



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

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO RECURSOS HUMANOS DA
EMPRESA RS TERCEIRIZAÇÃO E SERVIÇOS EIRELI**

JOANA DARC CHAGAS

VITOR VENTURA LAGE

ORIENTADOR: VINÍCIUS BERNARDES ROBERTO

Aparecida de Goiânia, 2021

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

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO RECURSOS
HUMANOS DA EMPRESA RS TERCEIRIZAÇÃO E
SERVIÇOS EIRELI**

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

Aparecida de Goiânia, 2021

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

JOANA DARC CHAGAS

VITOR VENTURA LAGE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO RECURSOS
HUMANOS DA EMPRESA RS TERCEIRIZAÇÃO E
SERVIÇOS EIRELI**

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

Avaliado em ____ / ____ / ____

Nota Final () _____

Professor Orientador

Professor Avaliador

Aparecida de Goiânia, 2021

Chagas, Joana Darc

C433g Planejamento Estratégico no Recursos Humanos da empresa RS Terceirização e Serviços Eireli. / Joana Darc Chagas, Vitor Ventura Lage; orientação [Prof. Vinícius Bernardes Roberto]. – Aparecida de Goiânia-GO, 2021

xi, 48 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. Recursos Humanos. 2. Planejamento Organizacional. 3. Gestão de Pessoas. I. Lage, Vitor Ventura. II. Roberto, Vinícius Bernardes (orient.). IV. Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida - UniFANAP. V. Título.

CDU 658.3

“Diz-se, portanto, aquele que conhece o inimigo e conhece a si mesmo não ficará em perigo diante de centenas de batalhas. Aquele que não conhece o inimigo mas conhece a si mesmo às vezes vence, às vezes perde. Aquele que não conhece o inimigo nem a si mesmo invariavelmente perde todas as batalhas”.
(A arte da guerra- Sun Tzu).

Dedicamos primeiramente a Deus, por nos formar como pessoas do bem, nos guiando e conceder a graça de realizar essa pesquisa da melhor forma possível.

E em segundo lugar, queremos dedicar a nossa família que estiveram sempre nos apoiando em todos os momentos que foi preciso.

Agradecimentos

A Deus, Nosso criador, por nos prover durante o curso escolhido, nos dando força para perseverar em todo tempo.

Aos familiares, pais, esposo, namorada, irmãos pelo amor, pelo incentivo e apoio incondicional.

A toda nossa equipe de professores e educadores ao longo de nossas vidas, pela paciência, disponibilidade para estar ajudando nas dúvidas durante o nosso aprendizado.

Aos sujeitos da pesquisa que contribuíram com a realização da mesma, pois sem suas contribuições este trabalho não seria possível.

A todos os amigos que sempre estiveram comigo dividindo esse sonho.

Resumo

A área de Recursos Humanos trabalha diretamente com os colaboradores no intuito de possibilitar uma melhor organização da empresa, edificando o melhor resultado com seus colaboradores. **Objetivo** Desenvolver e apresentar o planejamento estratégico para o Recursos Humanos da RS Terceirização e Serviços Eireli, que é uma empresa que presta serviços de limpeza e manutenção a comunidade, e com os objetivos específicos com inserções de ferramentas de qualidade, como apresentar o organograma da empresa; definir a missão, visão, princípios e valores; elaborar o diagnóstico estratégico por meio da matriz de Swot; definir as ações estratégicas; apresentar plano de ação para as estratégias definidas; desenvolver o Balanced Scorecard (BSC); **Metodologia** Para desenvolver o que foi estipulado, delineando todo o planejamento estratégico, através do RH, foram analisados dados, por meio de etapas que foram se consolidando e dando vida a todo o trabalho. Foram feitas pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, pesquisa descritiva, pesquisa exploratória que juntas facilitaram um entendimento maior do dia a dia do departamento de RH, podendo explorar detalhes fiéis para aprimoramento do planejamento. **Conclusão** Foram identificadas as necessidades de melhoria para que a Organização caminhe melhor, com o uso das ferramentas como Análise de Swot, 5w2h, bsc, identificação de missão, valores. A criação do organograma e definições que antes não existiam. Foram propostas algumas alterações no decorrer da gestão com os colaboradores, que são a base da empresa e ações de funcionalidade para melhor aproveitamento do serviço oferecido.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Planejamento Organizacional, Gestão de Pessoas, Ferramentas de qualidade.

Abstract

The Human Resources area works directly with employees in order to enable a better organization of the company, building the best result with its employees. **Objective** Develop and present the strategic planning for the Human Resources of RS Outsourcing and Services Eireli, which is a company that provides cleaning and maintenance services to the community, and with specific objectives with insertions of quality tools, such as presenting the company's organizational chart ; define the mission, vision, principles and values; elaborate the strategic diagnosis through the Swot matrix; define strategic actions; present an action plan for the defined strategies; develop the Balanced Scorecard (BSC); **Methodology** In order to develop what was stipulated, outlining the entire strategic planning, through HR, data were analyzed through stages that were consolidated and brought to life the entire work. Bibliographic research, field research, descriptive research, exploratory research were carried out, which together facilitated a greater understanding of the HR department's day-to-day activities, being able to explore faithful details to improve the planning. Conclusion Needs for improvement were identified for the Organization to move better, using tools such as Swot Analysis, 5w2h, bsc, mission identification, values. The creation of the organization chart and definitions that did not exist before. Some changes were proposed during the management with the employees, who are the company's base, and functionality actions to better take advantage of the service offered.

Keywords: Human Resources, Organizational Planning, People Management, Quality Tools.

Sumário

Introdução	10
1. Conceito do negócio.....	10
Razão social e nome fantasia, endereço, telefones, e-mail.....	10
1.2 Histórico da empresa.....	11
1.3 Descrição de algumas características do negócio escolhido: atacado/varejo, produtos/mercadorias/serviços comercializados, número de funcionários, principais fornecedores, principais clientes.....	13
2.0 Objetivos	14
2.1 Objetivo Geral.....	14
2.2 Objetivos Específicos.....	14
3.0 Metodologia	14
4.0 Desenvolvimento	15
4.1 Fundamentação Teórica.....	16
4.1.1 O setor de RH (ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, ORGANOGRAMA).....	16
4.1.2 Missão, visão, valores.....	17
4.1.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).	19
4.1.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa.....	21
4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H).....	24
4.1.6 Balanced Scorecard (BSC).....	26
4.2 Análise da empresa.....	28
4.2.1 O setor de RH (ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, ORGANOGRAMA).....	28
4.2.2 Missão, visão, princípios/valores.	31
4.2.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).	32
4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa.....	35
4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H).....	36
4.2.6 Balanced Scorecard (BSC).....	37
5.0. Considerações Finais	38
6.0 Referências	39
Anexos - Fotos da empresa RS.....	43

Introdução

Planejar é uma arte. Quem consegue tal façanha, já tem parte do processo desenvolvido. A elaboração das etapas se dá por partes em seus programas com objetivos aplicados nos meios disponíveis ao serviço.

Abordando o termo de qualitativo estratégico, conforme (Peter Drucker, 1984), origina-se da palavra: *estrategos*, e demonstra padrões militares. Já, o verbo *estrategiein* também em síntese militar, tem o significado ligado a estratégia, elaboração de planos. Com o passar do tempo, a linguagem científica usou deste vocábulo para aplicar à teoria dos jogos, aos modelos matemáticos e finalmente à organização, trazendo assim ao nosso cotidiano.

As vantagens para empresa que executa um planejamento estratégico são muitas, como agilidade nas tomadas de decisões, objetivos claros e definidos, melhor reconhecimento frente aos clientes, uma melhor comunicação entre os funcionários por conhecerem melhor a cultura organizacional da Organização e uma maior prospecção e captação de clientes, pois as funcionalidades dos serviços se tornam ainda mais completos e apresentáveis ao meio externo. O presente trabalho, com o tema denominado Planejamento Estratégico No setor de recursos humanos da empresa RS Terceirização e Serviços Eireli trata-se de um estudo de caso delineado acerca da empresa terceirizada RS TERCEIRIZAÇÃO E SERVIÇOS EIRELI. A situação problema elaborada para ser respondida é a seguinte: Qual é a relevância do planejamento estratégico aplicado a um costume familiar, na qual a empresa se aplica no ambiente de trabalho da Organização RS Terceirização e Serviços Eireli?

