

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

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O RECURSOS
HUMANOS DA EMPRESA GRUPO MPL**

ALUNOS(AS)

Artur Henrique de Sousa Santos

Luanne Macedo de Almeida

Rayssa Fernandes dos Santos

Prof. Orientador: Vinicius Bernardes Roberto

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

Relatório do Projeto Interdisciplinar III,

Apresentado em cumprimento às
Exigências do Curso de Tecnologia
Em Gestão de Recursos Humanos.

Prof. Orientador: Vinícius Bernardes

Aparecida de Goiânia, 2021 / 2º Sem

Santos, Artur Henrique de Sousa

S237g Gestão estratégica para recursos humanos da empresa grupo MPL. /
Artur Henrique de Sousa Santos, Luanne Macedo de Almeida, Rayssa
Fernandes dos Santos; orientação [Prof. Vinícius Bernardes Roberto]. –
Aparecida de Goiânia-GO, 2021

vii, 42 f. ; 29 cm

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

1. Planejamento Estratégico. 2. Ferramentas Estratégicas. 3. Sucesso
Empresarial. I. Almeida, Luanne Macedo de. II. Santos, Rayssa Fernandes
dos. III. Roberto, Vinícius Bernardes (orient.). IV. Centro Universitário Nossa
Senhora Aparecida - UniFANAP. V. Título.

CDU 658.3

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

ALUNOS(AS)

Artur Henrique de Sousa Santos

Luanne Macedo de Almeida

Rayssa Fernandes dos Santos

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O RECURSOS
HUMANOS DA EMPRESA GRUPO MPL**

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: Prof. Vinicius Bernardes

Professor Avaliador(a) (nome completo e titulação)

Aparecida de Goiânia, 2021 / 2º Sem

RESUMO

Nos dias atuais, com o mundo inovador e imprevisível, percebemos que o mercado está cada vez mais exigente e de total processo de mudanças e transformações com o desenvolvimento e a velocidade das tecnologias. O planejamento estratégico é o modelo de decisão unificado e integrador que determina e revela a proposta organizacional em termos de missão, visão e valores, estratégias, metas e ações com o foco em priorizar e direcionar a alocação de recursos necessários, sejam eles materiais, financeiros e pessoais, descrevem as condições internas e externas de forma que possamos modifica-las em vista ao fortalecimento e sustentabilidade da organização, esse modelo também engaja todos os níveis da instituição da empresa. Planejar é desenvolver ações hoje, que possam prever o futuro, com isso se torna necessário o uso do planejamento estratégico, sendo esse um diferencial para entidade ter seu crescimento. O principal objetivo dessa pesquisa foi analisar a importância do planejamento estratégico e avaliar quais ferramentas são utilizadas para realizar o desenvolvimento do planejamento empresarial, para que a empresa possa se preparar no decorrer da presente pesquisa os passos para elaboração e implementação para ter uma visão futurística e específico, a fim de impactar positivamente o meio em que está inserido. Para isso foi feito uma análise a partir das pesquisas qualitativa, descritiva, bibliográfica, de campo e entrevista com o objetivo de transformá-la para que ela possa atingir um patamar mais elevado. Foi analisado que a empresa GRUPO MPL pode aumentar significativamente seu desempenho e aprimorar seus processos de gestão através do planejamento estratégico e das ferramentas adotadas. A proposta da pesquisa foi de ampliar o planejamento estratégico e antecipar a visão futura do mercado competitivo, melhorar o processo de gestão que proporciona reflexões e diretrizes para os serviços da organização.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Ferramentas Estratégicas. Sucesso empresarial.

ABSTRACT

Nowadays, with an innovative and unpredictable world, we realize that the market is increasingly demanding and in a total process of changes and transformations with the development and speed of technologies. Strategic planning is the unified and integrative decision model that determines and reveals the organizational proposal in terms of mission, vision and values, strategies, goals and actions with a focus on prioritizing and directing the allocation of necessary resources, whether material or financial and personal, describe the internal and external conditions so that we can modify them in view of the organization's strengthening and sustainability, this model also engages all levels of the company's institution. To plan is to develop actions today, which can predict the future, with this it becomes necessary to use strategic planning, which is a differential for the entity to have its growth. The main objective of this research was to analyze the importance of strategic planning and evaluate which tools are used to carry out the development of business planning, so that the company can prepare during this research the steps for elaboration and implementation to have a futuristic and specific, in order to positively impact the environment in which it is inserted. For this, an analysis was made based on qualitative, descriptive, bibliographical, field and interview research with the aim of transforming it so that it can reach a higher level. It was analyzed that the company GRUPO MPL can significantly increase its performance and improve its management processes through strategic planning and the tools adopted. The research proposal was to expand the strategic planning and anticipate the future vision of the competitive market, improve the management process that provides reflections and guidelines for the organization's services.

Keywords: Strategic planning. Strategic Tools. Business success.

Sumário

INTRODUÇÃO	8
CONCEITO DO NEGÓCIO	9
1.1 - Histórico da Empresa:	9
1.2 Descrição :	10
1.3 Produtos e Serviços	10
02. OBJETIVO:	10
02.1 Objetivo geral:	10
02.2 Objetivo específicos:	11
03 – METODOLOGIA	11
4 - DESENVOLVIMENTO	15
4.1 Fundamentação Teórica:	15
4.1.2 Missão, visão, princípios/valores	19
4.1.3 Diagnóstico Estratégico por Meio da Matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).....	22
4.1.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa	24
4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)	26
4.1.6 Balanced Scorecard (BSC)	29
4.2. Análise da Empresa.....	31
4.2.1 O setor de RH	31
4.2.2 Missão, visão, princípios/valores	33
4.2.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).	34
4.2.4 Estratégia usado na empresa GRUPO MPL	35
4.2.5 Plano de ação do Recursos Humanos da empresa GRUPO MPL.....	35
4.2.6 Balanced Scorecard (BSC).....	38
5. CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	41

INTRODUÇÃO

O Projeto Interdisciplinar é uma atividade proposta aos alunos do 2º, 3º e 4º período. O foco principal do projeto é proporcionar aos alunos uma realidade prática dos conceitos teóricos adquiridos através do conteúdo programático ministrado em sala de aula em torno de uma atividade única. As relações teóricas das disciplinas ocorrerão através de uma atividade prática aplicada em empresas escolhidas pelos alunos sob orientação dos docentes.

