção de feedback acerca das estratégias organizacionais. Os processos gerenciais formulados a partir desse método asseguram que a

organização se mantenha alinhada às suas bases e focada na implementação da estratégia de longo prazo, de maneira que se constitui como ferramenta essencial na busca pelo equilíbrio das ações da empresa.

Para Chiavenato (2009,pag.230) O BSC é uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional, e se fundamenta no balanceamento entre quatro diferentes perspectivas de objetivos, a saber:

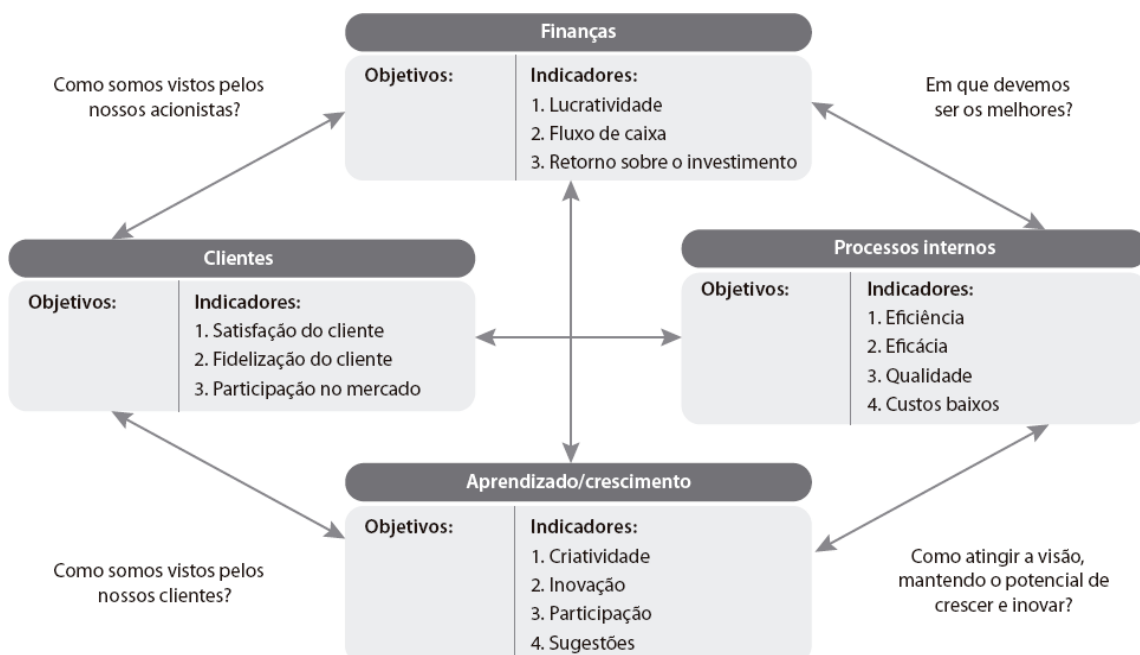
Perspectiva financeira: como a organização é vista pelos acionistas, proprietários e investidores. Os indicadores devem mostrar se a execução da estratégia organizacional está contribuindo para a melhoria dos resultados. Exemplos: lucratividade, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa, retorno sobre o capital.

Perspectiva do cliente: como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível. Os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização. Exemplos: satisfação do cliente, pontualidade na entrega, participação no mercado, tendências, retenção clientes e aquisição de clientes potenciais.

Perspectiva dos processos internos: em quais processos de negócios a organização precisa ter excelência. Os indicadores devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se estão gerando valor. Exemplos: qualidade, produtividade, logística, comunicação interna e interfaces.

Perspectiva da inovação e aprendizagem: qual a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Os indicadores devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento. Exemplos: índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, inovação, competências e motivação das pessoas.

Figura 4. Mostra Indicadores para mensurar os resultados.



