



FANAP
A Faculdade

Faculdade Nossa Senhora Aparecida

www.fanap.br | (62) 3277-1000

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

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NA
GSA ALIMENTOS**

Alessandra Paulo de Oliveira

Alicy Barbosa da Cunha

Bruna Graciele Maranhão Gomes

Janine Santos Costa Gonçalves

Jefferson Kaio Lima de Jesus

Professor Orientador: Prof. Esp. Vinicius
Aparecida de Goiânia, 1º Semestre / 2019



FANAP
A Faculdade



FANAP
A Faculdade

Faculdade Nossa Senhora Aparecida

www.fanap.br | (62) 3277-1000

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

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NA
GSA ALIMENTOS**

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

Aparecida de Goiânia, 1º Semestre / 2019



FANAP
A Faculdade



FANAP
A Faculdade

Faculdade Nossa Senhora Aparecida

www.fanap.br | (62) 3277-1000

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

Alessandra Paulo de Oliveira
Alicy Barbosa da Cunha
Bruna Graciele Maranhão Gomes
Janine Santos Costa Gonçalves
Jefferson Kaio Lima de Jesus

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NA
GSA ALIMENTOS

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

Avaliado em _____/_____/_____

Nota Final: () _____

1. Professor Orientador: Prof. Esp. Vinicius

2. Professor Leitor: Prof.Dr^a. Lorena Fleury

Aparecida de Goiânia, 1^o Semestre / 2019



FANAP
A Faculdade

SUMÁRIO

1	CONCEITO DO NEGÓCIO	5
1.1	Histórico da empresa	5
1.2	Descrição das atividades da empresa	5
2	OBJETIVOS.....	7
2.1	Objetivo geral.....	7
2.2	Objetivos específicos	7
3	METODOLOGIA	8
4	DESENVOLVIMENTO.....	10
4.1	Fundamentação teórica	10
4.1.1	O setor de RH	10
4.1.2	Missão, visão, princípios/valores.....	10
4.1.3	O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT.....	11
4.1.4	Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa	13
4.1.5	Plano de ação para as estratégias (5W2H).....	14
4.2	Análise da empresa	15
4.2.1	O setor de RH	15
4.2.2	Missão, visão e princípios/valores.....	16
4.2.3	O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT.....	17
4.2.4	Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa	20
4.2.5	Plano de ação para as estratégias (5W2H).....	21
5	CONCLUSÃO	24
6	REFERÊNCIAS.....	26

INTRODUÇÃO

A economia está diretamente ligada à história da humanidade, e como tal, está em constante evolução, uma das mais notáveis é a valorização do mercado de serviços, tendo ultrapassado o mercado industrial no começo da década de 90, neste momento também se dá início a era da informação. Agora as pessoas contribuem com seus talentos e habilidades trazendo vantagens competitivas para o sucesso da organização. Chiavenato (2014, p.38), “Na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

A primeira parte do trabalho mostra qual a identidade da empresa GSA, deixando claro sua missão, visão e valores.

Após, através da matriz SWOT será visto quais são os fatores internos e externos que juntos nos proporciona os pontos forte da empresa, os fracos, as ameaças e as oportunidades. Com isso será possível fazer um diagnóstico estratégico na empresa.

Entendendo o diagnostico da empresa nos capacita para o próximo passo: definir quais serão as estratégias adotadas pela empresa, levando em consideração os 4 itens da análise SWOT, para então desenvolver o plano de ação.

A ultima parte do trabalho apresenta o plano de ação, depois de analisar os dados obtidos e traçar as estratégias é hora de criar o plano de ação, onde será decidido como executar as estratégias.

Com isso vem a importância de definir a identidade da empresa, levando em consideração o ponto onde a empresa quer chegar e seu objetivo como prestadora de serviço é possível desenvolver estratégias com maior chance de assertividade.

A empresa GSA foi utilizada como objeto de análise facilitando o entendimento das tarefas e dos profissionais que desenvolvem os processos de recursos humanos, para isso foi utilizado o organograma da empresa onde será possível entender a posição do RH dentro da estrutura organizacional. A GSA é uma empresa de grande porte em que os processos de RH são bem definidos, facilitando assim o desenvolvimento do projeto interdisciplinar III.

1 CONCEITO DO NEGÓCIO

1.1 Histórico da empresa

GSA GAMA SUCOS E ALIMENTOS LTDA.

Telefone: (62) 4006-6400 E-mail: sac@grupogsa.com.br

O empresário Sandro Antônio Scodro conhecido como Sandro Mabel é o proprietário da GSA. A GSA foi fundada em 1984, com o nome GAMA localizada na BR 153 em Aparecida de Goiânia. No início possuía seu espaço físico junto à Mabel, produzindo suco, balas, pirulitos e chicletes. No ano de 2003 foi lançada a marca Refreshant que ficou conhecida através de uma campanha com a dupla Bruno e Marrone. No ano de 2008 foi lançada a marca Sandella, em 2010 foi a reformulação da logomarca aonde a empresa deixa de se chamar GAMA e é registrada como GSA GAMAS SUCOS E ALIMENTOS LTDA. A Mabel foi vendida para a PEPSICO no fim de 2011 com isso a GSA se desvincula da Mabel e adquire um novo espaço para conduzir suas atividades. No mesmo ano a GSA aparece na lista da revista PME-EXAME como umas das 250 que mais crescem no Brasil. Em 2012 a empresa assinou um contrato com a apresentadora Ana Maria Braga que se tornou a embaixadora das marcas Refreshant e Sandella sendo considerado o maior investimento já realizado pela empresa, nesse mesmo ano foi lançada a marca de energéticos GAN PAWER. Em 2014 foi a inauguração da nova fábrica da GSA em um espaço mais amplo que foi desenvolvido localizada no Polo empresarial de Aparecida de Goiânia.