Com 27 anos no mercado, o Grupo MPL conta com mais de 300 colaboradores. Aqui se busca que os colaboradores tenham crescimento contínuo, lá o foco é em resultados, eles acreditam que as atitudes devem estar alinhadas ao código de ética e aos objetivos estratégicos da organização.

Discute-se nos diversos meios que a importância de efetuar o planejamento auxilia na criação dos objetivos, estratégias e atividades, entre os quais possibilita conhecer e saber de suas fraquezas e das ameaças que ocorrem do ambiente externo e interno, que podem surgir ao longo do caminho e a identificar oportunidades de melhoria para o negócio. Cuidar do planejamento estratégico, este é o papel primário de um setor de Recursos Humanos (RH). Primário porque antes de tudo ele é o negócio e propósito da empresa, englobando um universo de responsabilidade, que vai muito além do que apenas planejar, e sim é um processo para direcionar através das ferramentas utilizadas para o sucesso da empresa.

CONCEITO DO NEGÓCIO

1.1 - Histórico da Empresa:

O GRUPO MPL é composto por duas marcas de grande nome no mercado, a primeira criada foi a M Pollo e em seguida a Pacco.

Criada em 1992, a M.POLLO foi a primeira marca do Grupo MPL e destaca-se pelas suas coleções sofisticadas e inovadoras. Trazendo ao homem mais exigente produtos de qualidade, elegância e bom gosto.

Além do nome marcante, a M.POLLO é representada por um ícone forte que transmite o conceito de masculinidade e robustez.

O Besouro Escaravelho foi a inspiração central para criação do símbolo M.POLLO - que desperta curiosidade e memorização junto ao seu público. A PACO nasceu em 1996 com o objetivo de atender a todos os jovens que gostam de inventar as suas próprias tendências de moda. Abordando sempre temas atuais e diferentes.

Alinhando estilo, qualidade e vestindo pessoas de forma irreverente e contemporânea, a PACO tornou-se uma das marcas mais bem-sucedidas do segmento, contando com cerca de 2.500 pontos de venda em todo o país.

Causando encantamento imediato e lançando tendências, a PACO a cada dia mais conquista seu espaço no guarda-roupa masculino, sendo a melhor pedida, desde o dia a dia à balada.

Razão Social

GRUPO MPL

Nome Fantasia

MPollo e PACCO

1.2 Descrição:

A empresa atua no ramo têxtil com fabricação de roupas de estilo e qualidade. As marcas estão presentes nas melhores lojas multimarcas de todo país. Através deste trabalho junto a uma equipe capacitada de Representantes Comerciais, as marcas M.POLLO e PACO podem ser encontradas em todos os estados brasileiros.

Endereço

R. 06, s/n - Polo Empresarial de Goiás, Aparecida de Goiânia - GO, 74985-105

1.3 Produtos e Serviços

Roupas Têxtil como:

- Bermuda
- Boné
- Calça
- Camisa
- Carteira
- Cueca
- Chinelo
- Meia
- Short

02. OBJETIVO:

02.1 Objetivo geral:

Desenvolver o Planejamento Estratégico em Recursos Humanos da M Pollo.

02.2 Objetivo específicos:

- Apresentar o organograma da empresa.
- Definir a missão, visão, princípios/valores.
- Elaborar o diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).
- Definir o tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa
- Apresentar o plano de ação (5W2H).
- Balanced Scorecard (BSC)

03 – METODOLOGIA

A metodologia é um processo para atingir um determinado fim para se chegar ao conhecimento.

De acordo com esse projeto será desenvolvido através desses tipos de pesquisas: pesquisa qualitativa, pesquisa descritiva, pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e a pesquisa de entrevista para alcançar os objetivos propostos.

PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa não utiliza dados estatísticos, nela se prioriza as percepções de atitude e aspectos subjetivos dos objetivos de pesquisa interagindo em seu grupo, as informações obtidas não são quantificadas, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisas qualitativas (LAKATOS, 2017).

Segundo Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma “metodologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos. A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados. (BRUYNE, 1991 p 29).

Por meio da pesquisa qualitativa, será feita análise, compreensão e descrição dos processos da hierarquização do planejamento estratégico, compreender e explicar a precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

PESQUISA DESCRITIVA

Essa pesquisa é descritiva, pois será narrada como são realizados os desempenhos, de campo, pois é realizada na própria empresa e qualitativa, pois foi identificado e analisado todos os dados a fim de compreender os processos. Serão descritas as etapas do departamento de recursos humanos e como a empresa conduz estes processos. O processo descritivo visa a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com fenômeno ou processo (PEROVANO, 2014).

A pesquisa descritiva relata uma experiência, um fenômeno, uma situação ou um processo nos mínimos detalhes. De acordo com Gil (2008), “As pesquisas descritivas possuem como objetivo as descrições das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência”. (p. 26) .

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Pode-se definir revisão bibliográfica como a revisão de literatura relacionada às principais teorias que orientam o trabalho científico. Essa investigação recebe o nome de pesquisa bibliográfica ou revisão de literatura, essa pesquisa pode ser realizada em livros, periódicos, artigos, sites da internet e

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

Podemos citar como forma de busca por informações a pesquisa por observação através de um formulário que pode ser realizado através da busca de arquivos impressos, porém com outros tipos de documentos como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais entre outras fontes.

PESQUISA DE CAMPO

Já a pesquisa de campo procede a observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, a coleta de dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado.

A pesquisa de campo consiste na observação de fatos na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los, segundo Lakatos, 2021

O questionário na pesquisa é bastante comum e oferece várias vantagens de instrumentos, ou procedimentos de coletas de dados, em que ele pode ser aplicada em grupos com as tecnologias digitais, ele também pode ser aplicada virtualmente. As informações expressas são preenchidas pelos próprios participantes para que possam dialogar com a fundamentação que sustenta a pesquisa. De alguma forma esse instrumento vai nos auxiliar e oferecer elementos para que de alguma forma possa atender esses objetivos que estão fortemente ligados com as questões da pesquisa. De acordo com (GIL,2019, p.137)

Será feito um questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou

passado etc. Trata-se, portanto, da técnica fundamental para coleta de dados em levantamentos de campo, que é um dos delineamentos mais utilizados nas ciências sociais.