Fonte: Livro Chiavenato 2009

O que é necessário para implantar o Balanced Scorecard

De acordo com Cruz apud Atkinson (2018 p. 11), muitas empresas pensam que desenvolver o Balanced Scorecard seja tarefa árdua e com grandes possibilidades de fracasso ao longo de sua criação. Aqui está uma lista do que é exigido para criar um BSC:

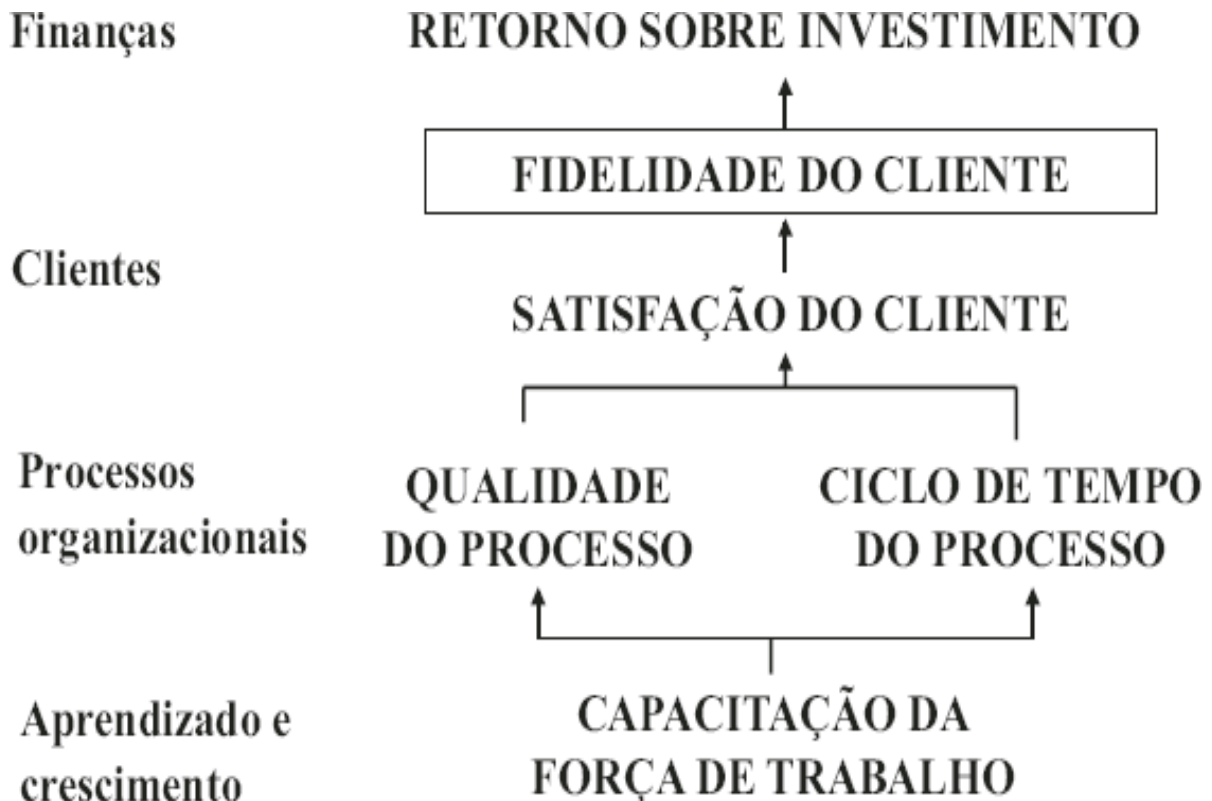
- A alta administração deve definir os objetivos da organização de modo claro e preciso quando da criação do planejamento estratégico.
- A organização deve entender como as partes interessadas e os processos que as interligam contribuem para seus principais objetivos. Muitos profissionais dizem que isso é problemático. Muitas organizações, apesar de implementar programas de qualidade volumosos, não entendem o efeito da qualidade no desempenho de suas operações diárias e preferem falar sobre “palavras-chave”, como ao dizer “A qualidade não é um problema. Você deve ter qualidade apenas para estar em jogo”.
- A empresa desdobrar o plano estratégico em um cenário com as metas que irão possibilitar o cumprimento dos objetivos. Este passo é talvez o mais desafiador e importante na implementação do Balanced Scorecard. Realizar essa tarefa exige que o processo e os resultados se juntem.
- A organização deve criar um conjunto de medidas para monitorar o desempenho dos objetivos e das metas. Esse é o papel convencional da contabilidade gerencial. Tal etapa levanta questões sobre como avaliar a variável de interesse, entre as quais: como a organização avalia a motivação ou o comprometimento do empregado.
- A organização deve criar um conjunto de processos, subordinados a seus contratos implícitos e explícitos com as partes interessadas, para alcançar seus principais objetivos.
- A organização deve divulgar suas opiniões sobre como os processos geram resultados. Declarações públicas e compromissos específicos de ação direta e resultados esperados fornecem uma base para a responsabilização de todos que participam das operações da empresa.