1. Conceito do negócio

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

A razão social é RS Administração e Serviços ME. Nome fantasia: RS Terceirização, fundada em 14 de dezembro de 2016. A empresa tem sede atual na cidade de Aparecida de Goiânia, no seguinte endereço: Rua Damasco, quadra 13 lote 11, sala 04 – Jardim Luz, CEP 74.915-180. Os telefones de atendimento são: (62) 3284.6252 e 98492.8525. O e-mail de atendimento é

comercial@grupoterceiriza.com.br. E tem o seguinte endereço eletrônico:
<https://gruposterceiriza.com.br>

1.2 Histórico da empresa.

A organização RS Terceirização nasceu de um sonho, onde seu idealizador, Sr. Ronivon Oliveira Pinto, empreendedor e atuante no mercado goiano com seus 14 anos de vasta experiência no ramo de prestação de serviços terceirizados de portaria e limpeza, enxergou uma oportunidade e fundou a empresa no ano de 2016. Nascia ali uma prestadora de serviços no ramo de segurança e zeladoria.

Trata-se de uma empresa familiar, no qual inclui 10 pessoas da mesma família, trabalhando juntos. O corpo de colaboradores gira em torno de 90 pessoas

O foco principal da empresa é a preocupação com atendimento personalizado aos clientes, com qualidade e agilidade, na abordagem e referência no atendimento. Investe alto em produtos com qualidade e tecnologia, com a primícias do cuidado com o serviço entregue a comunidade. É bem cuidadosa quanto ao recrutamento de novos colaboradores, buscando sempre por pessoas com ficha limpa e vontade em aprender. Aposta na formação constante dos seus colaboradores, avaliação contínua, prevenção de falhas, procurando sempre manter a exímia qualidade em sua gestão de serviços. Tem a responsabilidade de estar monitorando o tipo de serviço oferecido, caso haja a necessidade de substituição imediata ou na falta de algum prestador de serviço, ter sempre profissionais disponíveis no mínimo tempo possível para sanar qualquer tipo de falha para não prejudicar o cliente final dos serviços. Oferece cursos em treinamento com EPI's, práticas de segurança, inovação e auditoria.

A empresa busca desenvolver um bom trabalho, a fim de fazer-se notável e reconhecida no ramo pretendido. Busca um crescimento a longo prazo, com projeções de aumento do quadro de funcionários e novos clientes.

Atua com o seguinte CNPJ: 27.383.446/0001-07 (RS Administração e Serviços ME).

Figura 01 – CNPJ – Cadastro Nacional Pessoa Jurídica

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA		
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 26.714.825/0001-61 MATRIZ	COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL	DATA DE ABERTURA 14/12/2016
NOME EMPRESARIAL RS TERCEIRIZAÇÃO E SERVIÇOS EIRELI		
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) RS TERCEIRIZAÇÃO E SERVIÇOS		PORTE ME
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 81.21-4-00 - Limpeza em prédios e em domicílios		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS 43.21-5-00 - Instalação e manutenção elétrica 43.30-4-04 - Serviços de pintura de edifícios em geral 43.99-1-03 - Obras de alvenaria 52.12-5-00 - Carga e descarga 52.23-1-00 - Estacionamento de veículos 81.11-7-00 - Serviços combinados para apoio a edifícios, exceto condomínios prediais 81.29-0-00 - Atividades de limpeza não especificadas anteriormente 81.30-3-00 - Atividades paisagísticas 82.11-3-00 - Serviços combinados de escritório e apoio administrativo 96.09-2-99 - Outras atividades de serviços pessoais não especificadas anteriormente		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 230-5 - Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (de Natureza Empresari)		
LOGRADOURO R DAMASCO	NÚMERO SN	COMPLEMENTO QUADRA013 LOTE 0011 SALA 04
CEP 74.915-180	BARRIO/DISTRITO SETOR JARDIM LUZ	MUNICÍPIO APARECIDA DE GOIANIA
ENDEREÇO ELETRÔNICO RONIVONOLIVEIRAS@GMAIL.COM		TELEFONE (62) 8492-8525
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****		
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA		DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 14/12/2016
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL		
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****

Fonte: http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Comprovante.asp

Possui uma identidade visual, com um brasão, nas cores amarelo canário, marrom e preto, conforme a figura 02.

Figura 02 – Identidade Visual



TERCEIRIZAÇÃO E SERVIÇOS

Fonte: RS Terceirização e Serviços

A ordem superior da organização, visa tais regras de que toda parte colaborativa tenha um desempenho confiável e padrão de atendimento com comprometimento, cordialidade, educação, dedicação, respeito e assiduidade na prestação de serviços e pontualidade precisa.

A equipe de RH informou que, constantemente os colaboradores passam por treinamentos intensos para qualificação ainda maior dos serviços.

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

A empresa atua no mercado goiano, com a prestação dos seguintes serviços de forma terceirizada, com extensão de horário, em atendimento por até 24 horas consecutivas: recrutamento, seleção de equipes, telecomunicações, limpeza, zeladoria, jardinagem, portaria, instalação e manutenção elétrica, serviços de pintura em edifícios em geral, obras de alvenaria, carga e descarga, estacionamento de veículos, serviços de apoio, atividades paisagísticas, apoio administrativo, serviços personalizados de atendimento pessoal e atendentes em recepção. Serviços estes que envolvem discrição, anonimato, segurança de informações e sigilo da rotina oferecida, tendo por necessidade a demonstração de confiabilidade dos seus colaboradores.

O corpo de colaboradores atualmente conta com 90 funcionários.

O seguimento da Organização é zeladoria em sua principal atividade. Os principais clientes e parceiros são:

Parceiros: Tektron, Hugo Tadeu, L&C, São José Comercio: são empresas que fornecem produtos de limpeza.

Clientes (Goiânia, Aparecida de Goiânia, Senador Canedo, Distrito Federal e Anápolis): Cond. Residencial Mistral, Cond. residencial Miragem, Cond. Residencial Château Provence, Cond. Residencial Serra das Areias, Cond. Residencial Ilhas da Amazônia, Cond. Residencial Máximo, Consigaz, Concelta, Gasball e Ultragaz

2.0 Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Desenvolver e apresentar o planejamento estratégico para o Recursos Humanos da RS Terceirização e Serviços Eireli.

2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o organograma da empresa;
- Definir a missão, visão, princípios e valores;
- Elaborar o diagnóstico estratégico por meio da matriz de Swot;
- Definir as ações estratégicas;
- Apresentar plano de ação para as estratégias definidas;
- Desenvolver o Balanced Scorecard (BSC);

3.0 Metodologia

Com intuito de estudar e delinear o planejamento estratégico da empresa RS Terceirização e Serviços Eireli, através do RH da organização, analisamos dados, que por meio de etapas foram se consolidando para o estudo em questão. Conforme cita Pedron (2007) a metodologia nos encaminha para um resultado, de forma científica. Lakatos, (2017), cita que pesquisa é realizada para que se investigue, problemas sejam eles teóricos ou práticos, a fim de desenvolver métodos científicos, com suas respectivas respostas.

Sendo assim, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica. E conforme nos diz, Lakatos e Marconi (2001, p. 183):

A pesquisa bibliográfica, “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”. Em suma, todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na

pesquisa bibliográfica, para que não se desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e possa chegar a conclusões inovadoras (Lakatos e Marconi 2001, p183).

Desenvolvemos também uma pesquisa de campo, observando o dia a dia dos colaboradores e correlacionando com o que podia ser melhorado em cada departamento, conforme cita sobre a pesquisa, Lakatos, (2021):

Pesquisa de campo é a que é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema para o qual se procura uma resposta, ou para uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou relações entre eles. A pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los. A pesquisa de campo propriamente dita. (Lakatos, 2021, p. 89)

Outra pesquisa necessária, foi a pesquisa descritiva, quem em sua obra, Lakatos (2021, p. 89), cita Best (1972, p.12), que nos diz que Pesquisa Descritiva: “delineia o que é” e aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. Também se trata, de uma pesquisa exploratória, que Andrade (2012, p.71) explica bem abaixo:

Proporciona maiores informações sobre determinado assunto; facilita a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. Através de pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto. Andrade (1999, p.106)

Uma pesquisa exploratória, isto é, verificar se há possibilidade de elaborar um bom trabalho sobre determinado tema. Essa verificação começa pela bibliografia a respeito do assunto; é preciso pesquisar se há fontes fidedignas e de fácil acesso. Pode ocorrer que as fontes de pesquisa se constituam de livros raros, esgotados, de obras publicadas em outro idioma, de preço muito elevado e que não fazem parte do acervo das bibliotecas que podem ser facilmente consultadas. O acesso a uma boa bibliografia é requisito indispensável para a realização de um bom trabalho. Andrade (2012, p71)

No decorrer deste, entendemos que o processo de pesquisa envolve muitos pontos nos quais ainda observamos com o crescimento da organização. A pesquisa exploratória nos facilitou entender mais sobre o dia a dia do departamento de RH, onde pudemos explorar mais detalhes fieis do assunto.

