

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOSSA SENHORA APARECIDA-UNIFANAP
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
PROJETO INTERDISCIPLINAR III

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O RECURSOS HUMANOS
DA EMPRESA A NACIONAL

ALUNAS

Débora Vieira

Poliana Venâncio

Vivian Cristina Silva Gomes

Prof. Orientador: Vinicius Bernardes

Aparecida de Goiânia, 2021 / 1º semestre.

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOSSA SENHORA APARECIDA-
UNIFANAP
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
PROJETO INTERDISCIPLINAR III**

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O RECURSOS HUMANOS
DA EMPRESA A NACIONAL**

Projeto Interdisciplinar III, apresentado à coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP, para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Prof. Orientador: Vinicius Bernardes

Vieira, Débora

C933g Gestão estratégica para os recursos humanos da empresa a nacional. /
Débora Vieira, Poliana Venâncio, Vivian Cristina Silva Gomes; orientação
[Prof. Vinícius Bernardes Roberto]. – Aparecida de Goiânia-GO, 2021

iv, 21 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. Gestão De Recursos Humanos. 3. Empresas. I. Venâncio, Poliana. II. Gomes, Vivian Cristina Silva. III. Roberto, Vinícius Bernardes (orient.). IV. Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida - UniFANAP. V. Título.

CDU 658.3

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOSSA SENHORA APARECIDA-
UNIFANAP**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTERDISCIPLINAR III

ALUNAS

Débora Vieira

Poliana Venâncio

Vivian Cristina Silva Gomes

Projeto Interdisciplinar III, apresentado em
cumprimento às exigências do Curso de
Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

Avaliado em ____ / ____ / ____

Nota Final: () _____

Professor Orientador: *Vinicius Bernardes*

Professor Avaliador(a) (nome completo e titulação)

Professor Avaliador(a) (nome completo e titulação)

Aparecida de Goiânia, 2021

RESUMO

O termo gestão de estratégia ou planejamento estratégico é bastante utilizado pelas organizações como forma de planejar o desenvolvimento de uma empresa, porém esse termo também é bastante utilizado no departamento de Recursos Humanos de determinadas empresas como forma de planejamento e controle de gastos. O principal objetivo deste trabalho é mostrar como é possível se manter firme em um mercado extremamente competitivo, oferecendo produtos de qualidades e um serviço que agrada a grande maioria dos clientes, sendo tudo isso possível graças ao planejamento bem feito e bem estruturado realizado pela gerencia da empresa e aplicado pelos demais departamentos.

ABSTRACT

The term strategy management or strategic planning is widely used by organizations as a way to plan the development of a company, but this term is also widely used in the Human Resources department of certain companies as a way of planning and controlling expenses. The main objective of this work is to show how it is possible to stand firm in an extremely competitive market, offering quality products and a service that pleases the vast majority of customers, all of which is possible thanks to the well-done and well-structured planning carried out by the management of the company and applied by other departments.

Sumário

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| 1-CONCEITO DO NEGÓCIO | 8 |
| 1.1-Razão Social..... | 8 |
| 1.2- Descrição..... | 8 |
| 1.3- Produtos e Serviços | 8 |
| 2-Objetivos..... | 8 |
| 2.1- OBJETIVO GERAL | 8 |
| 2.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 9 |
| 3- METODOLOGIA..... | 9 |
| 4-Desenvolvimento | 10 |
| 4.1.2- Missão, Visão, Princípios e Valores..... | 11 |
| 4.1.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças)..... | 12 |
| 4.1.6 Balanced Scorecard (BSC)..... | 16 |
| 4.2 Análise da empresa | 18 |
| 4.2.1 O setor de RH | 18 |
| 4.2.2 Missão, Visão, Princípios/Valores..... | 19 |
| 4.2.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças)..... | 19 |
| 4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa | 20 |
| 4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H) | 21 |
| 4.2.6 Balanced Scorecard (BSC)..... | 21 |
| 5.CONCLUSÃO | 22 |
| REFERÊNCIAS | 24 |

INTRODUÇÃO

Nosso principal objetivo na elaboração deste trabalho foi descrever de forma objetiva a rotina do departamento pessoal da empresa A Nacional Vigilância. Considerado um subsistema da Administração o Departamento Pessoal de uma organização possui a responsabilidade de recrutar e facilitar o relacionamento entre vários departamentos da empresa.

O modelo de RH adotado hoje no Brasil sofreu a influência de países como Estados Unidos e alguns países da Europa, sendo estes considerados de primeiro mundo. Por ser um país com dimensões continentais o Brasil possui algumas particularidades em relação ao processo de Recursos Humanos de determinadas organizações, logo cada lugar ou região tem suas próprias características, algumas heranças do processo de influência de grandes nações.