Para Lermem (2005). Com foco claro, mesmo com recursos financeiros limitados, a empresa consegue manter a rentabilidade operacional e o crescimento sustentado, focando no foco esperado. O Alinhamento fornece à empresa uma definição de seu currículo, no qual os funcionários alinham suas metas e objetivos com os da empresa por meio de ferramentas individuais de gestão de desempenho dos funcionários. Nesse contexto, o balanced scorecard permite à empresa centralizar e alinhar sua equipe executiva, unidades estratégicas de negócios, recursos humanos, sistemas de informação e recursos financeiros na estratégia organizacional.

De acordo com Cruz (2018) ,Ao projetar o modelo, os direcionadores de custo ABC devem ser consistentes com os indicadores BSC. Como o BSC mede os fatores que geram receita para a empresa, nos dizendo onde competir, quais clientes conquistar e o que precisa ser feito para criar valor para esses clientes, a integração

entre essas ferramentas torna-se crítica. Com isso, haverá sinergias, o que também afetará os custos e a receita da empresa.

Figura 5 - Relação causa-efeito.



Fonte: livro Tadeu Cruz 2018

Para Kaplan e Norton (2017,pag.08)

Cada uma dessas quatro perspectivas é interligada por uma cadeia de relações de causa e efeito. Por exemplo, um programa de treinamento para aprimorar as habilidades dos empregados (perspectiva de aprendizado e crescimento) contribui para a melhoria dos serviços aos clientes (perspectiva dos processos internos), o que, por sua vez, resulta em maior satisfação e lealdade dos clientes (perspectiva dos clientes) e, por fim, aumenta a receita e as margens (perspectiva financeira).

Deste modo, podemos verificar que o uso desta ferramenta é um meio para a empresa melhorar continuamente, porém, para que seus resultados sejam satisfatórios e auxiliem efetivamente no gerenciamento, as pessoas terão que comprometer-se com ele e estarem dispostos a envolver-se efetivamente na busca dessas melhorias.

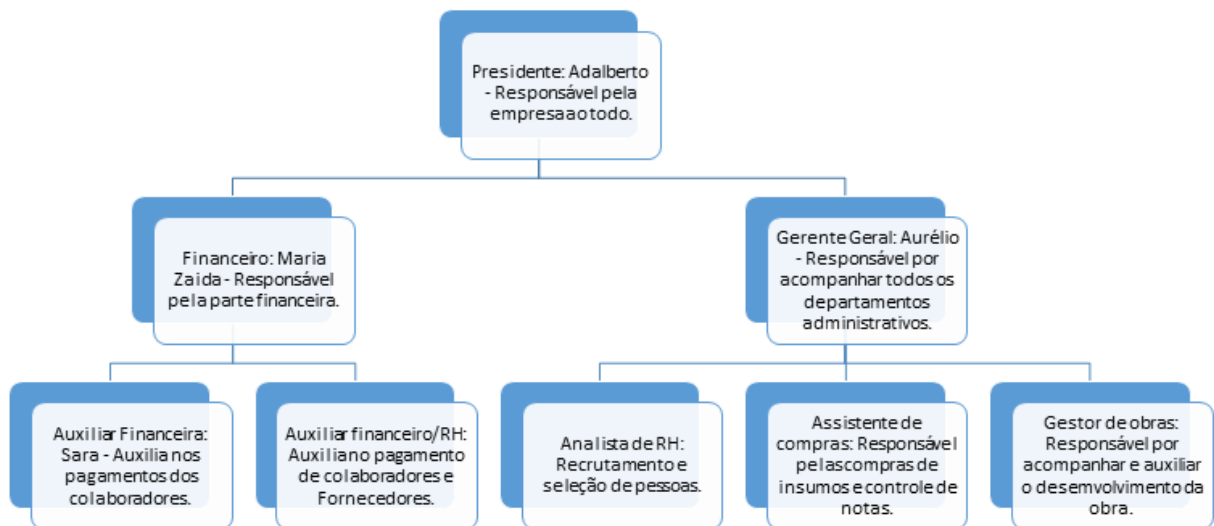
4.2 Análise da empresa

4.2.1 O setor de RH (ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, ORGANOGRAMA)

O organograma é uma ferramenta de gestão que pode ser encontrada nas organizações. Segundo Chiavenato (2001), organograma é o gráfico que representa estrutura formal da empresa".