1.2 Descrição das atividades da empresa

A GSA atua em todo o Brasil, sendo seu principal mercado o Centro Oeste, Norte e Nordeste. A empresa exporta suco em pó para Cabo Verde, Guiana Francesa e Paraguai, para os Estados Unidos são comercializados macarrão e farináceos.

Em Goiás são comercializados mais de 350 itens da marca GSA, as oito marcas da empresa são: Refreshant, Sandella, Velly, Icebel, Yolle, Produtos Paulista tradicional, Produtos Paulista Life e Gan Power. Entre essas marcas são produzidos sucos, temperos, massa para bolo, macarrão instantâneo, entre os Produtos Paulistas são produzidos amendoim, milho para pipoca, farinha de trigo entre vários outros produtos.

As entregas de vendas para Goiás e Tocantins são exercidas pela própria empresa, para os demais estados essas operações são realizadas através dos

vendedores externos e são feitas por 40 distribuidores. A GSA também trabalha com motoristas autônomos, sendo necessário um cadastro com a empresa.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Criar um planejamento estratégico no setor de Recursos Humanos na empresa GSA (Gama Sucos e Alimentos).

2.2 Objetivos específicos

Apresentar o setor de Recursos Humanos da empresa na forma de organograma;

Apresentar a missão, visão, princípios e valores da empresa;

Elaborar o diagnóstico estratégico através da matriz SWOT no setor de Recursos Humanos da empresa;

Definir as ações estratégicas que deverão ser utilizadas pela empresa;

Apresentar um plano de ação para colocar em prática o item anterior no setor de Recursos Humanos da empresa.

3 METODOLOGIA

O método usado para descrever o posicionamento do departamento de RH na empresa GSA Alimentos, foi o método descritivo, que para Alyrio (2009, p. 58), tem como fim a “Busca essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, sem o objetivo de comprovar ou refutar hipóteses exploratórias, abrindo espaço para uma nova pesquisa explicativa, fundamentada na experimentação”.

Para recolher os dados necessários para o projeto, foi verificado documentos presentes na empresa, para Lakatos e Marconi (2003, p. 174):

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Visto que o tempo era limitado, a análise de documentos possibilitou, o entendimento de diversas questões que geravam dúvida com agilidade, sobrando mais tempo para a pesquisa de campo e a entrevista.

Na pesquisa de campo foi feito uma análise da estratégia da organização em seus níveis organizacional, grupal e individual. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 186) 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”.

O levantamento de dados foi feito na empresa em estudo, a GSA alimentos. Na pesquisa de campo foi utilizado o método qualitativo, para Minayo (2001 p. 21-22)

Ele trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Outro método utilizado para a coleta de informações foi a entrevista, que foi realizada com a assistente de RH da empresa GSA. Para Lakatos e Marconi (2010, p. 169) “O Objetivo das entrevistas qualitativas é obter respostas sobre o tema ou problema a investigar”. Também foi feita observação qualitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 273)

A observação qualitativa é uma técnica de coleta de dados também chamada observação de Campo direta ou participante visando: descrever comunidades ambientes e diferentes atividades exercidas pelos participantes e os significados das mesmas.

Isso com o intuito de coletar dados que serão organizados a fim de se transformar em informações, seguindo os preceitos de Pradanov e Freitas (2013,

p.113) “é necessário agrupar os dados sintetizados para que sejam ordenados de forma lógica e possam dar as respostas desejadas de forma clara e objetiva”.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Fundamentação teórica