Ao longo desse trabalho iremos mostrar como é feito o processo de seleção, manutenção e demissão dos colaboradores da empresa A Nacional. Abordaremos assuntos como Planejamento estratégico, usando como exemplo o plano de ação usado pela empresa citada na elaboração deste trabalho, assim como a estratégia usada pela empresa ao longo desses anos.

1-CONCEITO DO NEGÓCIO

1.1-Razão Social

A Nacional Vigilância e Segurança Ltda, A Nacional Serviços Gerais Ltda e A Evidence Service Eireli.

– Nome Fantasia

Grupo Nacional

- Endereço:

Rua 6A esq. c/ rua 6, qd. 75-A, It. 11/13 Vila Santo Antônio - Aparecida de Goiânia/GO CEP: 74911-772.

1.2- Descrição

Somos um grupo de empresas que atua na área de terceirização de mão de obra e prestação de serviços. Iniciamos nossas atividades em 1985, tendo construído, neste período, uma sólida reputação baseada na competência, honestidade e seriedade com que executamos nossos serviços. Nosso quadro de pessoal é formado por profissionais treinados e qualificados, sendo assim altamente capacitados em todas as áreas de nossa atuação

1.3- Produtos e Serviços

Com atuação em diversas áreas como: Vigilância Patrimonial, Escolta Armada, Limpeza e Conservação, Portaria e Serviços Gerais, Segurança Eletrônica e formação de profissionais técnicos.

2-OBJETIVOS

2.1- Objetivo geral

Desenvolver um planejamento estratégico para o departamento de Recursos Humanos da empresa A Nacional Vigilância e Segurança Ltda.

2.2 - Objetivos específicos

- Apresentar o organograma da empresa.
- Definir a missão, visão, princípios/valores.
- Elaborar o diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT
- Definir ações e estratégias que serão definidas pela empresa.
- Apresentar plano de ação 5W2H para as estratégias definidas
- Desenvolver Balanced Scorecard (BSC)

3- METODOLOGIA

Esse trabalho será realizado seguindo alguns modelos de pesquisa que serão: pesquisa qualitativa, pesquisa bibliográfica, além de uma pesquisa de campo e uma pesquisa descritiva.

De acordo com Lakatos(2006), as pesquisas podem ser qualitativas e quantitativas, visto que nesse tipo de pesquisa temos uma grande preocupação com a análise e qualidade dos dados obtidos.

Segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva permite descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Vale ressaltar que alguns autores consideram a revisão de bibliografia como sendo um levantamento de trabalhos analisados e publicados em revistas eletrônicas, livros, artigos científicos e páginas da internet.

De acordo com Severino, (2007 p. 122),” A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. “

Em relação a pesquisa de campo podemos considerar uma forma de investigação que coloca em um mesmo trabalho a pesquisa documental ou revisão bibliográfica juntamente com a coleta de dados. Para Gil (2002, p 72), “os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis.”

Ao analisar a elaboração do nosso trabalho, utilizaremos como instrumento pesquisa aplicação de questionário com perguntas que visam alcançar todas as respostas para a elaboração do trabalho. Esse questionário será aplicado para uma colaboradora do departamento de recursos humanos da empresa citada.

A pesquisa de campo será realizada na empresa através do contato com o departamento de Recursos Humanos, além da pesquisa bibliográfica, iremos utilizar

o método observacional, considerado um dos métodos de pesquisas mais antigos ele possui uma característica de apenas observar o que já aconteceu ou algo que irá acontecer.