4.0 Desenvolvimento

4.1 Fundamentação Teórica

4.1.1 O setor de RH (ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, ORGANOGRAMA)

Através da comunicação entre as pessoas que tem o mesmo desejo, na ação ou propósito em comum, se desenvolve uma estrutura organizacional. De Paula (2007), cita em sua monografia, a obra de Barnard (1971), definindo que os elementos da organização, são: comunicação, desejo de servir e propósito comum. Toda empresa necessita de um departamento que seja básico e que possa interligar todos os outros departamentos, é de extrema importância que o RH, seja motivo de união entre os outros departamentos. Silva afirma que RH:

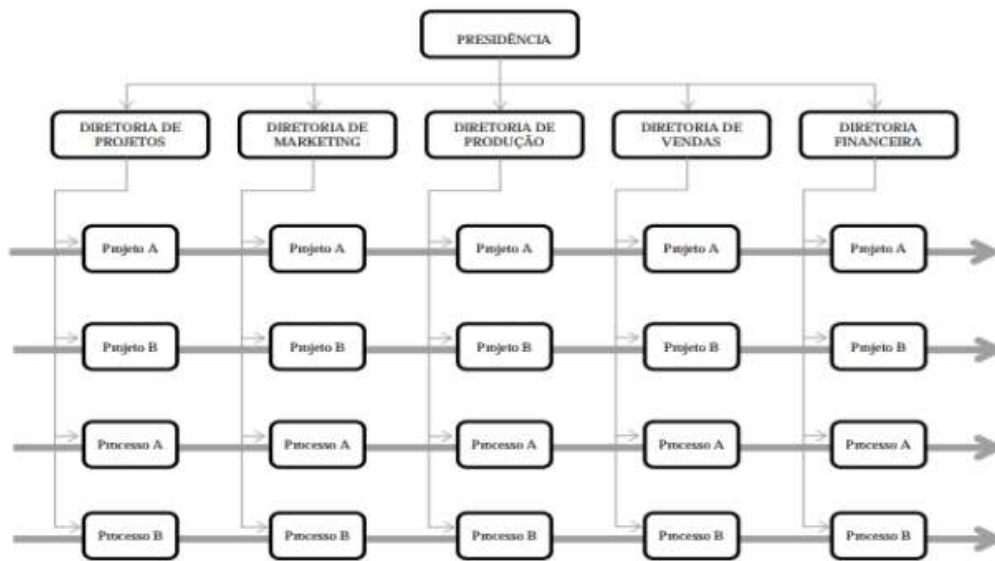
É o departamento responsável pela administração dos procedimentos que envolvam as obrigações trabalhistas e previdenciárias relativas aos empregados. Os profissionais da área são responsáveis pelas rotinas admissionais – apuração do ponto, cálculo da folha de pagamento, cálculo das férias, processo demissional, cálculo e recolhimento dos encargos legais – e por atender à fiscalização, entre outras atividades. Silva (2018, p. 21)

A definição encontrada na literatura voltada para administração, demonstra o organograma de forma gráfica, com representação dos cargos de forma hierárquica. Existem várias formas de representação, ou modelos, mas de toda forma demonstram a hierarquia da empresa citada. Conforme, Chiavenato (2001, p. 251), “organograma é o gráfico que representa estrutura formal da empresa”.

Um organograma serve para organizar a estrutura da organização. Ele visa facilitar a visualização de toda a estrutura.

Existem alguns tipos de desenho hierárquico, Cruz (2013, p. 63) explica que “Estrutura matricial, tradicional por departamento, do tipo gerencial”. Muito similar ao clássico, é utilizado em organização onde não se tem as funções ainda bem definidas, demonstrando flexibilidade

Figura 03 – Estrutura matricial



Fonte: Cruz, 2013 p. 65

Ainda falando de estruturas, Cruz (2013, p. 65) cita ainda a “Estrutura Radial, utilizado para suavizar a apresentação da estrutura hierárquica, atuando como poderoso inibidor das paixões que incendeiam a “fogueira das vaidades”, tão próprias dos seres humanos.” O cargo maior, está ao centro do círculo e os demais cargos vão se ajustando ao lado. A ideia é ressaltar a importância do trabalho.

Figura 04 – Estrutura Radial ou circular

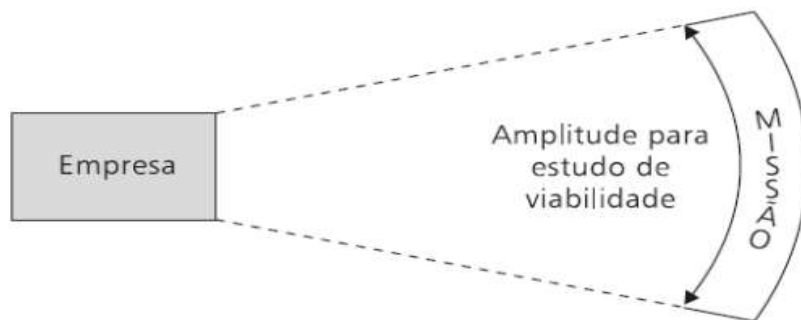


Fonte: Cruz, 2013 p. 65

4.1.2 Missão, visão, valores

A fim de montar a estratégia organizacional de uma organização, o ideal é integrar o comportamento global de mercado a relação ao ambiente que ela está inserida. Para Oliveira (2018, p.110), “Missão é a razão de ser da empresa.” Nesse sentido, a ênfase relaciona-se com qual a necessidade de ser da empresa, definindo o negócio, porque ela existe e em quais segmentos ela vai atuar.

Figura 05 – Missão da empresa

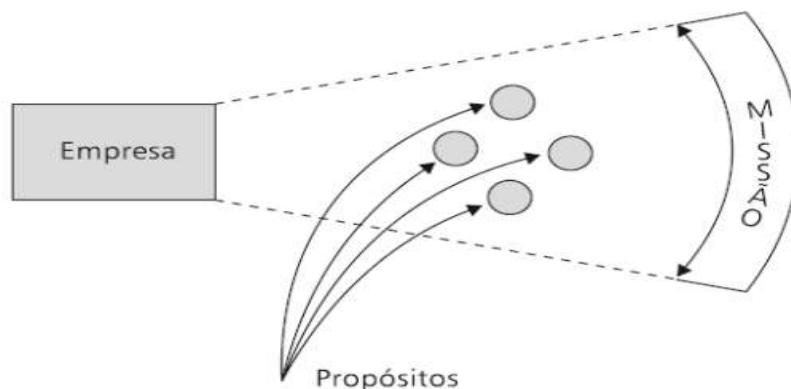


Fonte: Oliveira, 2018 p. 112

Ao iniciar uma empresa, existem sonhos e metas definidas. Existe uma missão a cumprir, na qual é uma razão de existência. Devendo esta, ser objetiva, inspiradora e buscando sua definição, na parte organizacional vindo responder 03 perguntas para definir este objetivo da organização, comunicando assim o entendimento e valores: Quem somos? O que fazemos? E porque desenvolvemos este serviço?

A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de simplesmente oferecer algum produto ou serviço ao mercado (Kotler, 1980, p. 83).

Figura 06 – Missão e propósitos da empresa



Fonte: Oliveira, 2018 p. 112

Já a visão, traz a imagem que ela tem de si mesma, projetada ao longo do tempo, o que pretende ser conforme Oliveira (2018, p.64), afirma:

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar com adequada competência estratégica. (Oliveira, 2018 p.64)

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

A Análise de Swot, nos indica a situação da empresa, de caráter competitivo, cruzando 4 interfaces: oportunidades, ameaças e seus respectivos pontos fortes e fracos. Diante disso, aplica-se ferramentas para ação estratégica no departamento de RH. Conforme, Polizei (2013, p.34) cita na análise SWOT, todos os pontos são colocados em confronto, e o planejador pode ter uma ideia mais ampla do conceito a ser defendido no plano e as implicações do seu lançamento. Serve ainda para identificar ações subseqüentes e relevantes do plano de marketing:

A análise SWOT baseia-se no pressuposto de que se os gerentes revisam cuidadosamente essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, uma estratégia útil para garantir o sucesso organizacional se tornará evidente a eles. Recomenda-se uma leitura completa de todas as forças analisadas na investigação ampla de mercado (forças macro e micro ambientais). Polizei, (2013 p.34)

Tabela 01 – Matriz Swot

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou aproveitamento: área de domínio da empresa.	Política de ação defensiva ou enfrentamento: área de risco enfrentável.
Pontos Fracos	Política de manutenção ou melhoria: área de aproveitamento potencial.	Política de saída ou desativação: área de risco acentuado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003. P 188)

Na matriz de Swot, temos os fatores que influem o ambiente interno e o externo, perspectivas que vão auxiliar na análise do negócio. No interno, temos as forças e as fraquezas, que podem mudar com o tempo. Ou seja, a própria organização pode manter ou alterar, conforme a necessidade da empresa, precisando assim investir tempo e direcionamento, para fortificar esta análise.