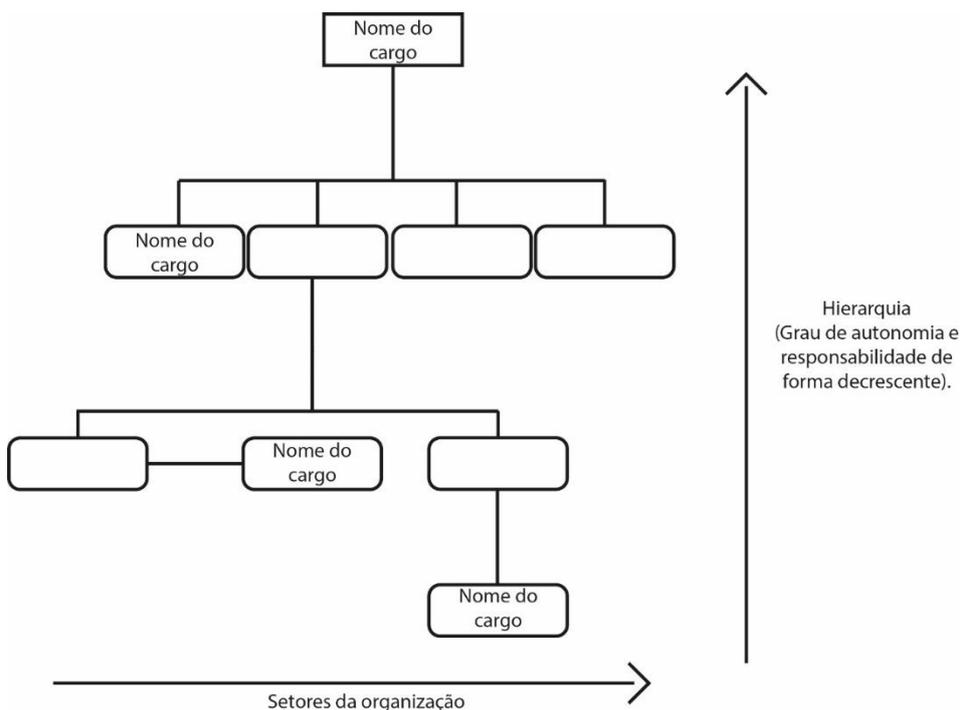
4.1.1 O setor de RH

Para entender as responsabilidades dos funcionários em um determinado setor, é necessário deixar claro as posições em que devem atuar as pessoas que constituem o quadro de colaboradores da organização. Maximiano (2006 p. 178):

Organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos (ou conjuntos de partes) em uma estrutura, classificação ou ordem. Um conjunto de partes, classificadas ou ordenadas é um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério.

O organograma é o método utilizado pelas empresas para especificar os níveis hierárquicos e a relação que há entre os setores e departamentos da empresa. Cury (2000. P 219): “Para representar a estrutura organizacional, deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma. O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”.

Figura 1 Exemplo de um organograma.



Fonte: Criado pelos membros do grupo.

4.1.2 Missão, visão, princípios/valores.

Para o melhor funcionamento de uma organização, é fundamental seguir os fatores: missão, visão e valores. É com base na criação desses três pilares que se forma a identidade da organização.

Missão é a finalidade pela qual a empresa e seus integrantes trabalham. Ela deve ser específica e mostrar qual é o seu propósito. Segundo Chiavenato e Arão Sapiro (2009, p.83), Missão significa, dever, obrigação, trabalho a ser feito. “Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade, em que está envolvida, indica sua razão de ser e existir”.

Visão, denomina se, onde a empresa pretende chegar e o que deseja ser no futuro, deve ter sonhos inspiradores e tangíveis ao longo prazo. Diz o autor (Lemos,2012, p.27),

O terceiro conceito que ajuda na definição do negócio é o da visão. A declaração da visão deve indicar para onde a empresa está indo, ou seja, onde ela quer chegar. A visão deve consolidar e traduzir o que a organização quer para o seu futuro ela pode ser entendida como uma meta de futuro da organização.

Valores, são ações, princípios e comportamentos da organização e seus colaboradores. Segundo, Chiavenato e Arão Sapiro (2009, p.90), “Valores é o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais, o que é organização respeita e prática, e está acima das práticas cotidianas para busca de ganhos a curto prazo”.

Para saber se a organização está seguindo corretamente suas as definições de Missão, visão e valores, é recomendável que seja feito avaliações frequentemente, para assim manter o alinhamento entre os três fatores. Diz Lemos et al (2012, p.27),

O terceiro conceito que ajuda na definição do negócio é o da visão A declaração da visão deve indicar para onde a empresa está indo, ou seja, onde ela quer chegar. A visão deve consolidar e traduzir o que a organização quer para o seu futuro ela pode ser entendida como uma meta de futuro da organização.

4.1.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT

Entre as décadas de 1960 e 1970 o americano Albert Humphrey durante um projeto de pesquisa na universidade de Stanford, elaborou uma técnica de identificação dos principais aspectos pertinentes a um projeto ou empreendedorismo com base nas análises do ambiente interno e externo denominada a análise de SWOT.

Para Philip Kotler (2000, p. 98) “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise de SWOT dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats”. A análise de SWOT tem o objetivo de avaliar a atual situação da empresa, pois proporciona a visualização dos ambientes para identificação das diferentes situações que podem ocorrer,

preparando a organização para elas. É uma ferramenta utilizada para a elaboração de um planejamento estratégico adequado aos objetivos da organização.

A matriz SWOT consiste no preenchimento de uma tabela de quatro etapas que contempla o cenário interno e externo.

Figura 02: MATRIZ SWOT

AMBIENTE		
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	 FORÇAS	 FRAQUEZAS
EXTERNA (AMBIENTE)	 OPORTUNIDADES	 AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de ROSA, Cláudio Afrânio. como elaborar um plano de negócio –SEBRAE (2007).

No ambiente interno estão as forças e fraquezas da organização, que podem ser controladas após o levantamento de dados que traz informações necessárias para a tomada de decisão. O fator forças diz respeito ao ambiente interno, da própria empresa, suas condições que o favorecem como bom relacionamento com cliente, qualidade confiável e gestão competente. Já o fator fraquezas são os que desfavorecem a organização no seu ambiente.

Segundo Oliveira (2004 p.89) o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise interna apresenta determinado componentes: Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para empresa, em relação a seu ambiente. Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para empresa, em relação ao seu ambiente.

O ambiente externo trás os fatores de oportunidades e ameaças que não são controláveis por surgirem fora da organização. A oportunidade pode ser favorável desde que agregue a empresa conforme seus objetivos. Já as ameaças criam um ambiente desfavorável através da concorrência, estratégias, mudança de condições de mercado, taxa de juros que interferem na empresa.