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão fornecer os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa.

PESQUISA POR ENTREVISTA

A pesquisa de entrevista é uma técnica para obter informações sobre determinado assunto, ou acontecimento social através das idéias e opiniões da pessoa que é entrevistada. De acordo com (LAKATOS, 2021, p.101)

Entrevista é uma forma de conversa que se dá em um encontro entre duas pessoas, em que uma, estimulada por questionamentos do entrevistador, fornece informações a respeito de determinado assunto. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Existem diferentes tipos de entrevista que podem variar de acordo com a empresa e perfil do entrevistador. Lakatos (2021) destacam: Padronizada ou estruturada: aquela em que o pesquisador vai a campo com um roteiro fixo de perguntas; Despadronizada ou não estruturada: quando o pesquisador vai a campo fazer entrevista sem nenhum roteiro pré estabelecido ou semiestruturado: que é quando o pesquisador faz a entrevista com base em um roteiro pré estabelecido, no entanto ele possibilita certas interferências do pesquisador se quiser saber mais sobre um assunto, esclarecer algumas dúvidas.

4 - DESENVOLVIMENTO

4.1 Fundamentação Teórica:

4.1.1 O setor de RH (ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ORGANOGRAMA)

A estrutura organizacional é o modo como a empresa divide o trabalho e as responsabilidades, além da maneira como coordena todos os esforços realizados. Ao organizar, estamos alocando pessoas e recursos diversos para que possamos alcançar os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2020).

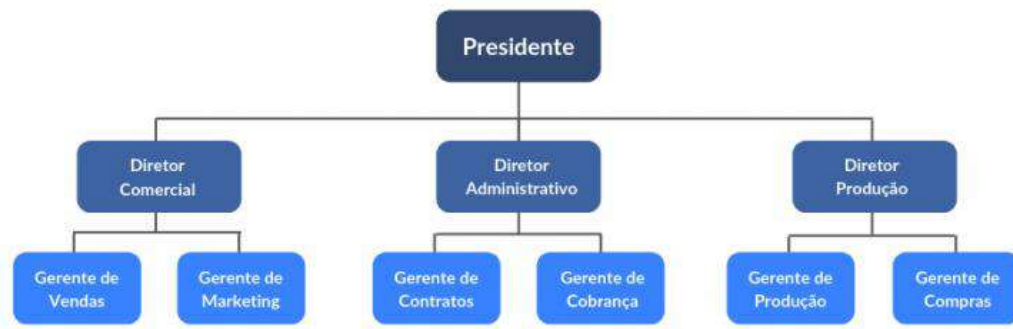
Atualmente as empresas praticam dois tipos prioritariamente de estrutura organizacional: a estrutura horizontal e a estrutura vertical.

Estrutura Vertical

A estrutura organizacional vertical tem uma estrutura hierárquica muito fixa, rígida e que não tem muita flexibilidade, ou seja, a autoridade e as tomadas de decisões são de cima para baixo, pro diretor, gerente, supervisor, colaborador.

Por essa estrutura ser muito rígida, a tomada de decisões, a estratégia, toda a informação se encontra no topo dessa cadeia, nesse caso é preciso de uma subordinação de um controle muito forte, e uma concentração de informações (CHIAVENATO, 2020).

Figura 1: Estrutura da DAEXE assessoria executiva



Fonte: <https://www.daexe.com.br/2019/11/23/os-diferentes-modelo-de-organograma>

/

CARACTERÍSTICAS:

- Os gestores controlam todas as informações
- Os departamentos são organizados com regras muito fixas

Estrutura Horizontal

O modelo organizacional horizontal vem ganhando forças com o surgimento da escassez em empresas mais informais, Isso porque ele é mais utilizado em empresas menores, que não possuem muitas camadas de hierarquias, ou seja, é gerida por uma pessoa só. (CHIAVENATO, 2020).

Vantagens e Desvantagens:

- Os colaboradores têm mais autonomia para tomar decisões acerca dos próprios processos; Por outro lado, isso pode dificultar a gestão dos processos, a organização deles e até de um processo.

Figura 2: Estrutura da DAEXE assessoria executiva



Fonte: <https://www.daexe.com.br/2019/11/23/os-diferentes-modelo-de-organograma/>

ORGANOGRAMA

Para Lacombe (2016, p.98), "Organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando seus órgãos, níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles."

Conclui -se que o organograma é a estrutura de departamentos e suas divisões hierárquicas de uma empresa. Entre os principais objetivos de um organograma estão a apresentação dos diversos órgãos competentes de uma organização, comunicação dos vínculos e relações de interdependência entre vários departamentos e indicação dos níveis hierárquicos em que se divide uma determinada empresa.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS ORGANOGRAMAS

VANTAGENS

As vantagens de um organograma é facilitar as decisões relacionadas com a gestão e comunicação entre os departamentos ou membros.

A representação gráfica é especialmente útil para pessoas de fora da empresa ou para funcionários recém chegados. De acordo com (LACOMBE ,2016 p. 98)

As principais vantagens dos organogramas são as consequências da explicitação que ele proporciona da estrutura organizacional. Facilita a identificação de deficiências da estrutura, como: superposições e duplicações de atividades, lacunas de atividades (isto é, atividades que não são executadas), subordinações múltiplas e níveis hierárquicos em demasia. Facilitar a identificação das deficiências induz a sua correção, pois é mais fácil ignorar deficiências quando não estão explicitadas.

Ao revelar o caráter formal da organização, o organograma indica aos funcionários como eles se enquadram no sistema em que atuam, facilitando a coordenação das atividades, a comunicação entre as pessoas da organização, o treinamento e a integração dos novos empregados. Ao contribuir para a definição de responsabilidades, proporciona melhores condições para o exercício do controle e para atenuar os conflitos de autoridade.