O ambiente externo, são as influencias com as oportunidades e ameaças, sendo que nessas a organização não tem controle, não sendo possível altera-las. A empresa deve se adaptar, em busca de suprir suas necessidades, para que possa enfrentar e competir com mais empresas do segmento.

Apud Brito et all (2011), cita em sua obra que de acordo com Aaker (2001)

“A primeira tarefa para essa avaliação é a análise do ambiente interno na qual são avaliados forças, fraquezas, problemas e limitações. Faz-se assim, a análise da performance, observando os seguintes itens: rentabilidade, vendas, análise de valor acionário, satisfação do cliente, qualidade de produto, associações de marcas, custo relativo, novos produtos, qualificação e performance dos empregados, análise de portfólio de produtos. Complementando com determinantes das opções estratégicas: estratégias passadas e atuais, problemas estratégicos, limitações e capacidades organizacionais, recursos e restrições financeiras, forças e fraquezas.”

Ainda na obra de Brito et all (2011),

Aaker (2001) “a análise do ambiente externo, que abrange uma análise minuciosa dos elementos externos relevantes a uma empresa, com objetivos fixos, concentrados na identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas e escolhas estratégicas.”

Assim, para esta análise externa, conforme Aaker (2001),

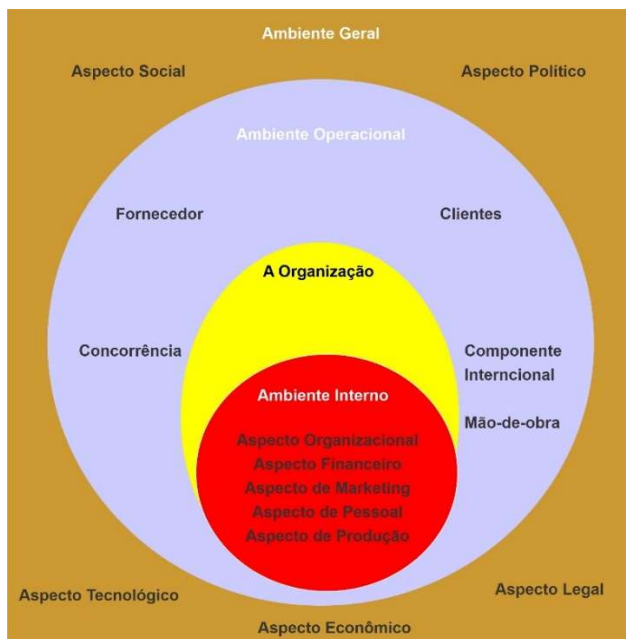
“Quatro componentes devem ser analisados: clientes, concorrentes, mercado e ambiente. O primeiro passo é firmar qual o segmento de clientes, suas motivações em cada segmento, como também quais suas necessidades não-satisfeitas.”

Ainda, segue citando Aaker (2001)

“Afirma que a segunda fase da análise externa de uma empresa é a apreciação da concorrência, iniciando-se com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. Assim para entender os concorrentes é necessário atentar-se aos seguintes aspectos dos competidores: tamanho, crescimento e lucratividade; estratégia de imagem e posicionamento; objetivos e compromissos; estratégias atuais e passadas; cultura e organização; estrutura de custos; barreiras de saídas; forças e fraquezas.”

Sendo assim, ao analisar e elaborar uma análise ambiental, com uma análise de swot bem discriminada, verificando a potencialidade de desenvolvimento do negócio, identificando oportunidades que podem não estar sendo aproveitadas e possíveis ameaças, a fim de demonstrar caminhos nos quais a empresa possa se redescobrir e colocar estratégias para sua melhoria no mercado.

Figura 07 – Ambiente externo e interno da Organização.



Fonte: <http://www.espacoadministrativo.com.br>

Na figura acima, precisamos pensar dentro e fora da empresa. E ainda, observar como é vista pelo mercado, quais são níveis e chances de potencial crescimento, identificando os pontos que podem ser remodelados, ou valorizados de melhor maneira. O que não é previsto, pode prejudicar, mas se alinhado com tempo hábil, pode ser uma dor de cabeça contornável. É necessário identificar fontes externas de produtos, formação de funcionários, como agem os concorrentes, o mercado e sua região abrangente e como tais informações são afuniladas e geridas para o sucesso da empresa.

4.1.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa

As estratégias indicadas para a empresa, são observadas na necessidade de gestão das ferramentas aqui aplicadas. No intuito de descobrir o que pode ser lapidado e melhorado e o que deve ser gerido de melhor forma, a ideia é estabelecer metas, observando o que pode ser inovado para ser entregue ao cliente final, de forma mais eficaz.

Para De Oliveira, (2018 p.199), a Estratégia de Sobrevivência, deve ser inserida quando o ambiente e empresa estão em situação não ideal, sem perspectivas, com bastante pontos fracos e ameaças. É o ato de cortar tudo que está acima do previsto,

parar alguns investimentos e analisar tudo que possa ser reduzido, de forma que a empresa possa sobreviver e continuar no mercado.

As estratégias usadas de forma consciente, são redução de custos como quantidade de colaboradores, estudo de redução de gastos mensais, redução de níveis de estoques e buscar melhoria de produtividade.

Outra ideia é desinvestimento com algumas linhas de produção, focando no produto de maior venda, para assim não comprometer um todo da empresa. Se em todas as aplicações inseridas não obtiver sucesso, a última alternativa é liquidar o negócio. Medidas como estas são tomadas a fim de que a empresa possa se reorganizar, deve ser feita com cautela, e a curto prazo com intenção de recuperação rápida dos lucros da empresa.

Para De Oliveira (2018, p. 189), a Estratégia de Manutenção, a empresa identifica algumas ameaças, mas em contrapartida desenvolve pontos fortes como capital de giro, tecnologia, rh estruturado, que deixam um certo conforto empresarial, possibilitando manter posição e direcionamento mercadológico. Então planeja-se minimizar as dificuldades, mas ainda assim deve continuar os investimentos, mas agora de forma moderada. Esta estratégia conforme De Oliveira, se manifesta em 03 formas:

- Estratégia de Estabilidade, que busca um equilíbrio onde está situado o problema maior;

- Estratégia de nicho, que analisa segmentos de mercado, buscando encontrar brechas onde pode ser reportado e dominado na parte de produção ou execução de serviços, preservando assim algumas vantagens competitivas. Direciona-se no produto de maior lucro, maior rentabilidade.

- Estratégia de especialização, que consiste em liderar o mercado em uma atividade concentrada, buscando vantagens de redução de custos unitários, para assim poder produzir em massa. A desvantagem é que pode ficar com poucas modalidades de produção. A tecnologia deve ser aprimorada, para que se possa sobressair aos concorrentes.

Para De Oliveira (2018, p. 191), a Estratégia de Crescimento define que mesmo que a empresa tenha predominância em pontos fracos, o ambiente pode proporcionar situações favoráveis que se transformam ao longo do tempo, em boas oportunidades. Lançar novos produtos, intensificar métodos novos de venda e promoção, visualizar

novas formas de apresentação, principalmente em mídia digital, etc. As estratégias aplicadas são:

- Estratégia de inovação, onde busca-se estar passos à frente da concorrência, desenvolver uma nova tendência no mercado, com lançamentos aprimorados e interessantes de produtos no mercado.

- Estratégia de internacionalização, onde a ideia central é exportar produtos, buscando nova capacidade de produção e divulgação de sua marca.

- Estratégia de joint venture, onde busca-se empresas e parceiros para que possam desenvolver juntos novos produtos. Anexar tecnologia e capital a fim de conquistar mais uma fatia do mercado.