De acordo com Ansoff (1977 p.127), “a análise externa é a análise das oportunidades de produtos e mercados disponíveis a empresa fora de seu conjunto corrente produtos versus mercados, decorrendo daí a decisão final de diversificação.”

4.1.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa

As estratégias podem ser entendidas como um método que estabelece quais as ações que podem ser tomadas para auxiliar no desenvolvimento das organizações, podendo ser ajustadas de acordo com a realidade da empresa: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Podendo ser conciliadas para aproveitar o maior número de oportunidades possíveis.

As estratégias de sobrevivência devem ser consideradas quando a organização está em situação de decadência. Neste caso, Oliveira (2004, p.198)

Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Naturalmente, uma empresa tem dificuldades de utilizar esta estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser engolida pelo ambiente.

As estratégias de manutenção são adotadas quando a organização tem um elevado número de ameaças, no entanto possuem vários pontos fortes como recursos financeiros, tecnológicos e humanos. Por isso segundo Oliveira (2004, p.199) “A estrutura de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.”

Quando a empresa se encontra com uma grande quantidade de pontos fracos, porém há fatores externos que possam ser favoráveis para a empresa, o ideal é se adotar estratégias de crescimento, Oliveira (2004, p.200):

Nessa situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, o executivo procura, nessa situação, lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas etc.

As estratégias de desenvolvimento devem ser adotadas quando a empresa tem muitos pontos fortes e de oportunidades. Nesse caso, dão-se quando há dois direcionamentos principais, o primeiro quando se busca novos mercados e clientes e o segundo se refere a procura por novas tecnologias. Oliveira (2004, p.201) “A combinação desses dois eixos – mercadológico e tecnológico – permite ao executivo construir novos negócios no mercado”.

4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

O plano de ação pode ser entendido como um método simples e eficiente, para planejar e monitorar atividades que são essenciais, para alcançar objetivos e metas almejados. Segundo Lemos et al (2012, p.111),

O plano de ação e o detalhamento das atividades nos níveis tático e operacional. O nível tático é menos genérico do que o nível estratégico e deve informar os meios para atingir os objetivos no médio prazo. Já o nível operacional deve trazer um nível maior de detalhe e ter foco no curto prazo.

O plano de ação é de extrema importância, pois é através dele que se dá origem a um planejamento estratégico, além de auxiliar na correção e prevenção de problemas, ações que devem ser tomadas em curto, médio ou longo prazo. Ele é constituído por inúmeras fontes de informações significativas que são essenciais para a elaboração de um plano satisfatório.

Para conhecer melhor a função de um plano de ação, é só imaginar quando se quer alcançar um objetivo, seja ele pessoal ou profissional e não se sabe como começar, então o plano de ação que irá expor todos os procedimentos necessários para conseguir o resultado desejado. De acordo com Lobato et al (2006, p.130),

O plano de ação serve para acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica e tem como objetivos: conscientizar e treinar as pessoas encarregadas do problema ou tarefa; estabelecer com clareza padrões através de documentação que sirva de base para avaliações confiáveis; definir com clareza autoridade e responsabilidades envolvidas no processo; identificar a adequação de equipamentos e materiais e do ambiente de trabalho; e monitorar resultados.

Para auxiliar o plano de ação existe uma ferramenta chamada 5w2h, que é representada em inglês da seguinte maneira: What (o que?), Why (por quê?), Where (Onde?), When (quando?), Who (quem?), How (como?) e How much (quanto custa?).

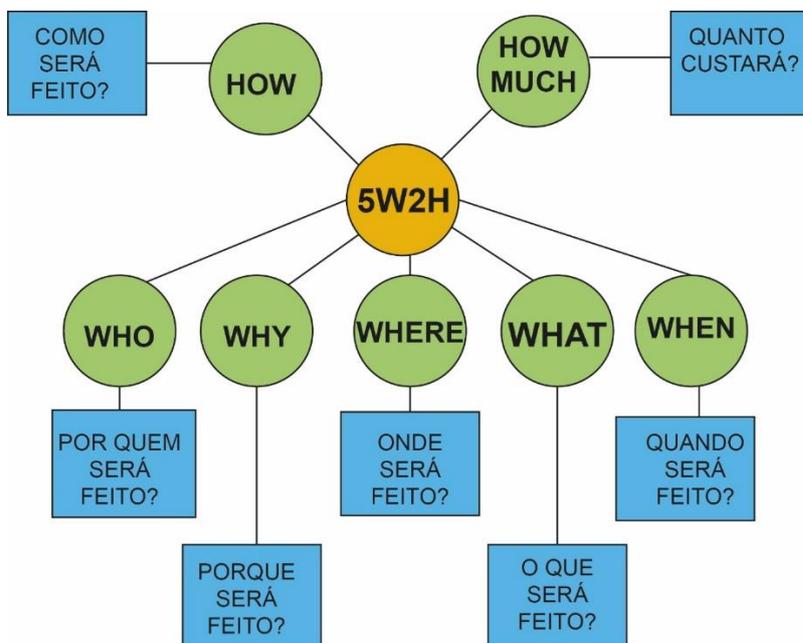
Segundo Marshall Junior et al, (2008, p.112), “Esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração e planos de ação e no estabelecimento associados a indicadores.”

A primeira etapa dessa ferramenta é preciso responder a seguinte pergunta qual ação será feita? Nela será relatado as fases que serão necessárias para alcançar o resultado.