4-Desenvolvimento

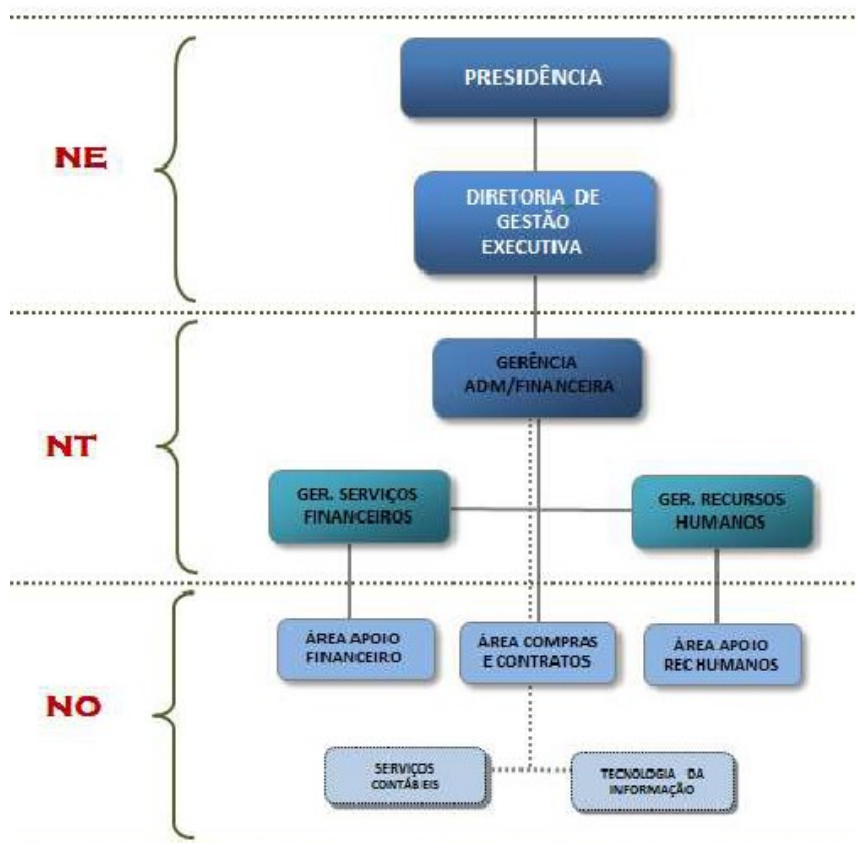
4.1 Fundamentação Teórica

4.1.1 O setor de RH. (ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ORGANOGRAMA)

De acordo com Djalma de Pinho a estrutura organizacional de uma organização pode ser informal ou formal, para Pinho (2007), “A estrutura informal é aquela que possui como base as redes sociais e pessoais de uma empresa”, portanto podemos considerar como sendo relações que surgem espontaneamente e geralmente não aparecem no organograma da empresa.

O RH E SEU POSICIONAMENTO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ORGANOGRAMA DA “A NACIONAL VIGILÂNCIA”



No entanto o mesmo autor também define em seu livro Planejamento Estratégico de 2007, o conceito de organização formal:

Estrutura formal é a que representa a estrutura organizacional da empresa – na realidade, parte dela – e que procura consolidar, ainda que de forma geral, a distribuição das responsabilidades e autoridades pelas unidades organizacionais da empresa. PINHO (2007).

Portanto podemos dizer que a estrutura organizacional de uma corporação pode ser representada pelo seu organograma que é definido como a representação gráfica ou visual de uma empresa e tem como principal função mostrar como é feita a divisão internamente de determinados cargos e funções.

4.1.2- Missão, Visão, Princípios e Valores.

Podemos definir missão como sendo uma ideia que resume todo o caráter de uma determinada organização, para OLIVEIRA, 1999, missão “é a razão de ser de

cada empresa. Conceituado o seu horizonte e maneira como a empresa atua no presente e no futuro.”

Para muitos autores a visão é descrita como algo que direciona aos objetivos básicos e se estende aos funcionários, fornecedores e clientes.

De acordo com COLLINS E PORRA, (1998) visão também pode ser definida como:

“Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.”

Segundo TAMAYO (1998), valores podem ser definidos como: “Valores organizacionais são 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. Já BARRET (2000), define valores como:

“Em uma organização os valores ‘dizem’ e os comportamentos ‘fazem’. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos.”

Podemos definir princípio como uma “norma” responsável por agregar valor para o desenvolvimento de determinada ação. Atualmente é comum visualizarmos nas pequenas e grandes empresas quais são os seus valores, qual é a sua missão, seus princípios e sua missão, são definições importantes que servem para nortearem qual o modelo de cultura organizacional que essa empresa tem como modelo.

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

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) a análise SWOT tem a função de cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com os seus pontos fortes e fracos. É uma das ferramentas mais utilizada na gestão estratégica competitiva. Pois relacionam as ameaças e oportunidades presentes nos ambientes externos e as forças e fraquezas no ambiente interno da empresa.

A matriz SWOT é importante para o planejamento da empresa, pois essa matriz ajuda o estrategista a enxergar com mais clareza o cenário em que a marca está naquele momento. Analisar a concorrência não é apenas tirar

um print do site das redes sociais e da campanha do Google e pensar que esses dados são suficientes (MORAIS,2018 pag21)

Para Martins (2006) é uma das práticas voltadas para pensamento estratégico e marketing, pois pode dar aos profissionais uma melhor visão dos negócios.

O objetivo desta matriz é fornecer uma análise do mercado e auxiliar os gestores de marketing e profissionais de planejamento a seguirem os melhores caminhos para a marca dentro do ambiente de negócios em que a própria marca ou algum produto específico se encontra (FELIPE MORAIS 2018)

A matriz Swot é uma ferramenta importante para a organização com ela a empresa pode ter uma visão clara e objetiva sobre suas forças e fraquezas em seu ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Ele visa a posicionar ou situar a colocação da empresa, fazendo uma análise de cenário, de acordo com a figura abaixo:

Figura 1: Matriz Swot.