Resume-se na proposta de organizar e distribuir as responsabilidades e os limites de autoridades, entre diversos níveis hierárquicos da empresa. A Empresa Multiconstrutora tem suas funções distribuídas como apresentado no organograma abaixo.

Figura: 6 Organograma da empresa multiconstrutora



Fonte: Dados da empresa

Multi Construtora: É uma empresa "Familiar".

Adalberto - dono da empresa - cuida da empresa ao todo acompanha resultados de todos os departamentos, principalmente a execução de obras, participa de reunião com o cliente, Verifica orçamentos de obras...

Maria Zaida - dona da empresa: ela cuida da parte financeira da empresa _ pagamentos de

Notas de fornecedores e colaboradores _ pagamentos de rescisões _ locação de máquinas e equipamentos enfim de toda a parte financeira.

Aurelio Gerente Geral - Acompanha e dá suporte em todos os demais departamentos da empresa, lidera, planeja e ajuda a tomar decisões.

Priscila - Analista de RH - cuida da parte desde a seleção, integração, admissão até desligamento do colaborador e as demais atividades pertinentes ao departamento.

Raiany - Auxiliar de Financeiro e Rh, auxiliar a Maria Zaida no pagamento de colaboradores e fornecedores e auxilia no Rh quanto a montar pastas de documentos de colaboradores.

Rosangela: Cuida do controle de planilha de fornecedores e vencimentos, para depois passar para Maria Zaida efetuar pagamento.

Wilson - Gestor de obra - ele acompanha todo o desenvolvimento da obra, participa de reuniões com o cliente, ajuda na tomada de todas as decisões pertinentes, a obra e lidera a obra.

Ana Paula - Assistente Administrativo. Executa toda a área administrativa da empresa.

Paula - Assistente de RH - executa atividades pertinentes a função - trabalha no escritório Cidade das obras.

4.2.2 Missão, visão, princípios/valores.

Missão

A missão da multi construtora é atender com respeito e seriedade todos os clientes e parceiros, com o compromisso permanente na satisfação e geração de valor naquilo que foi contratado.

Visão

Ser referência no segmento de construção e infraestrutura.

Princípios e valores

- Valorizar quem faz a empresa.
- Agir de forma correta.
- Respeitar a todos.
- Buscar soluções.

4.2.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).

Tabela.6 Matriz SWOT

	Fatores Internos	Fatores Externo
Pontos Fortes	Força <ul style="list-style-type: none"> • RH estratégico. • Segurança no trabalho. • Contratantes flexíveis 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Profissionais capacitados em multitarefas. • Diversidade de serviço. • Plano de Carreira.
Pontos Fracos	Fraqueza <ul style="list-style-type: none"> • Cargos e Salários. • Treinamento introdutório. • Alto Turnover. 	Ameaça <ul style="list-style-type: none"> • Descumprimento de prazos. • Transições constantes nas leis trabalhistas. • Concorrência - plano de benefícios mais atraentes.

Fonte: Elaborado pelo grupo

Por meio da composição da Análise SWOT foi possível ter melhor cognição da empresa e do cenário que ela se encontra, e com isso, planejar estratégias e soluções capazes de contornar possíveis problemas.

Força (Fatores Internos)

- **RH estratégico.**

Em virtude de ser um parceiro na equipe de gestão estratégica da organização, trabalhando ao lado de altos executivos e outros profissionais de gestão para determinar a melhor forma de encaixar as iniciativas de recursos humanos dentro de todo o planejamento da empresa, apresentando flexibilidade nos processos, capacidade em tomar decisões complexas.

- **Segurança no trabalho.**

Arquitetar um ambiente de trabalho livre de riscos é um dos papéis estratégicos do RH, pois a segurança é um importante impulsionador para a produtividade. No Brasil existe a lei que regulamenta a criação da **CIPA** (Comissão Interna de Prevenção de

Acidentes) e é uma das atribuições do RH zelar dos trâmites, que inclui a formação das chapas, eleição, posse e atuação durante o período de mandato.