Em, por que a ação será feita? Será descrito o porquê de fazer o plano, com justificativas precisas. Onde a ação será feita? Será citado o local onde será feita as atividades.

Quando a ação será feita? Irá colocar a data de início e término do plano. Por quem a ação será feita? Aqui vai o nome dos responsáveis por cada etapa do plano. Como a ação será feita? É descrito qual o método que será utilizado. Quanto a ação custará? É definido o valor do plano.

Figura 03: plano de ação 5w2h.



Fonte: Criado pelo grupo.

A tabela da 5w2h é uma forma simplificada de organizar o plano de ação, sendo de fácil entendimento, a tabela pode ser feita por qualquer pessoa que queira realizar alguma tarefa e pode ser entendida por qualquer pessoa, tudo isso por conter os passos necessários para realizar o processo desejado. A tabela pode ser representada da seguinte forma:

Tabela 01: Plano de ação 5w2h

PROBLEMA						
O QUE	PORQUE	ONDE	QUANDO	QUEM	COMO	QUANTO

Fonte: Criado pelos membros do grupo.

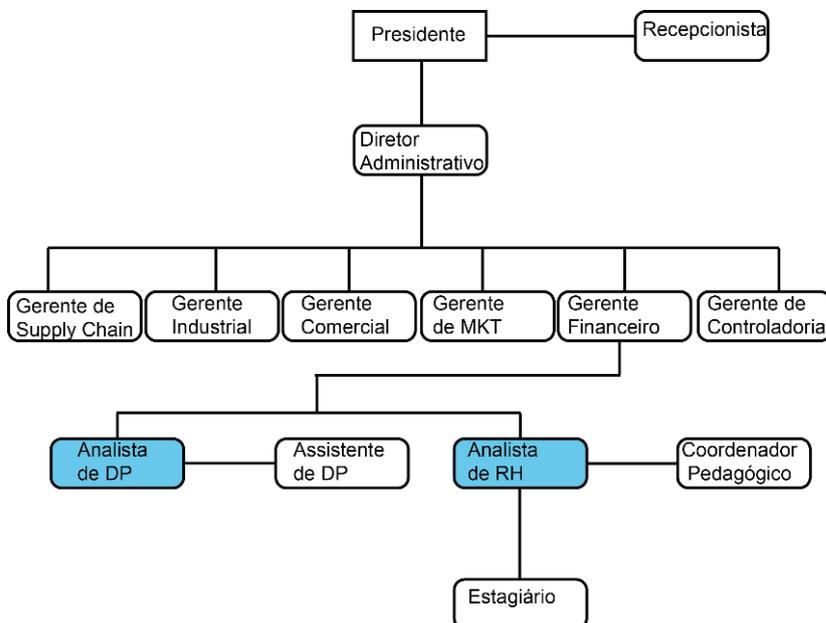
4.2 Análise da empresa

4.2.1 O setor de RH

Com o objetivo de organizar e deixar claro a estrutura hierárquica presente na GSA, os administradores na origem da organização, criaram um organograma,

com o intuito de apresentar as funções de cada departamento, facilitando na hora de delegar funções para os colaboradores.

Figura 04 Organograma da empresa GSA



Fonte: Departamento de RH da empresa GSA, 2018

No organograma da GSA é identificado que o Presidente está no topo da hierarquia da organização, sendo o responsável por tomar as decisões finais. Subordinado ao presidente tem o Diretor administrativo e subordinado a ele estão os gestores de Supply Chain, industrial, comercial, MKT, financeiro e gerente de controladoria. O analista de DP é responsável por efetuar e rescindir o vínculo entre empresa e colaborador, também tem a função de fechar a folha de pagamento dos funcionários. O assistente auxilia o analista de DP nas atividades do departamento. O Analista de RH é responsável por agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na organização, o estagiário que está subordinado ao analista de RH o auxilia nas atividades diárias. O coordenador pedagógico é responsável por gerir a universidade GSA.

4.2.2 Missão, visão e princípios/valores.

Missão: Alcançar e manter excelência em padrões de venda e disponibilização dos nossos produtos nos pontos de venda, surpreendendo os clientes.

Visão: Queremos ser grandes. Grande como empresa e grande como gente.

Valores: Ética, Humildade e simplicidade, trabalho em equipe, busca incessante do conhecimento e atitude de dono.

4.2.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT

Figura 05: Análise SWOT da empresa GSA.

AMBIENTE		
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	FORÇAS Treinamento de pessoal eficientes; Investimento em desenvolvimento pessoal; Programa amplo de recompensas; Recrutamento abrangente.	FRAQUEZAS Avaliação de desempenho não abrange toda a empresa; Plano de cargos e salário desproporcional; Baixo nível de comunicação intersetorial; Canais de comunicação pouco eficientes.
EXTERNA (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES Recrutamento online em ascensão; Evolução do BIG DATA. Mercado de trabalho em baixa;	AMEAÇAS Concorrência com plano de benefícios mais atraente; Empresas concorrentes estão aplicando plano de reunião;

Fonte: Criado pelos membros do grupo.