De acordo com a figura 3: Podemos demonstrar um organograma tradicional da empresa de fácil entendimento em relação às diretorias e departamentos. Nesse modelo, se a empresa produz quatro produtos diferentes, **Produção** fábrica todos eles, **Suprimentos** compra matérias primas para todos, **Vendas** vende todos e **Assistência Técnica** faz o pós vendas dos quatro.

Figura 3: Organograma Marcelo Lombardo



Fonte: <https://marcelo.omie.com.br/2013/06/seu-organograma-ajuda-ou-atrapalha-a-inovacao.html>

Os organogramas revelam apenas as relações formais da estrutura, omitindo, para atender à característica de simplicidade, as relações de prestação de serviços, as numerosas relações informais e as linhas de comunicação.

DESVANTAGENS

A principal desvantagem é que o organograma formaliza situações que, com o tempo, podem tornar-se inadequadas.

4.1.2 Missão, visão, princípios/valores

Missão

Para Oliveira (2018) missão é uma declaração da organização que vai dizer qual é a razão dela existir, para que ela foi criada, no que ela ajuda, qual a função para que serve, é a maneira de como será reconhecida com um determinado produto com exclusividade para um seguimento.

O desenvolvimento de uma missão deve ser planejada, estudada, compartilhada e absorvida por todos os colaboradores e evidentemente pelos fatores culturais formados por um conjunto de crenças e valores da empresa.

Ter uma missão definida mostra como você vai competir com o ramo de atuação para a construção da missão. Para isso é preciso responder algumas perguntas:

- O que eu faço?
- Para quem eu faço?
- Como eu faço?
- Qual o meu diferencial?
- Onde eu quero chegar?
- Por que eu faço isso?
- Qual a razão da existência da empresa?

Todas as respostas são importantes, mas a razão é a essência da missão. A missão é o propósito da existência da empresa, ela gera engajamento e o sentimento de pertencer a algo mais importante, ela é a base para determinar o objetivo, estratégia e também as mudanças na empresa (OLIVEIRA, 2018).

Visão

O processo do planejamento estratégico é indispensável para o desenvolvimento e sucesso da empresa, pensando nisso a visão é um dos excelentes pilares de suma importância para a sustentabilidade e a direção que a empresa quer seguir onde ela clareia seus objetivos a ser alcançado.

A visão é responsável pela motivação dos profissionais dentro da organização, ela permite que o profissional enxergue a empresa como um todo e diante disso consegue identificar os processos, como funcionam, como

os setores se integram, como é a produção e a entrega dos produtos ou serviços ao consumidor e ao mercado.

Nas palavras de Oliveira (2018) a visão mostra algo que a organização quer ver, ou seja é um destino desejado e desafiador, onde ela quer chegar e uma posição que ela quer atingir no futuro, com um objetivo geral de longo prazo.

Princípios/ Valores

Princípios e valores são um dos grandes desafios da liderança, cada um dos componentes da empresa, inclusive os líderes têm seus próprios princípios e valores. Ter que liderar e compor todos esses princípios têm sido desafiador.

Segundo OLIVEIRA (2018, p. 67), “valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”.

Na visão de Oliveira (2018) os valores são virtudes, características positivas que a organização quer preservar, criar ou adquirir princípios de normas e padrões que vão orientar o comportamento, dependendo dos valores ela pode ser vista como adequada e não adequada e naturalmente servirá de inspiração no ambiente de trabalho.

O princípio é tudo aquilo que a empresa não negocia, é algo que a empresa vai carregar pro resto da vida, é um legado, é algo enraizado, é o início de tudo pro futuro. Já os valores são tudo aquilo de importante para a empresa, é algo que pode ser negociado.

4.1.3 Diagnóstico Estratégico por Meio da Matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).

Cada vez mais é exigido da empresa uma postura mais profissional, onde seja dada a mesma importância aos departamentos da empresa que tem um bom produto e serviço, uma boa equipe, mas que acaba por seu desenvolvimento comprometido até mesmo a sobrevivência do negócio. Isso devido às falhas nos controles internos, seja na formalização dos processos, no controle de informações ou na forma com que esses setores vão interagir entre eles. Então é preciso fazer uma análise das estratégias atuais da empresa, mas essa análise não pode se limitar somente na parte estratégica, precisa alisar a parte operacional (OLIVEIRA, 2018)

O diagnóstico estratégico é essencial no planejamento da empresa. Para isso é preciso traçar o planejamento a fim de analisar o processo e definir as metas e ações para futuras tomadas de decisões.

O diagnóstico estratégico ajuda a identificar as falhas e otimizar o negócio, ter um bom produto ou um bom serviço isso não é garantido o sucesso.

De acordo com OLIVEIRA (2018) cita que o diagnóstico é a identificação da situação atual de uma empresa, dentre eles podemos identificar os fatores que influenciam tanto no fator externo quanto interno, tanto positivo quanto negativo.

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica "qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?", verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo (OLIVEIRA, 2018, p. 61).

Para que se possa desenvolver esse diagnóstico estratégico efetivo com as informações externa e interna se dá o fato de elaborar um diagnóstico através da matriz SWOT.

A matriz SWOT é uma ferramenta que explora de forma resumida as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças do seu negócio para poder seguir com o planejamento.

A análise SWOT é uma ferramenta que faz:

- Diagnóstico da empresa e do mercado;
- Auxilia na tomada de decisão da empresa;
- Aponta o que a empresa precisa melhorar;
- Identifica os itens chaves para a gestão da organização e implica estabelecer prioridades de atuação e por fim prepara planos estratégicos para aproveitar oportunidades de mercado para resolver os problemas e riscos.