Fonte: <http://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>

Pontos Fortes – É tudo o que a empresa tem de melhor como:

EX: Uma equipe motivada e alta produtividade, localização boa e bons fornecedores.

Pontos Fracos- É o que a empresa não faz bem e precisa melhorar.

EX: Equipe mal treinada, falta de organização.

Oportunidade – Podem gerar receita e valores;

Ex: **Oportunidades** para os negócios, desenvolver novos produtos

Ameaças – Tudo que possa dar prejuízo para a organização.

Ex: Novos e maiores concorrentes, perda de colaboradores fundamentais.

4.1.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa

Podemos conceituar planejamento estratégico como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competência) e dos pontos fracos (incompetência ou possibilidade de melhoria) de uma organização, podendo ser dividido em estratégia de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Segundo Rebouças Oliveira (1987), a estratégia de sobrevivência deve ser utilizada pela organização quando o ambiente e a empresa estiverem em uma situação inadequada ou com uma visão caótica do futuro.

De acordo com a figura abaixo podemos perceber como a estratégia de sobrevivência é essencial para uma organização, visto que ela acaba sofrendo pressão de todas as partes.

Figura 2: Estratégia de sobrevivência



Fonte: Planejamento estratégico: como construir e executar com maestria. SEBRAE 2020.

Já Estratégia de Manutenção é definida por Rebouças, como um acumulado de fatores que possibilitam ao executivo continuarem sobrevivendo e mantendo sua posição conquistada até o momento, com predominância dos pontos fortes como disponibilidade financeira, recursos humanos entre outros.

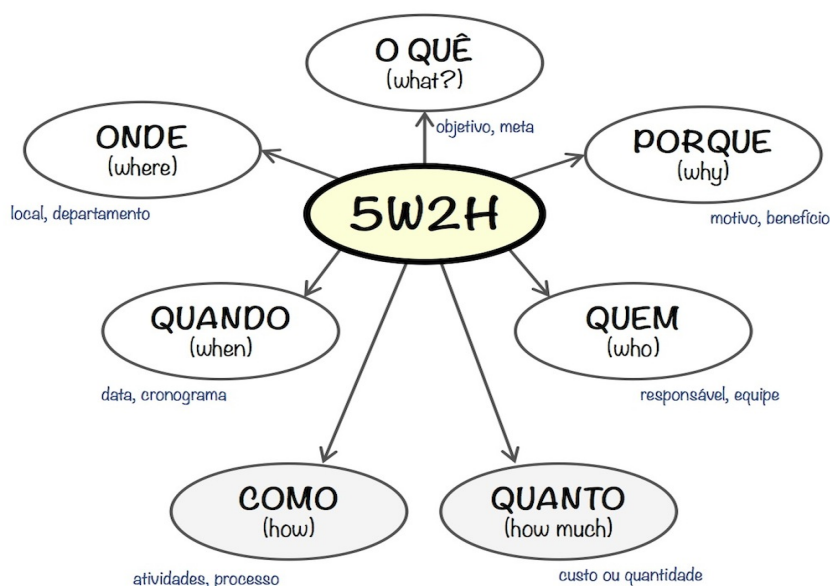
Estratégia de crescimento é quando a organização procura lançar no mercado novos produtos e serviços com a intenção de aumentarem o volume de vendas ou atrair novos clientes.

Por fim temos a estratégia de desenvolvimento que pode ter duas direções, podendo ser Desenvolvimento de mercado e Desenvolvimento de produtos ou serviços, sendo desenvolvimento de mercado definida quando a empresa passa a buscar novos mercados ou uma outra área de atuação e o desenvolvimento de produtos ou serviços ocorre quando a organização decide apresentar melhores produtos ou serviços para o seu público atual.

4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

O termo 5W2H se refere a 7 perguntas que são: “what, why, When, Who, how Much e how”. Essa ferramenta permite mostrar de forma clara e objetiva o problema no ambiente que a mesma está sendo inserida. Segundo Vergara (2006), o plano de ação 5W2H é utilizado principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados e indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através de definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Figura.3:Modelo do plano de ação 5W2H



Fonte: <https://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-e-e-como-utilizar.htm>

Segundo Silva (2009) o método 5W2H é um instrumento vastamente utilizado para que se realize um plano de ação eficaz e se possa colocar em prática as soluções descobertas, assim como, a ferramenta se caracteriza também como uma maneira de se padronizarem procedimentos.

Figura 4: Quadro de Perguntas 5W2H

| | | | | | | |
|--------|----------|--------|---------|-------|-------|----------|
| What? | Why? | Where? | When? | Who? | How? | How much |
| O que? | Por que? | Onde? | Quando? | Quem? | Como? | Quanto? |

Fonte: Planilha de gastos interna.