- **Contratantes Flexíveis**

Disponibilidade em mobilização, para captação diante de qualquer adversidade em outras regiões onde a obra será realizada.

Fraqueza (Fatores Internos)

- **Cargos e Salários.**

Colaboradores com várias responsabilidades, além de suas respectivas funções, prejudica a produtividade, gerando conflitos no ambiente de trabalho, por executar várias atividades com um salário não compatível, causando desmotivação na equipe.

Pensando em um bom ambiente de trabalho é necessário ter níveis salariais e os cargos apropriados, determinando as competências necessárias para cada posição hierárquica e também qual é a remuneração correspondente ao cargo que ocupa.

- **Treinamento introdutório.**

Existem inúmeras fraquezas na estrutura da organização, como a ausência de treinamento introdutório a necessidade para os colaboradores que ingressão na empresa, para que se firme na empresa um ambiente que proporcione um clima organizacional favorável ao bom desempenho de suas funções. Visto que, toda equipe tem que está preparada e atualizada com as inovações do setor, tornando-se uma equipe mais capacitada.

- **Alto Turnover.**

A alta taxa de turnover gera insegurança nos profissionais, pois eles sentem não ter estabilidade em seus cargos, logo, tende a criar um clima negativo, que favorece a existências de conflitos pessoais, é muito importante ficar atento a rotatividade de funcionários em sua organização e pensar o que pode estar colaborando com ela.

Oportunidades (Fatores Externos).

- **Profissionais capacitados em multitarefas.**

Profissionais capacitados em multitarefas tornam-se valiosos para a atual conjuntura do mercado de trabalho, um profissional que é capaz de mudar de tarefa, sem prejudicar a qualidade do seu trabalho, cultivando habilidades que vão além da formação acadêmica inicial.

- **Diversidade de serviço.**

No departamento de RH nas empresas é de extrema importância e está se tornando cada vez mais populares no mercado de trabalho, em um mercado cada vez mais globalizado, a diversidade vai além da comunicação e a facilidade na tomada de decisões atrás de uma mesa e sim saber liderar e gerenciar atuando da forma mais

abrangente dentro da empresa. Uma empresa com representatividade tem mais oportunidades de se destacar no mercado de trabalho e alcançar melhores resultados.

- **Plano de Carreira.**

Um programa estruturado que supõe o caminho que cada funcionário vai percorrer dentro de uma organização, como um conjunto de objetivos, metas e ações que ajudam um profissional a se destacar em longo prazo, ressaltando as possibilidades de capacitação e os benefícios que a empresa oferece de acordo com o desempenho.

Ameaça (Fatores Externos)

- **Descumprimento de prazos.**

Quando há acúmulo de água nos canteiros de obras pelo fato da mudança climática, como ventos e tempestades repentinas, resultando em atrasos prejudicando não só a empresa internamente, mas ver uma obra atrasada, isto prejudica totalmente de forma externa.

- **Transições constantes nas leis trabalhistas.**

A legislação trabalhista brasileira tem passado por diversas mudanças, as leis trabalhistas trazem certos impactos, melhorias e prejuízos, e certamente devem ainda provocar muitos debates; para o RH, a única opção é a adaptação, assimilando as novidades e colocando em prática em seu dia a dia, para não gerar problemas para a empresa, pois existe um enorme risco de multas e problemas legais, caso não siga corretamente as leis trabalhistas.

- **Concorrência - plano de benefícios mais atraentes**

Empresas tem oferecido salários e benefícios mais atraentes, recrutar pessoas que já estão em grandes empresas e tem amplo conhecimento dos processos do RH, assim a possibilidade de alternância dos colaboradores do departamento será maior, a estrutura de remuneração e benefícios oferecidos pelo empregador, em partes, determina a reputação e imagem da empresa perante aos possíveis candidatos.

4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa

Tipo de estratégia a ser aplicada na empresa MULTICONSTRUTORA é a estratégia de manutenção:

No cenário atual, a empresa condiz com a manutenção de especialização focando em conquistar e manter a liderança no mercado, pois almeja otimizar os recursos e ampliar as oportunidades, tais como a diversidade de serviço os profissionais

capacitados em multitarefas, são pontos fundamentais para garantir o sucesso e ganhar confiabilidade do mercado.