Ela irá ajudar a desenvolver as estratégia de negócios, ela tem seu principal objetivo identificar as característica chaves de uma empresa e do mercado em que atua, sendo dividido em duas partes:

- Ambiente interno: onde serão identificados os pontos fortes e fraquezas da empresa, são variáveis que podem ser controladas, ou seja a empresa pode atuar diretamente (OLIVEIRA, 2018)
- Ex de força: Pode melhorar a qualidade do produto, melhorar a qualidade de um serviço.
- Ex de fraqueza: Funcionário pouco treinado, isso seria uma fraqueza, que pode ser melhorado fazendo treinamento, contratando pessoas qualificadas para melhorar o desempenho da equipe, ou seja existem diversas formas de melhorar a organização.
- Ambiente externo: onde estão as ameaças e oportunidades, são variáveis que não podem ser controladas, onde a organização não tem como influenciar, não tem como atuar e sim se adaptar. De acordo com (OLIVEIRA, 2018)

- Ex de oportunidade: Uma nova tecnologia aparecendo que pode ajudar a reduzir custos na empresa de produção.
- Ex de ameaça: Uma nova legislação que vai aumentar o imposto da empresa. Um novo concorrente entra, ou seja, a empresa não tem uma atuação direta para que isso seja impedido.

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa.

Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa (OLIVEIRA, 2018, p. 68).

Figura 4: Matriz SWOT



Fonte: <https://www.sabrinanunes.com/posts/como-fazer-uma-analise-swot-do-seu-negocio/>

4.1.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa

Segundo Oliveira (2018) existem 4 tipos principais de estratégia a ser aplicada de acordo com o momento atual que a empresa esteja. São elas:

- **Sobrevivência:** Quando a situação da empresa está ruim, onde você buscaria redução de custos - Nesta alternativa o objetivo é reduzir os gastos a qualquer custo.

Desinvestimento - Ou seja, descontinuar a produção de um serviço/produto que não esteja sendo lucrativo.

- **Manutenção:** É o ponto em que a empresa procura estabelecer as diretrizes necessárias para implementação. As variáveis que caracteriza estratégia de manutenção, são:

Estabilidade - Você busca um retorno confortável que detinha.

Especialização - Você foca em poucos produtos do mercado.

Nicho - Segmento onde seria explorado a necessidade do mercado e consumidor.

- **Crescimento:** São proporções favoráveis para a situação que a empresa se encontra.

Inovação - Consiste em criar, inovar novos produtos, novas tecnologias.

Internacionalização - Busca de outros países para explorar outros mercados.

Joint venture - Parceria de duas empresas, sejam elas concorrentes.

Expansão - É o acompanhamento do mercado identificando possíveis produtos/serviços para atender seus consumidores.

- **Desenvolvimento:** A empresa busca novos caminhos, novas maneiras para desenvolver seus produtos de maneira avançada.

4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

O plano de ação 5W2h é uma ótima ferramenta de gestão extremamente eficaz, muito simples de entender e fácil de aplicar.

O 5W2h serve para todos os tipos de negócio, assim você conseguirá atingir seus objetivos e metas de uma maneira prática e organizada (LIMA;POGGI LINS, 2020).

O plano de ação é fundamental para atingir os objetivos e metas estabelecidos no processo do seu planejamento estratégico e orçamentário, por exemplo. Ela é uma ferramenta que traça e define ações necessárias para atingir determinados objetivos, apontando cronograma e prazos, responsáveis por cada tarefa, recursos financeiros e humanos necessários e também acompanhamento de resultados. E o modelo 5W2h oferece uma das mais completas abordagens em termos de planejamento estratégico, por isso é uma ótima solução para o plano de ação.

O plano de ação 5W2H é uma ferramenta de gestão empregada no planejamento estratégico de empresas, ela organiza as ações e determina o que será feito para atingir determinados objetivos.

A metodologia costuma ser utilizada em projetos para avaliar, acompanhar e garantir que as atividades sejam executadas com clareza e excelente por todos os envolvidos, através dela você terá um plano de ação bastante organizado e servirá como um ótimo guia de trabalho.

O que significa 5W2h, é uma sigla que vem do inglês formada pelas iniciais das sete diretrizes do modelo que em português.

Segundo (LIMA;POGGI LINS, 2020) são elas:

Os 5 W's

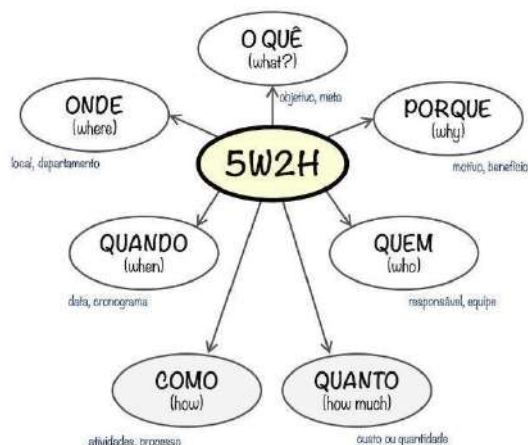
- What, o que será feito? Aqui precisa ser mostrada qual ideia será executada, o que será feito nesse plano de ação.
- Why, Por quê será feito? Ou seja, por que estamos trabalhando e desenvolvendo esse plano, qual o motivo desse trabalho.
- Where, Onde será feito? Onde esse plano será executado e em que ambiente será em um endereço físico ou virtual por exemplo.
- When, Quando será feito? Quando a tarefa será realizada/entregue? Qual será o seu prazo?
- Who, Por que será feito? Ou seja, quem serão as pessoas responsáveis por cada tarefa.

Os 2H's

- How, Como será feito? Como é o processo que será implementado? Qual será o passo a passo com o seu fluxograma que vai operacionalizar este plano de ação?
- How Much, Quanto custará? Quanto vai custar, qual será o orçamento necessário para realizar esta tarefa?

De acordo com as informações devido a sua praticidade em relação a responder as perguntas, podemos destacar separadamente as perguntas de acordo com a figura abaixo

Figura 5. Plano de ação 5W2H.



<https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/>

De acordo com a figura 6, podemos demonstrar a clareza da implantação de um plano de ação do modelo 5w2h, onde será desenvolvida através da formatação dessas perguntas em forma de tabela, verificando as possibilidades de entendimento rápido do que será implantado.