- Estratégia de expansão, a empresa com planejamento, reorganização de lucros e dividendos, pensa-se em possíveis associações a grupos maiores, que possam investir, projetando assim um crescimento

Para De Oliveira (2018, p. 192), a Estratégia de desenvolvimento, a empresa predomina pontos fortes, ambiente favorável e grandes oportunidades por vir. Sendo assim, o desenvolvimento no mercado, aumento de visibilidade, aumento de clientes, fidelização dos mesmos, buscando novas perspectivas na sua área de abrangência. Usa-se de técnicas e estratégias de desenvolvimento de mercado, de produtos, de serviços, aplicações financeiras, fusões objetivando sempre sucesso e direcionamento mercadológico.

Na figura abaixo, Fleury e Fleury (2003, p.54), resume um pouco destas estratégias, afirmando que a excelência operacional, otimizam a qualidade e o preço do produto. Citando exemplos de empresas como Toyota, Ford e Dell.

Figura 08 - Ciclo Estratégia-Competência



Fonte: Fleury e Fleury (2003)

Normalmente quem se responsabiliza para tal planejamento são as áreas definitivas da Organização, referente a formulações de objetivos, ações para resultados esperados. É um processo longo, amplo, porém com maiores riscos e uma flexibilidade menor.

Na figura abaixo, demonstramos formas de planejamento, (adaptado do livro De Oliveira (2018) que cita obra de Vasconcellos e Machado, 1979, p. 5). Objetivando a necessidade de adaptar-se conforme necessidades da empresa objeto de estudo e análise, devendo ser único considerando a empresa no geral.

Tabela 02 – Níveis de Planejamento

Decisões Estratégicas – Planejamento estratégico – Institucional
Decisões Táticas – Planejamento tático – Intermediário
Decisões Operacionais – Planejamento Operacional – Nível operacional

Fonte: adaptação dos autores, De Oliveira (2018) , Vasconcelos e Machado (1979)

Conforme cita De Oliveira (2018 p 12), resumidamente, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

O plano de ação deve organizar todas as ferramentas disponíveis para sua implementação, disponibilizando em uma tabela para a gestão da ferramenta. A ferramenta é voltada para a ação, sempre podendo aprender na sua execução. Nem sempre o escopo (what) está bem definido, nem o problema (why) a ser resolvido é o previsto e o custo (how much) pode ser bem maior do que o imaginado. Por essas razões, a empresa precisa ter um controle de seus planos de ação e obter informações a respeito das lições aprendidas nas fases de planejamento e implementação, para melhorar a execução dos planos de ação, evitando retrabalhos e gastos desnecessários. Conforme o professor Marcelo Nakagawa, em seu manual do Sebrae (2019),

Sobre a ferramenta, a 5W2H, também conhecida como plano de ação, é uma ferramenta tão óbvia e utilizada que não há uma concordância sobre quem a

desenvolveu. Como ferramenta, ganhou mais popularidade com a disseminação das técnicas de gestão da qualidade e, posteriormente, com as de gestão de projetos. Quando algo deve ser implantado, entram em cena as seguintes definições: • O que (What) deve ser feito? • Por que (Why) deve ser implementado? • Quem (Who) é o responsável pela ação? • Onde (Where) deve ser executado? • Quando (When) deve ser implementado? • Como (How) deve ser conduzido? • Quanto (How much) vai custar a implementação? A ferramenta 5W2H pode ser usada sozinha para colocar em prática uma decisão simples na empresa, como a aquisição de um novo equipamento ou a execução de uma atividade pontual. Nakagawa, 2019.

Apud Silva et all (2013) cita em sua obra que a ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento. Polacinski (2012) descreve que “a ferramenta consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades.”

Diante dos estudos sobre a ferramenta, percebe-se que o objetivo é responder as questões e organizá-las, conforme tabela abaixo.

Tabela 03 – Método dos 5W2H

Método dos 5W2H			
5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: Meira (2003) Apud da obra Apud Silva et all (2013)

A partir do estudo desta pesquisa, foi observado dentro do departamento de RH e levantadas sugestões para impulsionar resultados melhores a serem aplicados na Organização referenciada. Estratégias estas, que visam motivar os colaboradores à realização de tarefas, para uma melhor performance.

Tabela 04: Motivação x satisfação x produtividade dos trabalhadores – Modelo de Hackman e Oldham (1976)

Condições do emprego	O trabalho em si
Salário justo e aceitável	Variedade e desafios
Estabilidade no emprego	Aprendizagem contínua
Vantagens apropriadas	Margem de manobra, autonomia
A segurança	Reconhecimento e apoio

A saúde	Contribuição social que faz sentido
Processos adequados	Um futuro desejável

Fonte: Ketchum e Trist (1992, apud MORIN, 2001, p. 10)

Conforme nos demonstra a tabela, as variações apontadas são referente às condições do emprego, que são perspectivas de um bom salário, vantagens e estabilidade. E referente ao Trabalho em si, contempla a verdade e os possíveis desafios além da continua aprendizagem.

Cada colaborador deve pensar que o crescimento, deve-se principalmente à necessidade própria e como ele se porta diante das oportunidades e produtividade.

4.1.6 Balanced Scorecard (BSC)

A ferramenta BSC, que em português significa Indicadores Balanceados de Desempenho, leva a entender que a técnica utilizada faz da junção de vários indicadores de desempenho e suas informações em 4 perspectivas, (financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado e crescimento), para se obter um resultado eficaz, evitando retrabalhos ou gastos desnecessários. Segundo KAPLAN e NORTON (1999, p 18)

“Balanced Scorecard é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização. Ou seja, o desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. “(KAPLAN; NORTON, 1997, p.18).

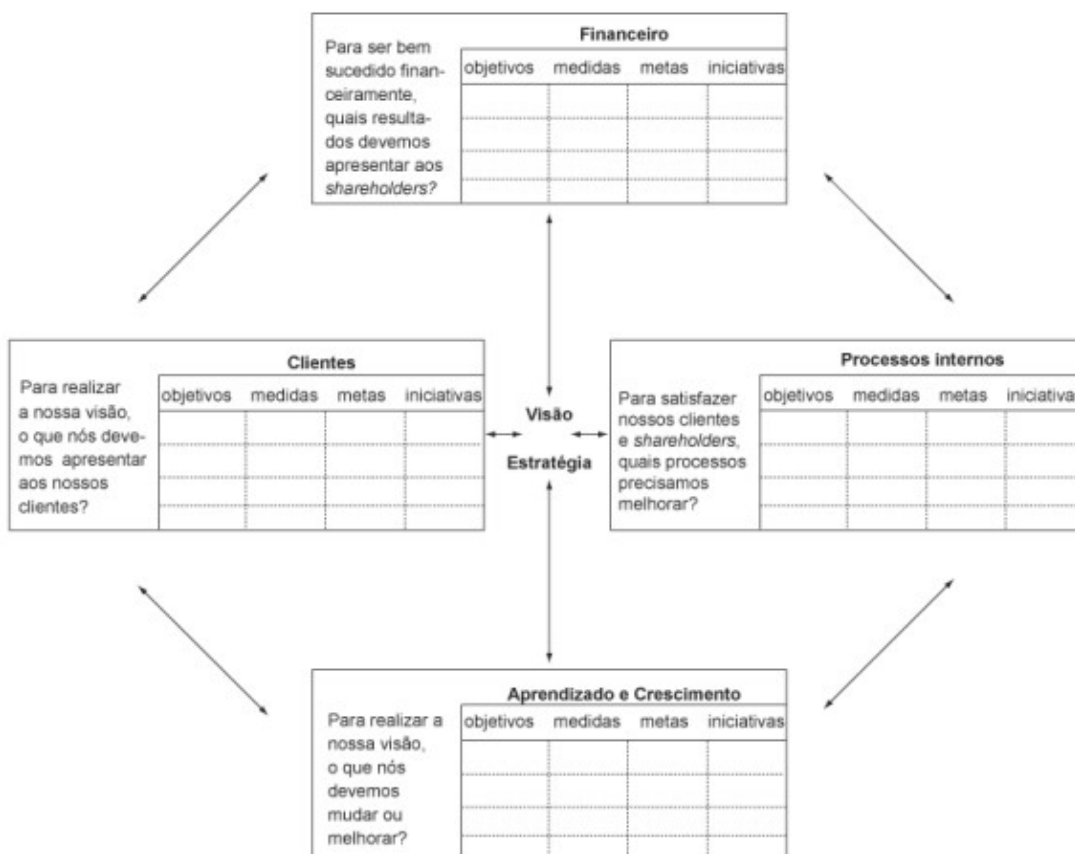
Ainda com KAPLAN e NORTON (1999, p 18)

“Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento). O BSC sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele. O Balanced Scorecard não é uma ferramenta destinada a contadores, deve ser utilizada pelos executivos que precisam tomar uma série de decisões a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.18).