4.1.6 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 resultou das necessidades de captar toda a complexidade da *performance* na organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações (Epstein e Manzoni, 1998). Dessa forma BSC é uma importante ferramenta para um crescimento estratégico, visando o longo prazo.

Entre suas contribuições estão a composição e a visualização de medidas de performance que reflitam a estratégia de negócios da empresa.

O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação (Kaplan e Norton, 1996; 2000).

Este método resume em um único documento, indicadores de *performance* em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. (Kaplan e Norton, 1992; 1996). Vale ressaltar que o Balanced Scorecard deve ser visto como um sistema que permite a comunicação,

informação e aprendizado e não deve ser associado a nenhum sistema de controle.

Figura 5: **Balanced Scorecard (BSC)**



Fonte: <https://hwcorp.wordpress.com/2013/08/27/a-importancia-da-visao-estrategica/>

Em relação ao financeiro das empresas o BSC visa ter medidas financeiras que são valiosas para encurtar as possíveis consequências econômicas. Logo as medidas financeiras de desempenho que são aplicadas são responsáveis por indicar se a sua implantação está ou não surtindo efeitos para a organização, sendo um desses efeitos a lucratividade.

Em virtude de sempre priorizar seus clientes, visando oferecer um serviço de qualidade que sirva de modelo para os demais o grupo A Nacional busca na perspectiva do cliente identificar quais são os setores e mercados no qual a empresa terá que competir. Logo através desse pilar do BSC a organização busca reter seus clientes, adquirir novos parceiros e tomar medidas básicas ou genéricas que sejam responsáveis pelo sucesso da estratégia.

Ainda dentro dos quatro pilares do BSC, a perspectiva dos processos internos é algo bastante presente no plano de ação da empresa A Nacional, afinal ao longo de quase 35 anos de atuação no mercado o grupo buscou se reinventar, sempre buscando formas de atrair e reter clientes em variados segmentos do mercado. Principal característica da perspectiva dos processos internos é buscar soluções que satisfaçam às expectativas de todos os consumidores e acionistas além de garantir um retorno financeiro.

Por fim o quarto pilar do BSC, está relacionado ao aprendizado e crescimento, esse fator é responsável por identificar se a empresa com a atual

estrutura irá conseguir ou não um crescimento e melhoria em um futuro próximo. Por isso a perspectiva do cliente deve ser baseada em uma combinação de fatores como: treinamento, retenção, satisfação entre outros.

Portanto podemos afirmar que o Balanced Scorecard é responsável por preservar os indicadores financeiros tendo como resultado um bom desempenho organizacional e gerencial.

4.2 Análise da empresa

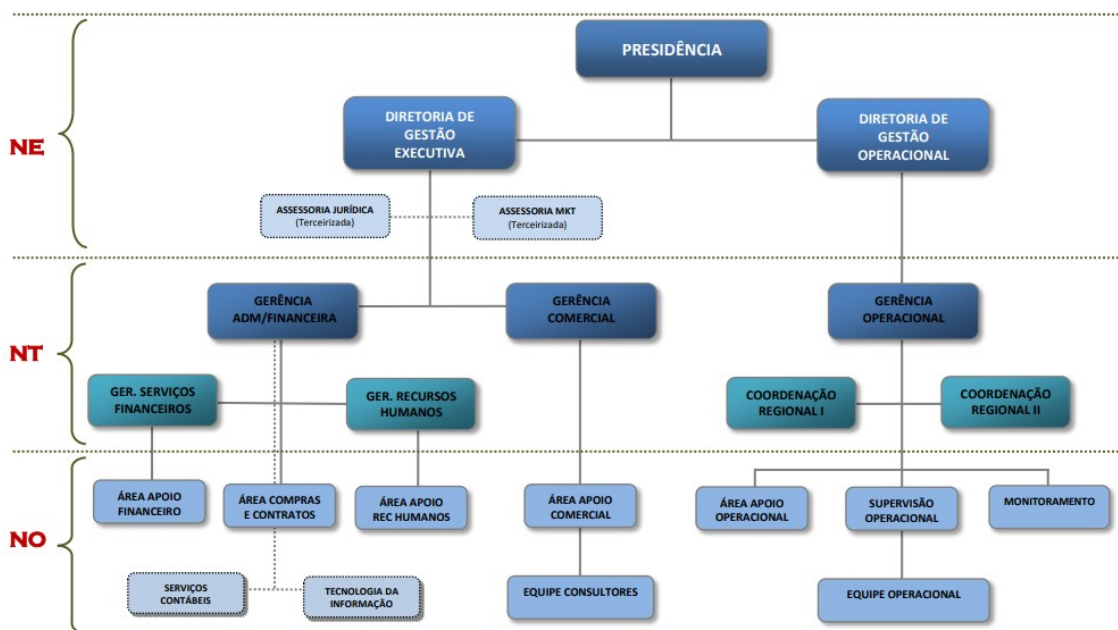
4.2.1 O setor de RH

Chiavenato (2014) define o setor de RH de uma organização como uma área estratégica, responsável por criar laços entre seus líderes, os demais funcionários e a empresa.