Figura 6: Modelo da Tabela 5W2h

What?	Why?	Where?	When?	Who?	How?	How much?
(O que?)	(Por que?)	(Onde?)	(Quando?)	(Quem?)	(Como?)	(Quanto?)
Contratar um vendedor para a região Nordeste	Região que o Market share é muito baixo	RH	31/01/2021	Sandra	Contratação de empresa de hunting	12.000
Treinamento em Técnicas de Vendas	Aumentar capacidade de argumentação nas vendas	Treinamento	30/06/2021	Fernando	1) Levantar empresas de treinamento 2) Pedir referências 3) Contratar	55.000

Fonte: <https://blog.bcntreinamentos.com.br/plano-de-acao-5w2h-conceito-criacao-e-exemplos>

O modelo 5W2H é simples e direto ao ponto, proporciona alguns benefícios como no controle das tarefas do seu projeto. Organizará sua gestão de cada faces do seu projeto, além disso otimiza tempo e recursos trazendo produtividade para os seus processos e cria uma sinergia entre as equipes, os responsáveis por cada atividade. Dessa maneira cada um sabe de suas

responsabilidades e prazos para entregar cada tarefa (LIMA; POGGI LINS, 2020).

4.1.6 Balanced Scorecard (BSC)

Tradicionalmente as organizações, principalmente privadas, sempre tiveram uma preocupação maior com a parte financeira, então a análise das organizações sempre foi feita por exemplo em relação a lucratividade, fluxo de caixa e liquidez. Ou seja, todos os índices financeiros que mostram sempre se a empresa está sendo lucrativa, mais que um grande problema, não é muito completa, pois mostra apenas um aspecto da organização, ela não analisa vários aspectos que chamamos de intangível.

Nesse caso, para não avaliar apenas o aspecto financeiro, apenas uma parte, ou seja, os ativos tangíveis da organização, então o BSC vai complementar os dados financeiros com vários outros indicadores das outras expectativas.

De acordo com CRUZ (2018), o BSC é uma metodologia de gestão estratégica que analisa o progresso de um negócio em relação às suas metas e objetivos.

O BSC gerencia o desempenho de uma empresa e analisa sob várias perspectivas do negócio como um todo, e não só financeiros e contábeis, buscando sempre o equilíbrio entre os diferentes indicadores de desempenho, otimizando o crescimento de qualquer tipo de negócio.

Com o Balanced Scorecard a empresa terá clareza em relação às metas e objetivos a serem alcançados, logo é possível realizar um planejamento estratégico muito bem baseado e estruturado, além disso o BSC ajuda a criar foco onde realmente importa. Dessa maneira a empresa terá caminhos claros a serem seguidos e trabalhados.

Um dos principais benefícios do Balanced Scorecard é a capacidade de conseguir mensurar muito bem o desempenho da empresa, dessa maneira é

possível saber de modo assertivo se as coisas estão andando conforme o planejado e ainda realizar possíveis ajustes caso necessário.

O ponto a se destacar é que o Balanced Scorecard facilita a comunicação entre as áreas de uma empresa, porque é possível compartilhar o planejamento geral da empresa com todas as equipes internas mostrando de o que precisa ser feito e os resultados a serem alcançados, desse modo haverá mais engajamento por parte dos envolvidos por estar claro onde a empresa precisa chegar, trazendo uma interação entre as áreas da empresa, fazendo com que todos foquem onde precisa, caminhando para a mesma direção (CRUZ, 2018).

Para aplicar o Balanced Scorecard é preciso entender as 4 perspectivas que tem que ser exploradas, são essas perspectivas que trazem a visão e o contexto exato do BSC do seu negócio.

Segundo Chiavenato (2020) São elas:

- **Financeira:** Analisará a parte do dinheiro, ou seja, avaliará quais são os objetivos financeiros de curto, médio e longo prazo e o seu respectivo desempenho.

Ex: Lucratividade, aumento da receita, retorno sobre investimento, redução de custo, entre outros.

Cliente: Mostrará como está a relação da empresa com os seus consumidores; entender como está a satisfação deles, experiência de compra, se aumentou número de clientes novos e como está a participação de mercado.

- **Processos internos:** O Balanced Scorecard mostrará quais melhorias precisam ser feitas para melhorar a performance da empresa.

Ex: Aumento da produtividade, maior agilidade nas trocas de informações, investimento em tecnologia.

- **Aprendizado e Crescimento:** Representa o conhecimento e experiência necessários para que a empresa atinja suas metas e

objetivos continuamente e futura, ela avalia a satisfação interna dos colaboradores da sua equipe.

Ex: Treinamentos implementados, rotatividade de membros da empresa, engajamento interno.

De acordo com os indicadores levantados por Chiavenato (2020), podemos demonstrar o BSC de acordo com a figura referênte abaixo

Figura 7. Balanced Scorecard



Fonte:

<http://www.sinfic.pt/SinficWeb/displayconteudo.do2?numero=24401>

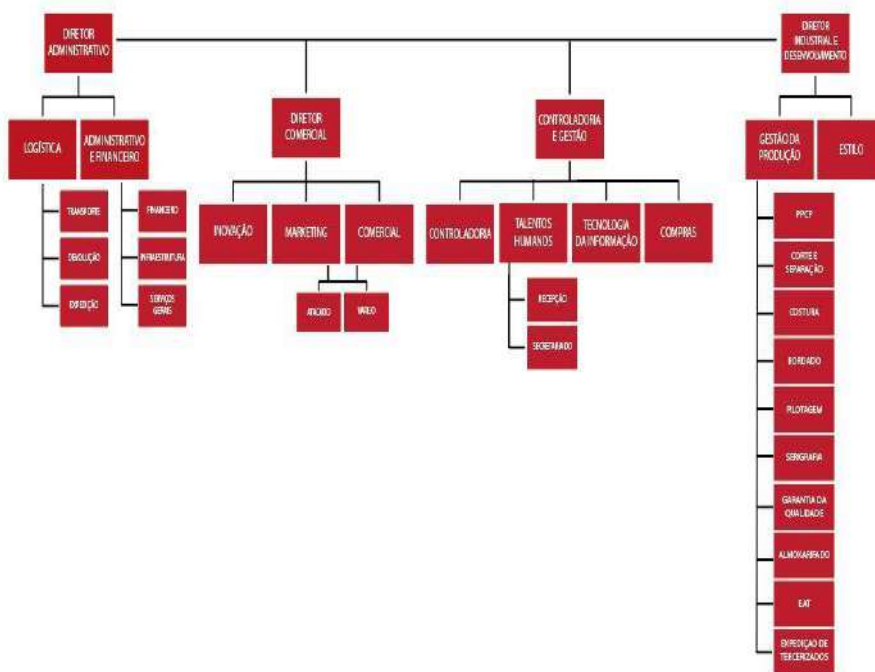
4.2. Análise da Empresa

4.2.1 O setor de RH

O organograma é uma representação gráfica da empresa, onde nela estão todas as junções dos cargos, deixando claro para todos alguns comandos. O organograma serve para entender como funciona a cadeia administrativa hierárquica geral da empresa, tendo como a função de deixar evidente que os colaboradores devem se reportar.