1. Forças

Treinamentos de pessoal eficientes;

A GSA tem o cuidado de treinar seus colaboradores, antes do início de suas atividades na organização. Ela possui um programa chamado de treinamento introdutório. O treinamento introdutório é um treinamento específico que tem a finalidade de integrar e capacitar novos funcionários da empresa. Ele é aplicado quando a empresa faz a contratação de novos funcionários, e precisa adequar essas pessoas as normas e procedimentos da empresa. O treinamento introdutório na empresa GSA faz a Integração dos novos colaboradores, onde um representante de cada área faz a apresentação das funções que seu departamento desempenha. Em seguida é mostrado a importância da segurança do trabalho e essa etapa é feita pelo SESMT da empresa. Por último é feito um treinamento na área específica do colaborador, onde o gestor mostra as funções desenvolvidas.

Investimento em desenvolvimento pessoal;

Na empresa GSA (Gama Sucos e Alimentos), tem uma ação chamada Universidade GSA que preza a busca incessante pelo conhecimento e

desenvolvimento dos seus colaboradores, em parceria com o SENAI, SESI a GSA disponibiliza treinamentos, palestras e cursos com certificados totalmente gratuitos para os colaboradores, para obter a motivação e o crescimento pessoal e profissional. O coordenador industrial elabora uma lista com os nomes dos colaboradores que ele visa ter potencial, sendo assim os que contém na lista participam da universidade GSA.

Programa amplo de recompensas;

A GSA possui diversos programas de recompensas para manter sua equipe engajada. Uma delas é a relacionada com o tempo de serviço dos funcionários, onde eles recebem um aumento salarial fixo em uma escala de 3, 5 e 10 anos de empresa, o que faz com que os funcionários almejem ficar um maior tempo na empresa. Outro benefício é o PLR (participação nos lucros e recursos da empresa), onde a GSA oferta um bônus salarial aos colaboradores no primeiro trimestre de cada ano.

Recrutamento abrangente.

A GSA busca por meio de sua equipe de RH e assistentes de RH, buscar veículos de divulgação que abranjam uma grande quantidade de pessoas, para divulgar suas vagas e atrair diversas pessoas que possam se adequar à empresa. O RH cria um post de divulgação com as qualificações, experiências e atividades a serem desempenhadas. A vaga é divulgada através do site da empresa, redes sociais, universidades e faculdades e nos murais de informação da empresa.

2. Fraquezas

Avaliação de desempenho não abrange toda a empresa;

A avaliação de desempenho na GSA não chega até ao pessoal da produção, isso é ruim para a empresa, devido ao fato de não terem a capacidade de descobrir novos talentos, pois a falta de avaliação não permite identificar as pessoas com potencial e criatividade. Com isso, a empresa não consegue realocar pessoas em funções mais adequadas com suas competências.

Plano de cargos e salário desproporcional;

Na GSA “nos auxiliares administrativos temos várias responsabilidades, como questões que envolvem folha de pagamento. Às vezes temos que ficar no lugar

de outras pessoas que estão em horário de almoço, mesmo assim ganhamos pouco pelo nosso trabalho” (Aux. Adm. fonte: entrevista). A pessoa que trabalha na recepção tem menos responsabilidades do que a pessoa que exerce a função de auxiliar administrativo, porém, o aux. Adm. recebe menos do que o recepcionista, o que causa uma certa desmotivação na equipe.

Baixo nível de comunicação intersetorial;

Na GSA os setores estão interligados, ou seja, deve haver uma sincronização das atividades, porém mesmo assim a comunicação intersetorial não é eficiente, o que causa uma gestão de conhecimento insuficiente, não disponibilizando o acesso as informações dos processos da organização.

Canais de comunicação pouco eficientes.

A organização possui a intranet como meio de comunicação entre os funcionários, o que traz alguns pontos negativos, visto que o canal tem algumas limitações, como a incerteza de que a informação foi recebida da forma correta, às vezes o receptor da mensagem não está presente no computador, sendo assim ele pode demorar a ter ciência de um acontecimento ou pedido de seus companheiros.

3. Oportunidades

Recrutamento online em ascensão;

Com a constante evolução da internet, recrutar e selecionar ficou mais fácil devido ao avanço da tecnologia. Hoje em dia há diversos aplicativos que nos proporciona uma melhor interação com pessoas de todo o mundo, nos permitindo conversar, ver e desenvolver atividades em conjunto. O recrutamento online abrange um leque maior de candidatos interessados, pois não há barreiras na internet. O processo online diminui consideravelmente o tempo gasto pelas organizações nesse processo.

Mercado de trabalho em baixa;

Há no Brasil diversas pessoas desempregadas, o que proporciona um maior numero de candidatos para o RH selecionar, podendo assim diminuir os custos usados em investimentos para divulgar as vagas e podendo assim aumentar os critérios de seleção.

Evolução do BIG DATA.

O Big Data é uma ferramenta que nos permite armazenar e analisar dados dos mais diversos tipos, para ajudar na hora de tomar decisões. Com ela, o RH pode

ter facilitado diversas de suas funções, como monitorar o resultado dos colaboradores. A ferramenta permite acessar um grande volume de dados dentro e fora da organização de forma rápida e prática. Também é possível buscar e analisar dados referentes as redes sociais, imagens, vídeos e documentos, facilitando o papel do RH na hora de recrutar.

4. Ameaças

Concorrência com plano de benefícios mais atraente;

Empresas do ramo alimentício tem oferecido salários e benefícios mais atraentes aos profissionais de RH de suas empresas em comparação a GSA, assim a possibilidade de perda dos colaboradores da área de RH será maior, tendo em vista que há uma carência de pessoas qualificadas dessa área no mercado brasileiro, o que leva as grandes empresas a optar por contratar headhunters para recrutar pessoas que já estão em grandes empresas e tem amplo conhecimento dos processos do RH.