Os autores ainda afirmam que

O Balanced Scorecard leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.20).

Figura 09 – As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, (1997, p 24)

01. Perspectiva Financeira : avaliação a curto, médio e longo prazo da empresa, levando em conta as expectativas da Diretoria. Uso de métricas, retornos sobre investimentos, custo de aquisição de clientes, etc.
02. Perspectiva de novos clientes: melhorar a cada dia o relacionamento com o cliente e a participação no mercado. Focar em novas estratégias.
03. Perspectiva dos processos internos: ojetivo essencial é identificar os processos que mais impactam o negócio e aperfeiçoa-los. Observar produtividade, atendimento ágil ao cliente, inovação.
04. Perspectiva do aprendizado e crescimento: Investir no conhecimento e experiência necessária para atingir as metas originais posicionadas, como

cursos, capacitações continuadas, clima organizacional.

Para Kaplan e Norton,

O Balanced Scorecard é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] qualquer que seja a abordagem utilizada [...] para a formulação de sua estratégia, o Balanced Scorecard oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 34).

O scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 35).

Tabela 05 – Estratégia, ações e resultados.

ESTRATÉGIA	AÇÕES	RESULTADOS
Objetivos Financeiros a longo prazo	Processos financeiros	Desempenho econômico desejado
	Processos dos clientes	
	Processos internos	
	Processos de Funcionários e sistemas	

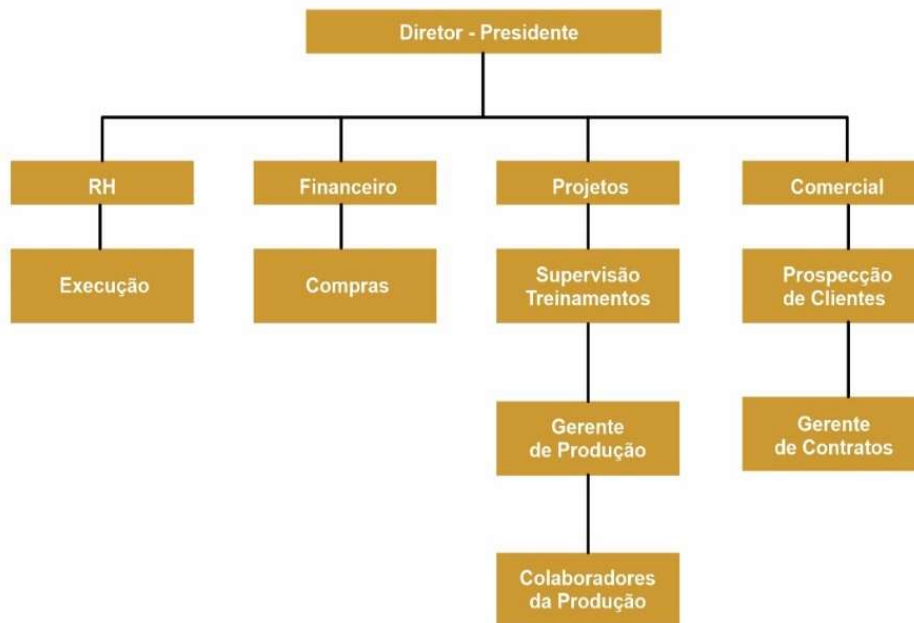
Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997)

4.2 Análise da empresa

4.2.1 O setor de RH (ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, ORGANOGRAMA)

A organização estudada ainda não possuía um organograma. Então, um dos primeiros passos, foi propor a produção de um organograma, modelo clássico, conforme segue abaixo.

Figura 10 - Organograma



Fonte: os autores

Conforme organograma sugeridos, cabe esclarecer a importância de cada empresa ter seus setores específicos, pois é uma necessidade de organização, mesmo sendo de pequeno porte.

Diretor: Responsável pela gestão geral da Organização. Toda administração empresarial, coordenação, tomada das decisões executivas são feitas por esta função, na empresa respondido pelo senhor Ronivon Oliveira.

Departamento de RH: Responsável por captação de novos funcionários, admissão e demissão dos mesmos. O pagamento e férias de colaboradores também é de responsabilidade deste departamento, que fecha cada tabela e repassa para o Departamento Financeiro. A emissão de todas as notas fiscais aos clientes também são feitas por aqui. Compras, brindes, uniformes também são adquiridas por este departamento. O departamento também se posiciona com o bem estar geral entre os

colaboradores, inovando com dinâmicas para que os funcionários estejam próximos e assim deixar o ambiente de trabalho mais confortável e alegre.

Departamento Financeiro: Responsável por todos os recursos empresariais, por administrar e organizar a tesouraria, investimentos, contas a receber, contas a pagar, envio de documentação para o serviço terceirizado contábil e organização da parte financeira da empresa. É aqui também que faz a gestão de impostos, desenvolve planejamento financeiro e divulgação dos resultados mensais, demonstrando obtenção de lucros ou prejuízos das operações. Também disponibiliza recursos aos demais setores da empresa, a fim de que possa cumprir suas respectivas funções. Trabalha em parceria com o Departamento de RH.

Departamento de Projetos: Responsável por gerir contratos novos. É a equipe que identifica possíveis clientes, finaliza orçamentos e assina os contratos de serviços. Depois organiza a escala de funcionários de acordo com cada demanda necessária.

A empresa terceiriza a parte contábil, com a empresa Contabilidade Souza, no endereço Rua 2 - Vila Pedroso, Goiânia - GO, 74770-140, no telefone (62) 3208-8388.

E a parte do pagamento e acerto de funcionários, que é a empresa terceirizada com o nome de Polidata Tecnologia, Av. das Indústrias, Qd. 151, Lt. 47, Sala 201, Ed. Dina Albuquerque, St. Santa Genoveva - Goiânia-GO CEP 74.670, no telefone (62) 3224-2091.

De acordo com informações delineadas pelo departamento de RH, existe um plano de carreira oferecido aos colaboradores, nas quais existem algumas regras para que seja ativada a bonificação salarial, que incluem as seguintes necessidades:

- Pontualidade de horário;
- Manter o uniforme com zelo e limpeza;
- Não receber nenhum tipo de reclamação;
- Não ter nenhum tipo de falta cometida;

Na entrevista de admissão, são explicadas esse tipo de incentivo salarial, visando no geral um crescimento da empresa. Sem reclamações, os clientes renovam contratos e assim, não há necessidade de demissões. A empresa conscientiza o colaborador da sua especialidade e importância, devendo ele manter a qualidade de

seus serviços prestados sempre. Os colaboradores estão constantemente em supervisão quanto aos seus serviços prestados, devendo sempre prestar um bom atendimento aos clientes. Evitar perda de material usado também traz pontos positivos à avaliação.

A qualidade oferecida é parte significativa em todas as relações de trabalho evidenciadas entre as pessoas, quer na sociedade ou no desempenho das profissões. É válido lembrar que o posicionamento frente ao mercado, dos serviços oferecidos envolvem uso de princípios que se acompanha com a evolução da humanidade, assim como caráter único para a conduta individual humana, definindo-se assim o que é bom, correto e atitudes que devem ser assumidas.

4.2.2 Missão, visão, princípios/valores.

Em busca de identificar estratégias para promover a melhor aplicação no ambiente de trabalho da Organização estudada, verificamos que a RS Terceirização e Serviços Eireli, ainda não possui algumas ferramentas essenciais, na qual na construção deste trabalho serão inseridos neste planejamento.

Com conceito moderno, segue seu perfil institucional:

Missão: Garantir economia, satisfação, qualidade, comodidade, segurança, acompanhando sempre seus clientes em suas maiores conquistas.

Visão: Ser uma empresa referência e solução em serviços terceirizados de limpeza e conservação, portaria, vigia, recepção, zeladoria e jardinagem, pautada na solidez e transferência de seus compromissos.

Valores: Ética, respeito, honestidade, agir de forma correta, valorizar quem faz a nossa empresa, crescer e evoluir juntos.

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

Para implantação de melhorias dentro do departamento de RH, verificando real situação em relação aos seus aspectos internos e externos, optamos por usar uma ferramenta prática, a matriz SWOT, para elaborar o diagnóstico estratégico da Organização RS Terceirização e Serviços, a fim de influenciar as possíveis desenvolvimentos do negócio, tomadas de decisões e objetivos para o crescimento da empresa, e verificar se a empresa está saudável ou doente. A partir daí, a definição de novas estratégias, a fim de se preparar para as possíveis ameaças dos concorrentes.