ORGANOGRAMA DO GRUPO MPL ANEXO 1

Figura 8. **ORGANOGRAMA DO RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA MPL**



Fonte: RH da empresa MPL

Podemos ver na figura a importância do setor de rh na organização da empresa grupo MPL.

A área de recursos humanos é lida com o ativo mais importante e ao mesmo tempo mais instável dentro da empresa: pessoas. Ao contrário de máquinas e equipamentos e recursos financeiros, o grau de previsibilidade desse

recurso é baixo. Tomar decisões relacionadas ao pessoal é sempre um problema para lideranças, que muitas vezes se veem obrigadas a depender apenas de sua intuição e insights para resolver problemas e conduzir mudanças.

A função do RH, nesse caso, deveria ser a de prover essas lideranças com informações suficientes para que suas decisões fossem tomadas com maior grau de assertividade.

O avanço das técnicas de gestão de pessoas e talentos permitiu que hoje pudéssemos gerar inteligência suficiente para prever, com algum grau de fidelidade, o comportamento e as atitudes das pessoas que integram equipes.

O RH precisa ser estratégico e, para tanto, é necessário que ele passe a avaliar pessoas não por suas características estáticas apenas, mas também dinâmicas e elas estão profundamente ligadas ao perfil comportamental de cada um.

Uma forma de ampliar a atuação do RH no Grupo MPL é definir em passo a passo, todos os processos dentro do RH assim todos podem atuar de forma correta não dependendo somente de um funcionário, que no caso da ausência da mesma não pararia o processo, pois as outras pessoas da equipe através da descrição da atividade poderiam desenvolver esse papel.

Outra forma é definir as metas e deixar alinhado com todas as pessoas do departamento, isso facilita a compreensão dos objetivos do departamento e ajuda a chegar até ele com mais facilidade e clareza.

4.2.2 Missão, visão, princípios/valores

Missão:

Surpreender o mercado de moda com inovação e excelência no atendimento, garantindo a sustentabilidade de nossos parceiros, colaboradores e acionistas.

Visão:

Ser referência no segmento de moda no Brasil e com crescimento sustentável, por meio de gente motivada, qualificada e valorizada.

Valores:

Gente- Respeitar e valorizar nossos colaboradores e parceiros, promovendo aprimoramento contínuo e oportunidades de crescimento tanto profissional quanto pessoal.

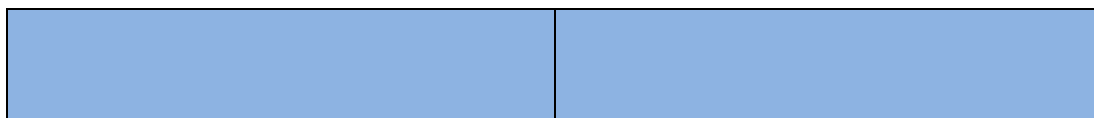
Sentimento de dono - Reconhecer com meritocracia as pessoas que agem como donos, assumindo seus resultados pessoalmente. Superar resultados estipulados por metas, com atenção maior no limite de tolerância aos erros e focar na vantagem competitiva como fonte de perenidade do negócio.

Ética: Ter atitudes alinhadas ao código de ética e aos objetivos estratégicos da organização. “O errado é errado, mesmo que todo mundo esteja fazendo; o certo é certo, mesmo que ninguém esteja fazendo”.

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

Figura 9: Matriz SWOT da empresa MPL

<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investimento no bem estar dos colaboradores • Recrutamento e Seleção 	<p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Competitividade em excesso
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior demanda de obra 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento da concorrência



4.2.4 Estratégia usado na empresa GRUPO MPL

Estratégia de manutenção:

A estratégia que condiz com a atual situação da empresa é de manutenção de estabilidade, identificando em manter o processo produtivo da equipe tentando estabelecer o equilíbrio a fim de reajustar as falhas que poderiam ser evitadas, alcançando resultados mais consistentes com a sua razão de existir

4.2.5 Plano de ação do Recursos Humanos da empresa GRUPO MPL

Figura 10: Plano de ação da empresa MPL

What?	Why?	Where?	When?	Who?	How?	How much?
O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Criar espaço de lazer harmonioso	Para o relaxamento e ampliar a felicidade do funcionário	Na empresa	13 de setembro de 2022	Gestores e Líderes	Instalação e providências materiais	Em torno de 80.000

Treinamento de equipe	Otimizar experiência	Auditório	05 de agosto de 2021	Palestrantes, gestores e liderança	Aulas práticas e teóricas	150.000
Treinamento técnico	Para melhorar as habilidades e diminuir a rotatividade	Na empresa	A cada final de ano	Empresas especializadas	Aulas práticas e teóricas	275.000

Ponto Forte:

- Investimento no bem estar dos colaboradores:

Criar um espaço de lazer mais harmonioso para contribuir com o relaxamento do funcionário e ampliar a felicidade. Esse investimento será realizado no local interno da empresa no dia 13 de setembro de 2022, onde os gestores juntamente com os líderes serão responsáveis para dotadas medidas instalações e providências de materiais que custará em torno de 80.000 reais. Assim é possível motivar os funcionários e engajá-los com suas tarefas diárias, além de garantir saúde e segurança no ambiente laboral.