Organograma geral A Nacional

Legenda dos eixos de atuação:

NE – Nível Estratégico
NT – Nível Tático/Técnico
NO – Nível Operacional



Com aproximadamente 980 colaboradores o departamento de RH do grupo A Nacional e composto por três colaboradores, sendo um gerente de Recursos Humanos e dois assistentes, essa equipe elabora todo o processo que engloba o

planejamento, divulgação das vagas até a tão temida entrevista de desligamento, o grupo também conta com uma empresa terceiriza que tem a função de otimizar e agilizar os processos burocráticos do setor. Já com os colaboradores internos a equipe de RH é responsável por planejar os treinamentos de integração e reciclagem dos colaboradores, organizar confraternizações entre outras atividades do departamento.

4.2.2 Missão, Visão, Princípios/Valores.

O grupo A Nacional tem como missão oferecer serviços de vigilância e serviços gerais com qualidade e competitividade visando a satisfação dos clientes e acionistas e a melhoria contínua dos processos.

Nossa Visão é sermos os melhores naquilo que fazemos pela nossa capacidade e moral, servindo de modelo para os demais, respeitando efetivamente colaboradores, clientes e a comunidade.

Em relação aos nossos princípios e valores a empresa procura aplicar valores éticos e morais em seus processos seletivos sempre visando escolher candidatos que estejam de acordo com a visão e missão do grupo.

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

Para Chiavenato (2003) análise Swot é uma ferramenta estratégica competitiva, A Nacional vigilância está no mercado desde 1985, uma empresa sólida exercendo a atividade no ramo segurança patrimonial. Onde a mesma preza o comprometimento e fidelidade com os seus clientes e colaboradores. Segue matriz realizada da empresa citada.

Figura 7. **Matriz Swot Rh A Nacional Vigilância**

| Análise interna | Análise externa | |
|-----------------|--|---|
| | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| FORÇAS | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Organização • Clima Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Expansão na carteira de Clientes |
| FRAQUEZAS | <ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade • Sobrecarga | <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência (plano de cargo e salário) |

Ponto Forte – Comunicação: O departamento de Rh tem uma comunicação clara e objetiva tornando assim o desempenho de suas atividades satisfatório. **Organização** – É uma equipe que faz toda a programação do seu tempo para que não haja atrasos em suas tarefas, como folha de pagamento. **Clima Organizacional** ambiente agradável, trabalho em equipe.

Ponto Fraco – Rotatividade no departamento de Rh acontece devido ao plano de cargos e salários, funcionários insatisfeitos. **Sobrecarga** do departamento ele é composto por três pessoas para uma demanda de 980 colaboradores com isso acaba sobrecarregando sua equipe.

Ameaça – Concorrência (plano de cargo e salários) – Devido ao salário que está abaixo de seus concorrentes, faz com que sua equipe fique desmotivada onde ocorre a pedido de desligamento.

Oportunidades – Expansão da carteira de clientes – É realizado um trabalho de qualidades, comprometimento, ética e fidelidade.

4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa

A Nacional Vigilância é uma empresa de médio porte, com início na de atividades vigilantes, no decorrer dos anos se expandiu o seguimento de limpeza, portaria e monitoramento. Com isso houve o aumento em seu quadro de funcionários, clientes e fornecedores.

A estratégia utilizada pelo grupo e a de crescimento onde foi realizado planejamento estratégico localizando assim os seus pontos fortes, fracos. Após isso foi realizado um investimento em treinamentos de capacitação de seus colaboradores, marketing, tecnologia, tendo construído neste período uma sólida reputação baseada na competência.

4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

Para uma melhor tomada de decisões é comum as empresas adotarem ferramentas de planejamento como 5W2H que significa (What= o que, Who= quem, Where= onde, When=quando, Why= por quê, How= como e How Much que é significa quanto custa.) Essa ferramenta tem como principal objetivo auxiliar na execução do planejamento estratégico, podendo ser utilizada para solucionar problemas, otimizar recursos. A ferramenta 5W2H pode ser utilizada em vários setores da economia, afinal é uma ferramenta bastante versátil e de fácil adaptação.