4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

Tabela 7. Plano de ação para treinamento introdutório (fraqueza)

Problema: Treinamento Introdutório	
O que?	Implantar um treinamento introdutório em relação ao conhecimento da empresa
Por quê?	terá como objetivo principal, integrar o novo colaborador, afim de que o mesmo conheça a missão, visão e valores da empresa
Onde ?	Em todos os departamentos da empresa
Quando?	Na admissão do colaborador
Quem?	Analista de Recurso Humanos e o Gerente administrativo
Como?	Apresentar ao novo colaborador os seus colegas de trabalho; Apresentar a estrutura, departamentos e organograma.
Quanto?	Analisa de recurso humanos e o Gerente administrativo, não terá custo pois esses profissionais já atuam na empresa.

Fonte: criado pelos membros do grupo

O objetivo principal desse treinamento introdutório é informar o novo colaborador e fazer a transição para que ele se sinta parte da empresa e esteja alinhado com as expectativas da empresa. Esse primeiro contato é muito importante e realiza-lo da forma correta gera segurança e confiança do funcionário com empresa.

Tabela 8 - Plano de ação de cargo e salario (fraqueza)

Problema: plano de cargo e salario	
O que?	Contratar um consultor de recursos humanos para Implantar um plano de cargos e salários
Por quê?	Incentivar os empregados tanto financeiramente quanto profissionalmente, Reter o mesmo por mais tempo na empresa. Para motivação e alinhamento de mercado, além de valorizar as pessoas.
Onde ?	Departamento de RH
Quando?	Janeiro de 2022
Quem?	Gerente administrativo
Como?	Atraves de um Processo seletivo
Quanto?	Contratar um consultor de Recursos Humanos, valor R\$ 5.00

Fonte: criado pelos membros do grupo

Criar um plano de cargo salário é de suma importância para a organização pois promove a igualdade e justiça entre os trabalhadores, já que garante a transparência nos processos, adequa os salários conforme o cargo proposto. O plano de cargos e salários possibilitará uma melhor distribuição de salários e benefícios, garantindo uma remuneração mais atraente para os cargos que exigem maior responsabilidade.

Tabela 9. Plano de ação para diminuir Turnover (fraqueza)

Problema: Alto Turnover	
O que?	Análise de avaliação de desempenho
Por quê?	Entender quais são as principais causas que motivam as demissões. Para diminuir a rotatividade e consequentemente os gastos com novas contratações. Avaliar o desenvolvimento e identificar o que pode ser melhorado
Onde ?	Na empresa
Quando?	Janeiro de 2022 será feita semestralmente
Quem?	Diretoria da empresa juntamente com gerente administrativo
Como?	Aplicar métodos de avaliações para medir o nível de desenvolvimento
Quanto?	Sem custo, pois esse plano será feito pelos diretores/dono da empresa

Fonte: criado pelos membros do grupo

Avaliação de desempenho utiliza o método de mensuração e analisa os pontos positivos e negativos de desempenho. Dando assim, aos gestores, uma ampla margem para criar um plano de ação adequado que otimize a sua produtividade.

Entre os benefícios da avaliação de desempenho podemos citar: melhora a produtividade do indivíduo à medida em que é aceita pelo funcionário e pela organização; analisa o desempenho do colaborador dentro do cargo ocupado, contribuindo assim para o alcance das metas e objetivos estabelecidos.

4.2.6 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é um sistema de gestão estratégica que pode melhorar o desempenho de uma organização, possibilitando uma visão atual e futura de negócio. O balanced scorecard alinha o planejamento estratégico da empresa e as atividades operacionais, formulando indicadores e metas financeiras e não financeiras para os quatro aspectos do sistema (finanças, clientes, processos internos e recursos).

Perspectiva financeiro: De acordo com a realidade financeira da organização, serão calculados os custos envolvidos na implementação do Plano de Cargos e Salários, visando minimizar os impactos que irão ocorrer na organização. Com a implantação de de cargos e salários irá trazer múltiplos benefícios para a empresa. O resultado é sentido na busca, aquisição e retenção de talentos, influencia na produtividade e tem o poder de diminuir índices como turnover e absenteísmo.