Ponto Fraco:

- **Treinamento:**

Para que a empresa possa contribuir com a produtividade é preciso manter e trabalhar com igualdade todos as pessoas que estão envolvidas na missão para que o trabalho seja feito com foco e assertividade, mas nem sempre é como imaginamos, uma vez que é tratado como individualista a empresa perde o engajamento de todo o time e principalmente trará com que o colaborador tenha uma visão de indiferença, sentindo desmotivado e desvalorizado.

Pensando nisso a empresa propôs adotar o treinamento de toda a equipe para otimizar a experiência do colaborador junto a empresa, onde será realizado na auditório da empresa no dia 05 de agosto de 2021, que será realizado pelos os palestrantes e gestores de liderança sendo elas aulas práticas e teóricas que custará 150.000 reais.

Ameaças:

- **Melhores treinamentos da concorrências:**

A falta de treinamentos adequado pode influenciar de modo negativo as atividades diárias da empresa como um todo, devido essa falha na empresa os colaboradores saem em busca de novas empresas para se qualificar onde possa proporcionar informações que agregam valores profissional como pessoal

Michel Porter, consultor americano e um dos mais famosos especialistas em estratégia, diz que um concorrente pode ser as duas coisas. Será uma ameaça quando a empresa não estiver preparada para enfrentá-lo, quando o subestima, quando decide que não precisa fazer nada porque afinal “ele é pequeno”, ou então “ele está apenas começando” ou ainda “ele é novo e desconhecido no mercado e nossos clientes nunca nos abandonaram”.

Analisando a situação a empresa propôs o treinamento técnico para dá suporte ao colaborador e melhorar suas habilidades técnicas para diminuir a rotatividade e aumentar a expectativa , como: manusear um novo equipamento de trabalho ou aprender sobre um novo conteúdo pertinente que impacta diretamente nas tarefas e serviços dentro da empresa, onde será realizado em um local específico dentro da empresa à cada final de ano com participação de parceria com empresas especializadas com aulas práticas e teóricas com fortes conteúdos que custará em torno de 275.000 reais.

4.2.6 Balanced Scorecard (BSC)

Figura 11: Balanced Scorecard da empresa MPL

Perspectiva	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Financeira	Manter as	Controle e	Manter as	Controle

	Obrigações da empresa em dia	melhoria do fluxo de caixa	contas em dia, considerando o planejamento efetuado pela empresa de 0% de atraso nos pagamentos	adequado dos recebimentos e dos pagamentos
Cliente	Manter os clientes atuais	Retenção de clientes	Manter um relacionamento permanente com todos os clientes - contato com o cliente no último dia útil do mês	Efetuar promoções para atrair os clientes e valorizar a preferência pela empresa
Processos Internos	Aumentar a produtividade	Controle das atividades demandadas e realizadas	Aumentar em 18% a produtividade ao ano	Treinamento contínuo; Maior integração da área produtiva com a área de vendas
Aprendizagem e crescimento	Promover a valorização e melhorament	Quantidade de profissionais	100% dos profissionais treinados	Criar programa de treinamento

	o do desempenho dos funcionários	treinados e desenvolvido s		e plano de carreira
--	---	----------------------------------	--	------------------------

5. CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é um processo de gerenciamento usado para criar um plano de como atingir um objetivo ou um conjunto de metas, ele é fundamental para desenvolver uma visão de médio e longo prazo e assim organizar e preparar a empresa para a direção planejada inicialmente, ao mesmo tempo ela permite se adequar durante a execução de uma forma coerente e assertiva.

Um planejamento bem desenvolvido pode desempenhar um papel fundamental no crescimento e sucesso da empresa, porque ele mostra a melhor forma de responder às oportunidades e desafios, além de ajudar a criar diferenciais competitivos.

Este trabalho possibilitou entender como o planejamento é essencial para fazer tomadas de decisões para alcançar a melhor forma os resultados desejados pela empresa. Com isso, pode-se perceber a necessidade de conhecer e utilizar as ferramentas certas ao seu favor.

Para se atingir uma compreensão dessa realidade, definiram-se três ferramentas a ser utilizado como: Análise SWOT, plano de ação 5W2H e o Balanced Scorecard (BSC) para garantir que as atividades fossem executadas com clareza e excelência por todos os envolvidos, aumentando assim as chances de manter a organização engajada, habilitada, equilibrada e preparada para a proximidade da concorrência, clientes e colaboradores para ações e atitudes que acontecerão em momentos futuros, dessa maneira diminuindo os riscos de erro.

Observou-se também a importância do uso necessário das estratégias, objetivos desejados e definidos para traçar os resultados e metas da instituição que servirá como orientação para todos os departamentos mostrando a real situação atual da organização, apresentando a necessidade

dos objetivos a serem cumpridos para alcançar as metas definidas. Foram ainda apresentados os pontos a serem avaliados e diagnosticados e o que prejudicará o andamento da organização em direção aos objetivos definidos, e as ações para o alcance dos resultados.

O principal objetivo do artigo “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA GRUPO MPL”, foi de apresentar as principais ferramentas a serem utilizadas para realizar o desenvolvimento do planejamento empresarial, para que a empresa possa se preparar no decorrer da presente pesquisa os passos para elaboração e implementação para ter uma visão futurística e específico, a fim de impactar positivamente o meio em que está inserido, e de analisar a importância do planejamento estratégico, para que a empresa se prepare e tenha uma visão futurista e inovadora.

Portanto conclui que, quando ocorre a falta de planejamento a consequência do desconhecimento sobre a própria organização vem à tona impossibilitando de serem identificados os pontos fortes e fraquezas, bem como as oportunidades e as ameaças que rondam.

REFERÊNCIAS

BRUYNE, p. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 1991.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**, 9ª edição. Atlas, 2016.

CRUZ, Tadeu. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: Os Novos Horizontes em Administração**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico: Da Intenção aos Resultados**. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2021.

LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2021.

LIMA, Aline Poggi Lins de. **Planejamento Estratégico em Relações Públicas**. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria **Metodologia científica**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos- Metodologia- Práticas**. 34ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.

PEROVANO, D.G. Manual de Metodologia científica para a segurança pública e defesa social. Curitiba: Juruá, 2014.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