A parte direcional da Organização, acredita que os colaboradores devem seguir um padrão estipulado em seus serviços. Existem alguns manuais criados pela própria equipe de supervisores com cada rotina, respectiva a cada função entregue em seus clientes. E através destes manuais, é direcionado o treinamento com cada colaborador.

Os funcionários mais antigos também auxiliam no dia a dia, da adaptação de novos funcionários, relacionando assim, a forma devida de atuação de cada serviço prestado. Acredita-se que assim, tende a ganhar mais pela qualidade e direcionamento em seus serviços prestados a comunidade.

A forma de avaliar os colaboradores da empresa, cerca de 90 funcionários atualmente é um processo de avaliação e observação. Cada supervisor confere a rotina pré estabelecida de cada empresa que a Organização RS Terceirização e Serviços Eireli presta serviços, entrega estimada, nível de produção, horário estabelecido, engajamento dos colaboradores e se o desempenho é de acordo com o esperado. São definidos os objetos de cada avaliação, anteriormente, de acordo com cada serviço prestado e é preenchida uma tabela diariamente com pontos específicos e solicitado um relatório a cada empresa, no período de 2 meses especificando o nível de satisfação de cada cliente e possíveis ideias de melhorias.

Estes relatórios são estudados pelo Departamento de RH, que a partir dali, faz reuniões com cada colaborador individualmente, demonstrando o resultado das avaliações devidamente documentadas. Em caso de prejuízos, o colaborador recebe advertências e indicações de possíveis soluções para cada problema. Ali também fala-se do processo de crescimento, possíveis cursos de aprimoramento ou promoções.

Essas reuniões ocorrem normalmente em duas vezes por semestre, a não ser que haja uma necessidade urgente. O departamento lembra que a orientação ao colaborador é de extrema importância, com transparência em todo o processo, evitando assim demissões desnecessárias e crescimento para o indivíduo.

Após análise, desenvolvemos a matriz swot, que segue abaixo.

Tabela 06 – Matriz Swot

Forças	Oportunidades
Equipe qualificada	Recrutamento de Mão de obra qualificada
Personalização do Serviço	Tendência de mercado
Fraquezas	Ameaças
Análise desempenho de funcionários	Pandemia
Equipe reduzida	Concorrência desleal

Fonte: autores

Forças

Aqui, os fatores internos permitem uma estratégia e maior funcionalidade do RH. A liderança e conhecimento promovem o desenvolvimento estratégico, para melhorar a conquista de resultados. A Organização não possui uma área destinada a marketing, e normalmente quem propõe estas mudanças e o departamento do RH, que observando lucros e dividendos da empresa, estão sempre preocupados em planos para absorção de novos negócios e clientes.

Equipe qualificada – Desde a fundação da empresa, a sua maior estratégia é buscar e manter colaboradores qualificados. Embora com uma equipe reduzida, são pessoas bem qualificadas e isso torna-se um diferencial, um passo à frente para conquistar o mercado.

Personalização do Serviço - O treinamento oferecido dentro da empresa traz direcionamento e aproveitamento do tempo. São serviços selecionados, com itens qualificados a serem oferecidos ao cliente, trazendo assim uma maior satisfação e bem estar. A lei aqui é cumprir os prazos e negociações. O cliente é colocado como o bem maior da organização.

Oportunidades

Aqui, os fatores externos permitem aproveitar as oportunidades que aparecem no cenário mercado.

Recrutamento de mão de obra qualificada – Com a ideia de sempre estar buscando melhorias para suas equipes, o departamento de RH deve estar sempre de olho em novidades para seus colaboradores e novas formas de apresentar seus serviços, observando melhorias existentes no segmento. Observar o que o mercado pode oferecer, novos candidatos que se destaquem e se dediquem a fazer algo mais pela organização.

Tendência de mercado - A experiência adquirida ao longo dos anos, faz jus ao que foi conquistado no mercado até os dias atuais. E esta experiência sendo bem estimulada com o conhecimento dos serviços prestados, agrega conhecimento e fortes indicações e ideias que somam sempre em novos contratos. A prestação de serviços deve ser sempre de qualidade, honrando com o que o foi prometido. Quando se aposta em algo inovador, pensa-se em promover um serviço personalizado e diferenciado ao cliente. Sempre de olho na tendência de mercado, observamos o que falta ao cliente e o que podemos servi-lo causando impacto e satisfação.

Fraquezas

Aqui os fatores internos levam a entender o que deve ser evitado, porque prejudicam a empresa e causam possíveis prejuízos.

Análise de desempenho de funcionários – existe um software que é alimentado com dados dos colaboradores e suas funcionalidades atrativas ou não. Isso é contabilizado mensalmente como um tipo de avaliação, e através dos pontos positivos alcançados, existe um agradecimento que é feito monetariamente no salário.

Equipe reduzida – Mesmo sendo uma equipe ágil e sincronizada, pode ser que por falta de tempo hábil, ou muito serviço, alguma tarefa importante possa ser menosprezada ou não realizada, vindo a trazer impossibilidade de novos negócios. Hoje é considerada abaixo do ideal.

Ameaças

Aqui os fatores externos auxiliam a prever dificuldades e problemas, possibilitando novos planejamentos em busca de soluções e estratégias.

Concorrência Desleal – Novas empresas surgem no mercado a cada dia, com menor experiência, querendo dominar o mercado, muitas vezes de forma ilícita, usando técnicas ilegais, ou abusivas. E com qualidade a menor, as vezes conseguem condições de negociação melhor, atrapalhando o mercado e retirando as vezes, marcas e empresas de seus requisitos e condições. A empresa que não emite nota do serviço com o valor correto, não honra os pagamentos de impostos corretamente, podendo a vir a diminuir o custo e assim repassar um orçamento mais em conta. São fatores que visam retirar clientes assíduos prejudicando assim empresas sérias e mais consistentes. Infelizmente, o cliente muitas das vezes visa somente o valor do serviço.

Pandemia – Com esses dois anos de enfrentamento a Covid-19, vários segmentos de serviços e produtos, precisaram se adequar para manter-se no mercado brasileiro. Diminuir custos, ajeitar de um lado a outro, para não abrir falência, ou perder colaboradores importantes.

4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa

A empresa em questão, visa demonstrar qualidade no serviço. Obviamente, buscamos um bom valor ao cliente, mas não colocamos qualquer coisa no orçamento só para ganhar a clientela. Existe um padrão a ser seguido, pois acredita-se que se entrega o que foi combinado, com alguns benefícios, se fideliza o cliente e com esse conceito estamos a cada dia nos aperfeiçoando mais e angariando mais parceiros e clientes a nossa história.

A estratégia atual, devido a pandemia, é a estratégia de sobrevivência, nesses tempo, nossos clientes diminuíram os serviços e ainda perdemos cerca de 30% do nosso quadro de clientes. E mesmo com esse déficit procuramos manter nosso quadro de colaboradores, a fim de não demitir ninguém, sendo que para conseguir o objetivo, decidimos cortar alguns pontos de gastos na organização, tais como

- compras reduzidas, somente para manter estoque de 15 dias pra frente, ou seja todo o material utilizado nos serviços de limpeza e manutenção que anteriormente era comprado para estoque de 2 meses, agora foi reduzido.

- investimento de novos uniformes,

- novas contratações, foram paralisadas neste ano, fizemos um aperfeiçoamento do layout de colaboradores, para ajustar quantidade de funcionários necessários x funcionários disponíveis.

- adequação de tempo de serviço ideal, conforme a necessidade dos serviço do cliente e uma adequação ao tempo de serviço oferecido, de forma que a produção do serviço seja mais ágil.

- treinamentos mais objetivos, observando o processo na sua agilidade, aperfeiçoamento e qualidade.