Figura 8: Modelo de 5W2H da empresa A Nacional.

| O que? | Por quê? | Onde? | Quando? | Quem? | Como? | Quanto? |
|-----------------------------------|---------------|-----------------------------|------------|---|---|--------------|
| Rotatividade | Baixo salário | Dep. Do RH | 03/07/2021 | Líder do RH | Mostrando os prejuízos da rotatividade e entrando em um acordo com o gerente de aumento salarial. | R\$ 3.000,00 |
| Ausência do controle de qualidade | | Dep. Garantia da Qualidade. | 29/06/2021 | Departamento de RH e Garantia da qualidade. | Fazer um novo treinamento e com a equipe e líder do departamento de garantia da qualidade juntamente a uma consultoria qualificada. | R\$1.065,00 |

A primeira problemática é a rotatividade, com a constante troca de colaboradores e reclamações o principal motivo foi encontrado, a baixa remuneração salarial dentro do departamento de recursos humanos e deve ser solucionado até o dia 03/07/2021 pelo líder de recursos humanos, ele deve fazer uma análise dos prejuízos causados pela rotatividade no departamento e levar ao gerente com uma proposta de aumento salarial a equipe, os custos estimados são de R\$ 3.000,00.

Após a solução da questão o líder da garantia juntamente com o líder de recursos humanos deve preparar um treinamento para a equipe da garantia juntamente com uma consultoria qualificada até o dia 29/06/2021 para solucionar a questão da ausência do controle de qualidade que está gerando queda na qualidade dos serviços oferecidos e os custos deveram ficar em torno de R\$ 1065,00.

4.2.6 Balanced Scorecard (BSC)

Segundo KAPLAN;NORTON (1997) o BSC reflete o que é necessário para o desenvolvimento da empresa através de quatro perspectivas, a perspectiva

financeira, perspectiva de aprendizagem, perspectiva dos processos internos e a perspectiva do cliente.

Figura 9: Modelo de BSC do grupo A nacional

| | 0 | Metas | Indicadores | Iniciativa |
|--|---|---|---|--|
| Perspectiva financeira | Evitar gastos desnecessários com rotatividade. | Evitar gastos pelo fator de troca de colaborador, e solucionar as problemáticas para essa causa. | Valor de saída menor no centro de custo do RH. | Aumentar o salário dos colaboradores e contratar mais colaboradores para diminuir também a sobrecarga da demanda. |
| Perspectiva de Aprendizagem | Contratação de uma consultoria para identificar os pontos fortes e fracos da empresa. | Aprender a otimização de tempo e solucionar outras questões que possa aparecer como motivo da rotatividade. | Resultado da pesquisa de clima com colaboradores mais satisfeitos | Contratar uma consultoria para otimizar o tempo dentro do RH e diminuir o trabalho desnecessário. |
| Perspectivas dos processos internos | Diminuir a rotatividade e a sobrecarga de atividades. | Recrutar com eficiência o número de colaboradores necessários para diminuir a sobrecarga. | Menos pressão aos outros colaboradores da equipe, aumento da satisfação e diminuição da rotatividade. | Após a solução das questões que levaram a rotatividade aplicar uma pesquisa de clima para avaliar e saber se a questão foi solucionada. |
| Perspectiva do Cliente | Melhorar a qualidade do serviço evitando colaboradores que não conhecem o processo devido a rotatividade. | Melhor qualidade do serviço prestado por ter colaboradores com mais confiança e capacitação. | Melhor qualidade no serviço prestado. | Através da consultoria solucionar os problemas com rotatividade e treinar os colaboradores efetivos para que eles tenham mais conhecimento e confiança para prestar seu trabalho com excelência. |

Após a problemática de rotatividade passar pela ferramenta Balanced Scorecard, fica evidente que as o excesso de demanda para os colaboradores do RH, a quedas na qualidade e as reclamações de cliente podem diminuir além dos custos desperdiçados que podem ser evitados, dessa forma deve se contratar uma consultoria para que ela identifique os pontos positivos e negativos afim de solucionar-los em junção a um aumento salarial para a equipe e a contratação de novos colaboradores para que a sobrecarga de atividades diminua e fazer um treinamento com todos.

Posteriormente com a aplicação de uma pesquisa de clima, analisar se as questões foram solucionadas e através do número de reclamações dos clientes verificar se ouve queda nas reclamações, prestando um serviço de qualidade e com eficiência.

5.CONCLUSÃO

Em virtude do que foi apresentado ao longo desse trabalho, procuramos sintetizar como é o processo de planejamento estratégico do grupo A Nacional.

Ao concluir esse projeto podemos ver a real dificuldade em manter uma empresa ou aperfeiçoar algo já existente.

Logo podemos analisar a situação e os problemas que ocorrem no dia a dia de um gestor de Recursos Humanos, por isso salientamos a importância de um bom

planejamento estratégico, a presença de pessoas capacitadas para lidarem com os mais diversos desafios e o entusiasmo para despertar nas pessoas o interesse em fazer parte de um grupo que cada vez mais se consolida no mercado.

