



UniFANAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO

ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA

Daisa A. dos Santos Silva

Poliana Vieira de Souza

Kelly Alves Cardoso

(ORGANIZADORES)

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
RECURSOS HUMANOS NA LAS**

Aparecida de Goiânia, 2021

ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA

CAMPUS BELA MORADA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM

RECURSOS HUMANOS NA LAS

Relatório do Projeto Inter disciplinar III apresentado em cumprimento às exigências do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, sob a orientação do Professor: Vinicius Bernardes.

Aparecida de Goiânia, 2021

Silva, Daisa Antonia dos Santos

S586g Planejamento Estratégico em Recursos Humanos na LAS. / Daisa Antonia dos Santos Silva, Poliana Vieira de Souza, Kelly Alves Cardoso; orientação [Prof. Vinícius Bernardes Roberto]. – Aparecida de Goiânia-GO, 2021

iii, 32 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. O setor de RH. 2. Análise SWOT. 3. Plano de ação 5W2H. I. Souza, Poliana Vieira. II. Cardoso, Kelly Alves. III. Roberto, Vinícius Bernardes (orient.). IV. Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida - UniFANAP. V. Título.

CDU 658.3

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

Daisa A. dos Santos Silva

Poliana Vieira de Souza

Kelly Alves Cardoso

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
RECURSOS HUMANOS NA LAS

Relatório do Projeto Interdisciplinar III apresentado em cumprimento às exigências do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, sob a orientação do Professor: Vinicius Bernardes.

Avaliado em: /____/____

Nota Final: ()

1. Professor Frente: III Prof. Vinicius Bernardes

Aparecida de Goiânia, 2021

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
1 RAZÃO SOCIAL, NOME FANTASIA, ENDEREÇO, TELEFONE, EMAI-L	5
1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	5
1.2 CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO.....	5
2 OBJETIVOS	7
2.1 OBETIVO GERAL	7
3 METODOLOGIA.....	7
4 DESENVOLVIMENTO.....	9
4.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
4.1.1 O setor de RH.....	9
4.1.2 Missão, visão, princípios/valores.....	12
4.1.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT.....	14
4.1.4 Tipo de estratégia a ser utilizada na empresa.....	17
4.1.5 Plano de ação para estratégia 5W2H.....	21
4.1.6 Balanced Scorecard (BSC).....	22
4. 2 ANÁLISE DA EMPRESA.....	24
4.2.1 O setor de RH.....	24
4.1.2 Missão, visão, princípios/valores.....	25
4.2.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT.....	26
4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa.....	28
4.2.5 Plano de ação para as estratégias 5W2H.....	29
4.2.6 Balanced Scorecard.....	29,30
5 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	32

INTRODUÇÃO

O objeto de estudo dessa pesquisa é o planejamento estratégico em RH, e para que uma empresa obtenha êxito, alcance seus objetivos e se mantenha competitiva no mercado, um fator essencial é a elaboração de uma estratégia organizacional. Dentro desse contexto a presença do profissional de RH é crucial, pois será essa a área que contribuirá para o alcance dos objetivos corporativos e, ao mesmo tempo, buscará atender às necessidades dos trabalhadores.

De acordo com, OLIVEIRA Djalma de Pinho:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente devontade específica de seus executivos, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, apresentam algumas ações “planejadas”.

O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.(2018,p.03)

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos-não controláveis-e atuando de forma inovadora e diferenciada. Normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção de cursos de ação – estratégias a serem seguidos por sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas aempresa e sua evolução esperada.

A empresa referência foi escolhida por se tratar de uma organização em ascensão no ramo de Produtos Analíticos e Laboratoriais. A LAS por ser uma empresa inovadora, que sempre busca a cada dia melhorar seu planejamento, é considerada uma empresa de grande porte e possui alguns requisitos importantes para o levantamento do planejamento estratégico.

A estrutura é rica em colaboradores e conseqüentemente rica em problemas, contudo nos trará informações relevantes que permitirá avaliar as necessidades da empresa, onde ela está e onde deseja chegar. Esse trabalho tem como característica principal mostrar os pontos fortes e fracos da empresa e levantar informações relevantes aos diretores, para que os mesmos possam tomar as melhores decisões.

1 Razão social/ Nome fantasia / Endereço/Telefones/ E-mail.

Razão Social: LAS DO BRASIL COMERCIO DE PRODUTOS ANALITICOS E LABORATORIAIS LTDA

Nome fantasia: LAS DO BRASIL

Endereço: AVENIDA TANNER DE MELO S/N, QUADRA 10 LOTE01-D, PARQUE INDUSTRIAL VICE-PRESIDENTE JOSE ALENCAR.