4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

Tabela 06 – Plano de ação

O quê?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Organizar o layout da empresa	Estrutura inadequada no departamento de RH	Na própria empresa	RH	1º sem de 2022	Existe uma área não usada na parte da garagem, redefinir o espaço para guardar alguns equipamentos e materiais, fechando com tela e cobrindo com telha, liberando uma sala a ser disponibilizada para o RH.	Tela 200,00 Estrutura metálica 1.400,00 telhas 420,00 Total 2.200
Abrir mais uma vaga para RH e Financeiro	Para melhorar o dinamismo das equipes.	Na empresa	Joana RH	1º sem de 2022	Recrutamento interno	Salário mínimo e encargos
Implantar treinamento de Pós vendas	Na pandemia alguns clientes finalizaram o contrato.	Na empresa	Equipe RH	1º sem de 2022	Treinar equipe para fazer contato via telefone e mensagem de texto, manter o relacionamento com o cliente, com os clientes que por algum motivo pararam com os serviços a fim de reconectá-lo a empresa.	Sem custos adicionais
Análise de desempenho de colaboradores	Melhorar ainda mais a atuação dos colaboradores	Na empresa	Joana RH	1º sem de 2022	Sentar com cada colaborador e verificar o que pode ser melhor usado em sua rotina de serviços.	Sem custos adicionais

Fonte: Os autores

Observando as críticas encontradas foram pensadas em algumas supostas soluções, para melhor utilização dos serviços prestados a comunidade. Pensando na ideia de que as funcionalidades podem sempre ser melhoradas, através de ferramentas de qualidade e absorção mais definida de estratégias.

Atravessando quase dois anos de dificuldades sérias financeiras, vindas da pandemia, momento enfrentado no mundo inteiro, a Organização visa se restabelecer no mercado goianiense na prestação de serviços de zeladoria e limpeza terceirizada e um dos objetivos é recolocar-se novamente em clientes que finalizaram os serviços devidos as dificuldades encontradas e buscar novos clientes. Uma solução imediata, é buscar novas opções de minimizar custos para que os novos orçamentos sejam competitivos e finalizados como contratos, no intuito de recalcular gastos e minimizar lucros atraindo novas perspectivas e clientes.

Desenvolver um relacionamento maior com o cliente, desenvolvendo um treinamento com os colaboradores específico para pós venda com maior eficácia, criando uma fidelização do cliente.

Aumentar o dinamismo da equipe do departamento de recursos humanos e departamento financeiro, adicionando mais um colaborador para somar aos resultados almejados, com um recrutamento interno e baseado em nossas necessidades atuais.

Aprimoramento das habilidades e desempenho dos colaboradores, buscando melhoria individual com treinamentos e novas perspectivas.

4.2.6 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC se divide em quatro aspectos: finanças, clientes, aprendizado & crescimento e processos internos. Devendo-se cada uma ter seus objetivos, medidas, metas e iniciativas bem definidas.

Nesta pesquisa, focamos no RH da Organização e a seguir buscamos estratégias neste aspecto.

- Perspectiva financeira

Mesmo enfrentando uma serie de cortes financeiros, onde é possível economia de gastos e investimentos, a curto prazo foram aplicados. Sempre temos os melhores ideias, e ferramentas que auxiliam a gestão, e buscamos a médio prazo recuperar parte da clientela perdida. E estamos implantando treinamento interno para que os colaboradores aperfeiçoem ainda mais suas habilidades e possam também

desenvolver um trabalho contínuo de pós vendas com o intuito de fidelização de clientes.

- Perspectiva de novos clientes

Quando o serviço entregue é bem avaliado, ele reflete sucesso. As indicações dos próprios clientes para seus amigos, nos traz benefícios. São novos clientes atraídos por merecimento e dedicação. Existem projetos de médio prazo, para atração de novos clientes, por meio de publicidade e divulgações de mídia impressa.

- Perspectiva dos processos internos

Implementação a longo prazo, de projetos com treinamentos para colaboradores com investimento em produtividade, atendimento personalizado, agilidade, inovação e prioridade de acessibilidade

- Perspectiva do aprendizado e crescimento

Projeto de longo prazo, em investimentos como conhecimento e aprimoramento dos colaboradores, itens necessários para atingir as metas para crescimento.

5.0. Considerações Finais

O estudo foi realizado na empresa RS Terceirização de Serviços Eireli, localizada no município de Aparecida de Goiânia, empresa que presta serviços terceirizados de zeladoria e manutenção.

O objetivo geral foi para desenvolver e apresentar o planejamento estratégico para o departamento de RH. E os objetivos específicos são

- Apresentar o organograma da empresa;
- Definir a missão, visão, princípios e valores;
- Elaborar o diagnóstico estratégico por meio da matriz de Swot;
- Definir as ações estratégicas;
- Apresentar plano de ação para as estratégias definidas;
- Desenvolver o Balanced Scorecard (BSC);

Todos os objetivos foram realizados com sucesso, levantando todas as oportunidades. Ao decorrer do estudo, foram verificadas várias necessidades de melhoria e adaptação para resgatar soluções financeiras da Organização.

O uso das ferramentas muito nos ajudou em todas as intercorrências que tiveram soluções e projetos sugeridos. Foram identificadas as necessidades de melhoria para que a Organização caminhe melhor, com o uso das ferramentas como Análise de Swot, 5w2h, bsc, identificação de missão, valores, a criação do organograma e definições que antes não existiam. Foram propostas algumas alterações no decorrer da gestão com os colaboradores, que são a base da empresa e ações de funcionalidade para melhor aproveitamento do serviço oferecido.

6.0 Referências

ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 4 ed. São Paulo:Atlas, 1999.

BRITO. Fabiana Ferreira da Silva, Mary Lúcia Silva Perim, Edgar Reyes Junior. PLANO ESTRATÉGICO PARA SUPERMERCADOS: Um estudo de caso da empresa Mercantil Extra com utilização da Matriz SWOT VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – www.convibra.com.br 2011

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações. 2001 Fontes: [Portais Merkatus /Mundo do Marketing] PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 23/09/2021.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, organização e métodos: integrado estudo orientado a processo de negócio sobre associações e tecnologias da informação, 4ª edição* .: Grupo GEN, 2013. 9788522478347. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478347/>. Acesso em: 26 out. 2021.

DE, Andrade, .Maria. M. *Introdução à metodologia do trabalho científico: preparação de trabalhos na graduação, 10ª edição* . [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2012. 9788522478392. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/>. Acesso em: 22 out. 2021

DE, OLIVEIRA, .Djalma.de.Pinho. R. *Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas, 34ª edição* . São Paulo: Grupo GEN, 2018. 9788597016840. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>. Acesso em: 15 out. 2021.

DE PAULA, GERALDO MARCELIO. *ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS: O PAPEL DO GESTOR DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO* Universidade FUMEC Faculdade de Ciências Empresariais, 2007

DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984

FLEURY, A. C. C .; FLEURY, M. T. L. *Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil*. *Integrated Manufacturing Systems*, Bradford, v. 14, n. 1, pág. 16-25, 2003

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KETCHUM, L. D., TRIST, E. *All teams are not created equal: how employee empowerment really works*. Newbury Park : Sage, 1992.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. Prentice Hall Brasil, 1980

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade.; Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. - [3. reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2021.

LAKATOS Maria, E., MARCONI, Marina de Andrade *Técnicas de Pesquisa*. Disponível em: Minha Biblioteca, (9th edição). Grupo GEN, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NAKAGAWA Marcelo, manual do Sebrae FERRAMENTA: 5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES, UNIDADE BÁSICA DA GESTÃO DE PROJETOS TRADICIONAL, UNIDADE BÁSICA DA GESTÃO DE PROJETOS NO MÉTODO ÁGIL SCRUM, Sebrae, 2019

OLIVEIRA Antônia Rita de Cássia Carvalho de, Bárbara Vieira de Araújo Borges, Caroline Ribeiro Cardoso Cunha, Luciene Ferreira Mendes de Carvalho. ÉTICA PROFISSIONAL E SERVIÇO SOCIAL: para além do Código de Ética. Universidade Federal do Maranhão, Centro de Ciências Humanas, 2018

PEDRON, Ademar João. *Metodologia científica: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa*. 3.ed. Brasília : Do autor , 2007

POLACINSKI, Edio, et al. Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade - Congresso Internacional de Administração, 2012. Disponível em <<http://www.admpg.com.br/2012/down.php?id=3037%20&q=1>.> Acessado em 22 outubro 2021.

POLIZEI, Eder. *Plano de Marketing - 2ª edição revista e ampliada*. Brasil, Cengage Learning Brasil, 2013. 9788522114726. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114726/>. Acesso em: 22 out. 2021.

SILVA, Marlene.Luzia. D. ADMINISTRACAO DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL . [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2018. 9788536529967. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536529967/>. Acesso em: 22 out. 2021.

SILVA Alisson O. da, Lucas Roratto, Marcos Eduardo Servat, Leandro Dorneles, Edio Polacinski, GESTÃO DA QUALIDADE: APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H COMO PLANO DE AÇÃO PARA PROJETO DE ABERTURA DE UMA EMPRESA Fahor, Horizontina, RS 2013

<http://www.espacoadministrativo.com.br>, acessado em 21 de outubro de 2021.

Anexos - Fotos da empresa RS