Empresas concorrentes estão aplicando plano de reunião;

No geral as pessoas querem ajudar sua equipe a alcançar melhores resultados, porém nem sempre todos concordam com o método escolhido, o que acaba gerando discussão. Algumas empresas já perceberam a importância de resolver os conflitos interpessoais da melhor maneira possível, evitando o desgaste de energia desnecessário e em alguns casos o fim do relacionamento dos envolvidos.

4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa

Para a empresa transformar as ameaças em pontos fortes e diminuir os pontos fracos, foi identificado a necessidade de se adotar estratégias de manutenção, considerando-se que o país está passando por um momento de crise, a empresa precisa de estratégias que possam ajuda-la a manter-se forte no mercado, basta ver, que a organização possui recursos financeiros, estruturais e a presença de um RH que pode auxiliar a empresa na sua tomada de decisões.

O mundo está em constante evolução, isto significa, que as tecnologias se defasam de forma rápida, então, as companhias devem evitar que isso se torne um problema, ou até mesmo uma ameaça, uma vez que se as empresas concorrentes adotarem novas tecnologias, as empresas que não o fizerem ficarão desatualizadas podendo perder espaço no mercado. Foi verificado então, a necessidade de se

adotar estratégias de desenvolvimento, objetivando a expansão tecnológica da empresa.

4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

Tabela 02: Plano de ação 5w2h

Evolução do BIG DATA						
O QUE	PORQUE	ONDE	QUANDO	QUEM	COMO	QUANTO
Implantar o BIG DATA	Engajar melhor os colaboradores	Toda empresa	Prazo de 6 meses	Gestores da tecnologia da informação	comprar um software de BIG DATA	20 mil Reais

Fonte: criado pelos membros do grupo

O BIG DATA é conhecido por seus 3 V's: VOLUME; armazena grandes quantidades de dados, VELOCIDADE; assim como maior a biblioteca maior a dificuldade de encontrar um livro, o grande volume de dados que o BIG DATA suporta requer mais velocidade, para garantir o acesso desses dados de forma pontual, e VARIEDADE; permite monitorar diversas variáveis, como de clima, caminhos até a organização, níveis de desempenho dos colaboradores e etc. Além de reunir dados como faz os softwares de armazenamento atuais, o BIG DATA tem como diferencial a capacidade de relacionar os dados entre si, descobrindo padrões que possibilita uma resposta rápida aos problemas presentes na empresa. Será gasto 20 mil reais, para comprar a licença do software e treinar os líderes de cada departamento, deixando-os capacitado para passar a informação a diante.

Tabela 03: Plano de ação 5w2h

Recrutamento online em ascensão						
O QUE	PORQUE	ONDE	QUANDO	QUEM	COMO	QUANTO
Criar pagina de testes online	Redução de custos e ganho de tempo.	Serviço da internet	1º de outubro	Dpt. De TI junto ao RH	Criar um teste online, para recrutar pessoas	R\$ 00,00

Fonte: criado pelos membros do grupo

Muitas são as pessoas que colocam em seus currículos informações falsas, o que causa uma grande perda de tempo para os recrutadores das empresas, dado que essas pessoas tomam bastante tempo desses profissionais, em consequência de entrevistas que não levam a lugar algum, pois essas pessoas não possuem as

características que estão descritas no currículo. O recrutamento online permite descartar essas pessoas má intencionadas, com a presença do teste online já é possível filtrar pessoas que não estão preparadas para ocupar a vaga dentro da empresa. O que causa redução no turnover, nos gastos de tempo e dinheiro. A criação da pagina de recrutamento será desenvolvida pelo departamento de TI juntamente ao RH, o profissional de TI possui as ferramentas para criar o site e o gestor de RH possui as informações sobre os cargos que será utilizado na hora de construir o questionário. O processo não gastará dinheiro, já que a empresa possui os funcionários necessários para implantar o programa.

Tabela 04: Plano de ação 5w2h

Plano de cargos e salários						
O QUE	PORQUE	ONDE	QUANDO	QUEM	COMO	QUANTO
Criar plano de cargos e salários.	Motivar os trabalhadores	Toda a organização	01 de novembro	Gestor de recursos humanos e acessória terceirizada	Fazer pesquisa externa de salários oferecidos pelas empresas	R\$ 5.000,00

Fonte: criado pelos membros do grupo

Criar um plano de cargos e salários que permitirá uma renovação do clima organizacional dentro da GSA, tendo em vista, que os funcionários não estão satisfeitos com atual sistema salarial da empresa. O plano de cargos e salários nos permitirá uma melhor distribuição de salários e benefícios, garantindo uma remuneração mais atraente para os cargos dotados de grandes responsabilidades. O plano será feito pelo gestor de RH da empresa juntamente ao assessor contratado, tudo com o custo de R\$ 5.000,00. Sendo assim, o gestor de RH deverá estabelecer a faixa salarial de cada cargo levando em consideração: as responsabilidades, o perfil técnico necessário, formações necessárias etc.