Perspectiva do cliente: Os clientes são ponto fundamental para a organização, sem eles a empresa não teria como existir. Mas não basta somente possuir clientes, a empresa deve indicar quem para fazer a gestão de clientes, pois é de suma importância gerir e analisar os clientes para identificar oportunidades de mercado e garantir um maior crescimento a longo prazo. Afinal, o mercado anda cada vez mais dinâmico nos últimos anos. No ramo da construção civil esse problema é ainda maior, já que existem inúmeros perfis de clientes: são pequenas, médias, grandes obras de pessoas físicas ou jurídicas, que compram com antecedência ou não e em grande ou pequeno volume.

Perspectiva dos processos internos: Aqui o RH identifica os processos mais críticos para na empresa, os quais a empresa precisa alcançar excelência. São os processos que mais irão contribuir para alcançar os objetivos das perspectivas anteriores (cliente e financeira). Nesta perspectiva, a empresa analisa sua sua cadeia de valor e busca melhorias de eficiência de processo, ou até mesmo elaborar novos processos.

Perspectiva da inovação e aprendizagem: Para o RH esta é a perspectiva mais importante, aqui se define quais serão os facilitadores para atingir os resultados definidos nas demais perspectivas. Isso inclui investimento em pessoas e treinamentos, por exemplo. Objetivos e metas relacionados à satisfação dos colaboradores, turnover, produtividade, capacitação, entre outros, são comuns nesta perspectiva.

5 CONCLUSÃO

Após esse período de análise e estudo entende-se que é notável que para se manter competitivos nesta era de informação e conhecimento as organizações precisam estar à frente dos novos desafios. As mudanças e quebras de paradigmas são extremamente necessárias para que a produtividade humana em seu ambiente de trabalho não seja afetada. É essencial a motivação para aplicação do estudo justificase pela importância que o setor de Construção Civil exerce nos aspectos econômicos, sociais, tecnológicos e governamentais do país, e pelo fato do desenvolvimento na construção civil, nas últimas décadas, ter aumentado a competitividade, fazendo com que as empresas repensem suas estratégias, e desenvolvam além da perspectiva financeira. Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a matriz swot, plano de ação 5w2h e o balanced scorecard.

O planejamento estratégico é um processo de gerenciamento que é fundamental para o desempenho e sucesso da empresa. O estudo teve a intenção de apresentar um plano de ação, voltado para alguns pontos de melhoria que foram perceptíveis no decorrer da pesquisa, tais como, os processos de cargos e salários, treinamento introdutório e o auto índice de Turnover, aproveitando as oportunidades e assim abranger e aperfeiçoar as habilidades departamento de recursos humanos.

O principal objetivo “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA MULTICONSTRUTORA”, foi de apresentar as principais ferramentas a serem utilizadas para realizar o desenvolvimento do planejamento empresarial.

Conclui-se que o planejamento estratégico é essencial, sendo uma das principais ferramentas para a gestão da organização, e consiga obter os resultados positivos e significativos almejados para a melhoria dos problemas detectados por meio da matriz swot.

REFERÊNCIAS

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2021.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos- Metodologia- Práticas**. 23ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º edição. São Paulo: Manole. 2014.
- ALVES, Helen Stéfane Corrêa. **Proposta da Ferramenta 5W2H na Gestão de Logística: Estudo de caso na Instituição Casa de Apoio Coração de Mãe**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 11, Vol. 05, pp. 34-52. Novembro de 2020. Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/proposta-da-ferramenta>.
- LIEBICH GUILHERME. **Estudo de caso de proposta de ação corretiva de uma falha em um disco dosador de semente pneumático**, Panambi, RS, Brasil 2013.
- GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre RS: SAGAH EDUCAÇÃO S.A, 2018.
- de, OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento Estratégico - Conceitos- Metodologia-Práticas**, 34ª edição.
- CRUZ, Tadeu. **Planejamento Estratégico Ferramentas para Desenvolver, Executar e Aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017.
- GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre RS: SAGAH EDUCAÇÃO S.A, 2018.
- IDALBERTO, CHIAVENATO,. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados** Atlas, E. (2018). Planejamento Estratégico . Grupo GEN
- CRUZ, Tadeu. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2018.
- COSTA ,MIRANDA CARLOS. **O Balanced Scorecard Como Uma Ferramenta de Gestão Estratégica: – São Paulo, SP, BRASIL,2002**.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. **Alinhamento - Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Editora Alta Books, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **teoria da administração publica**, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; 1989.