Ao analisar a trajetória do grupo A Nacional podemos perceber a importância de um planejamento estratégico eficaz. Toda e qualquer empresa que visa ter sucesso e se manter competitiva no mercado atual precisa ter o suporte de um planejamento estratégico, podendo recorrer a algumas ferramentas como o SW2H e análise SWOT, modelos de estratégia citados no decorrer deste projeto.

Portanto com a elaboração deste projeto esperamos contribuir para que as empresas sempre tenham em mãos um planejamento estratégico, afinal foi comprovado que um bom planejamento pode auxiliar os gestores no alcance de suas metas além de favorecer a empresa no mercado tornando-a mais competitiva.

Por fim é um assunto inesgotável, que ainda será muito explorado por outros acadêmicos.

REFERÊNCIAS

BARRET, R., LIBERTANDO A ALMA DA EMPRESA: COMO TRANSFORMAR A ORGANIZAÇÃO NUMA ENTIDADE VIVA. SÃO PAULO: CULTRIX, 2000.

CHIAVENATO, I. GESTÃO DE PESSOAS: O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES. SÃO PAULO: MANOLE. 4ª EDIÇÃO. 2014.

CHIAVENATO E SAPIRO, IDALBERTO; SAPIRO, ARÃO. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FUNDAMENTOS E APLICAÇÕES. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER, 2003.

COLLINS, JAMES CHARLES; PORRAS, JERRY I. **FEITAS PARA DURAR**: PRÁTICAS BEM-SUCEDIDAS DE EMPRESAS VISIONÁRIAS. 6. ED. RIO DE JANEIRO: ROCCO, 1998.

EPSTEIN, MARC & MANZONI, J.F. IMPLEMENTING CORPORATE STRATEGY: FROM TABLEAUX DE BORD TO BALANCED SCORECARDS. EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL. GREAT BRITAIN, V.16, Nº 2, ABRIL, 1998.

FREITAS, M. E.; CULTURA ORGANIZACIONAL: FORMAÇÃO, TIPOLOGIAS E IMPACTO. SÃO PAULO: MAKRON, MCGRAW-HILL, 1999.

[HTTPS://GRUPOANACIONAL.COM.BR/](https://grupoanacional.com.br/) ACESSO EM 01/06/2020 ÀS 20H20.

GIL, A. C. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL. 5.ED. SÃO PAULO: ATLAS, 1999.

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. A ESTRATÉGIA EM AÇÃO: BALANCED SCORECARD. TRADUÇÃO DE FILHO, LUIZ EUCLYDES TRINDADE FRAZÃO. 19. ED. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1997.

OLIVEIRA, DJALMA. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS, METODOLOGIA E PRÁTICAS. 4. ED – SÃO PAULO: ATLAS, 2007.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS, METODOLOGIA E PRÁTICAS - SÃO PAULO - ATLAS - 1987.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.V.. METODOLOGIA CIENTÍFICA. SÃO PAULO: EDITORA. ATLAS, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: PROCEDIMENTOS BÁSICOS, PESQUISA BIBLIOGRAFIA, PROJETO E RELATÓRIO, PUBLICAÇÕES E TRABALHOS CIENTÍFICOS. 6.ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2006.

MARRAS, JEAN PIERRE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO. 14. ED. REV. ATUAL. AMPL. SÃO PAULO: SARAIVA, 2011.

MORAES, FELIPE. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DIGITAL. SÃO PAULO: SARAIVA EDUCAÇÃO, 2018.

SEBRAE. APOSTILA. GESTÃO EMPRESARIAL-PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO CONSTRUIR E EXECUTAR COM MAESTRIA. SEM NOME DOS AUTORES.2020

SEVERINO, ANTÔNIO JOAQUIM, 1941- METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO/ANTÔNIO JOAQUIM SEVERINO-23, ED. REV E ATUAL-SÃO PAULO, 2007.

TAMAYO, A. VALORES ORGANIZACIONAIS: SUA RELAÇÃO COM SATISFAÇÃO NO TRABALHO, CIDADANIA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO AFETIVO. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO. SÃO PAULO, V. 33, N. 3, P. 56-63, 1998.

TOLEDO, FLÁVIO DE. RECURSOS HUMANOS: CRISES E MUDANÇAS. SÃO PAULO: ATLAS, 1986.

TRIVIÑOS, AUGUSTO NIBALDO SILVA. INTRODUÇÃO À PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS: A PESQUISA QUALITATIVA EM EDUCAÇÃO. SÃO PAULO: ATLAS, 2007.

VERGARA, S. C. MÉTODOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. SÃO PAULO: ATLAS, 2006.