Tabela 05: Plano de ação 5w2h

Comunicação intersetorial						
O QUE	PORQUE	ONDE	QUANDO	QUEM	COMO	QUANTO
Mural digital	Facilitar a comunicação intersetorial	Toda a organização	01 de novembro	Dep. De TI junto ao RH	Colocar TV's em lugares estratégicos em cada ponto da organização	R\$ 5.000,00

Fonte: criado pelos membros do grupo

Com a presença de televisores em locais estratégicos é possível ter uma comunicação eficiente e rápida, o que ajudará o RH na hora de se comunicar com os colaboradores, assim fica fácil deixar os colaboradores cientes de tudo o que acontece na empresa. Foi escolhido um sistema audiovisual, pelo fato de conter dois canais de comunicação, áudio e vídeo, o que maximiza o número de pessoas que pode receber a mensagem, sem barreiras impostas por necessidades físicas especiais. O sistema abrangerá todos os departamentos da empresa (em lugares estratégicos que não comprometa o serviço das pessoas), facilitando a conversa entre toda a organização entre si. É um sistema que pode ser utilizado para manutenção do clima organizacional e também para aumentar o sentimento de pertencimento à organização por parte do colaborador, uma vez que, será transmitido mensagens de alerta sobre informações úteis tanto para o colaborador quanto para a empresa como um todo, será anunciado os aniversariantes do mês, fotos de eventos, datas comemorativas e etc. O departamento de TI criará a rede de informações e o RH irá definir as informações pertinentes, que serão transmitidas. Tendo como custo o valor de R\$ 5 mil, que será utilizado na compra dos televisores.

Tabela 06: Plano de ação 5w2h

Concorrência com plano de benefícios mais atraentes						
O QUE	PORQUE	ONDE	QUANDO	QUEM	COMO	QUANTO
Trocar plano de saúde	Mais benefícios para os colaboradores	Departamento pessoal	08/10/2019	Gerente financeiro	Fazer convenio com a Vital Planos de saúde	R\$ 5.000,00

Fonte: criado pelos membros do grupo

Trocar o convênio com a empresa que oferece os planos de saúde. A atual empresa está com valores de mensalidades muito elevado e não estendem os benefícios até os dependentes do colaborador. A nova parceria com a Vital planos de saúde manterá os valores iguais ao de antigamente, porém agora além dos serviços ambulatoriais terá os serviços hospitalares, os dependentes agora terão um acesso mais em conta aos mesmos serviços do colaborador.

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico feito na GSA, permitiu analisar questões que podem influenciar diretamente no funcionamento da empresa. Questões que começam no surgimento da empresa como o organograma, missão, visão e valores e outras que vão surgindo com o passar do tempo, como ameaças, fraquezas, forças e oportunidades que possibilitou diagnosticar estratégias que serão utilizadas para criar a ferramenta 5W2H que foi fundamental para traçar os planos que ajudará a GSA exercer suas atividades.

O organograma da GSA possibilita conhecer a hierarquia da empresa, facilitando a compreensão das relações intersetoriais e também possibilitando analisar possíveis falhas comunicacionais. O estudo da missão, visão e valores da GSA, demonstra como a empresa valoriza questões sociais e empresariais, buscando excelência nos produtos e nos padrões de vendas, sempre valorizando a ética, o trabalho em equipe e a satisfação dos clientes.

Ameaças, fraquezas, forças e oportunidades fazem parte da análise SWOT, utilizando essa ferramenta foi possível fazer uma relação entre as forças e fraquezas no ambiente interno da empresa, foi percebido que apesar de conter planos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, a avaliação de desempenho não abrange todos os setores da empresa. Com essa ferramenta foi possível fazer uma análise de fatores externos que influenciam no desempenho da empresa, que são as ameaças e oportunidades.

Ao fazer o diagnóstico estratégico na GSA foi constatado que a empresa necessitava de estratégias focadas na manutenção e no desenvolvimento da empresa, isso com base nos dados da análise SWOT, na qual se percebe que a empresa possui oportunidades que podem ser aproveitadas para uma evolução tecnológica na empresa e também fraquezas que podem se tornar forças no futuro.

O plano 5W2H foi importante para descrever as atividades que serão feitas na GSA para suprir as necessidades encontradas na análise SWOT, para fazer o plano foi levado em consideração o valor disponibilizado pelo gerente financeiro da GSA, alguns planos como o recrutamento online e o de análise de desempenho foram desenvolvidos levando em consideração os cargos já presentes na empresa, nesse caso o de RH e TI, sendo assim não há custos para desenvolvê-los, visto que

esses profissionais tem a competência para desenvolver essas ações, sem a necessidade de contratar terceirizados.

Portanto as ações tomadas nesse processo de análise estratégica, poderão ser utilizadas posteriormente pelo RH e outros interessados na empresa, tendo em vista sua utilidade, no momento de identificar os fatores que influenciam os colaboradores da empresa. Com o novo processo de análise de desempenho será possível qualificar o resultado do plano de ação proposto pelo grupo. Tendo como objetivo a redução de erros nos processos da organização.

6 REFERÊNCIAS

Alyrio, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. volume único - Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4. Ed Barueri, SP: Manole, 2014

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 7.ed.rev, e ampl - São Paulo: Atlas, 2000

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2.ed - São Paulo: Saraiva, 2011

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 7.ed.rev.e ampl. - 3 reimp - São Paulo: Atlas, 2009

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 3.ed - São Paulo: Futura,2000

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas Organização e Métodos :Uma Abordagem Gerencial**.19. ed - São Paulo: Atlas 2010

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégias de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.