CEP: 74993-500

Telefone: (62) 3085-1900

E-mail: CONTABILIDADE@LASDOBRASIL.COM.BR

1.1 Histórico da empresa.

A LAS do Brasil iniciou suas atividades com a proposta de ser uma empresa inovadora na importação de bens e serviços para atender diversos ramos das indústrias. As exigências da legislação sanitária Brasileira, a necessidade de documentação e a crescente demanda da indústria Nacional por produtos de qualidades superior impulsionaram seu crescimento e em parceria com a JMC inc., nos EUA, desde seu início, tornou-se então uma grande importadora e distribuidora de produtos analíticos de referência para as indústrias farmacêutica, cosmética, veterinária, alimentícia, petroquímica, além de mineradoras, universidades, fundações e centros de pesquisa entre outras.

Hoje, sua ampla e diversificada variedade de produtos permite atender muito melhor a Indústria Nacional.

1.2 Características do Negócio:

A LAS (Laboratory Analytical Solutions), é uma importadora e distribuidora de insumos analíticos, químicos e equipamentos.

Público alvo: indústrias farmacêuticas, universidades, fundações, centros de pesquisas entre outras.

Os principais seguimentos de produtos são:

- Padrões SQR
- Padrões SQC
- Químicos
- Cromatografia
- Filtração
- Sanitizantes
- Descartáveis
- Microbiologia
- Equipamentos

Atualmente a LAS possui Matriz e Filial localizadas em Aparecida Goiânia, com o quadro de 210 funcionários.

(Informações extraídas do site LAS do Brasil)

FORNECEDORES

- USP–AUTHORIZED DISTRIBUTOR
- PGS–PURITY GRADE STANDARDES
- TLC
- PALL–LIFESCIENCES
- BD
- IKA
- THERMO FISHER
- J.TBAKER
- CHORMADEX

- NASCO
- STERIS
- BRITISH
- AGILENT
- LOVIBOND
- EDQM–EUROPEAN



Figura 01 - Marcas – extraídas do site da LAS.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo de Planejamento Estratégico para o RECURSOS HUMANOS na Empresa LAS DO BRASIL.

Objetivos específicos

- Apresentar o organograma da empresa.
- Definir a identidade da organização
- Identificar o Diagnóstico Estratégico empresarial
- Plano para Definição das Estratégias
- Propor um plano de melhoria
- Desenvolver a gestão de Desempenho-BSC

3. METODOLOGIA

A Metodologia é o estudo dos métodos e das técnicas empregadas nas ciências para a realização de pesquisas. As pesquisas realizadas no desenvolver do projeto são:

Pesquisa qualitativa, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, que são especificadas abaixo. Pesquisa Qualitativa é a pesquisa que prioriza as percepções de atitude e aspectos subjetivos interagindo em seu grupo. Tem como um dos objetivos descrever uma situação, um fenômeno ou um grupo de itens, pessoas ou coisas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011,p.269),

A Pesquisa qualitativa preocupa-se em análise e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

A pesquisa Qualitativa será usada na Organização para acompanhar as atitudes dentro da empresa, podendo assim descrever algumas situações.

A pesquisa será realizada por meios de leituras em bibliografias, por meios de livros, artigos e por uma colaboradora da empresa. Dentre eles, citamos Chiavenato (2010), Marras(2011), entre outros. Faremos um levantamento em fontes secundárias.

Pesquisa de Campo é o estudo desenvolvido em um determinado local onde ocorre o fato que irá ser estudado. De acordo com Marconi e Lakatos (2007,p. 169),

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A pesquisa descritiva tem a função de expor as características de um determinado problema a ser estudado sem a intervenção do pesquisador, cabe ao pesquisador analisar e interpretar os fatos descrevendo o que foi encontrado. Segundo PRODANOV e FREITAS(2013,p.52):

Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utiliza-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e observação.

É o conceito daquilo que descreve o que está sendo dito, podendo ser usado no mercado de trabalho, na busca de novas oportunidades. Importante dizer que uma pesquisa descritiva não será um resultado definitivo.

Essa pesquisa será utilizada neste projeto com o intuito de obter informações que descrevam a realidade da LAS.

Será realizada uma entrevista na qual falaremos com a Gestora de Recursos Humanos Raquel Cruz. O objetivo da entrevista é entender melhor os processos da organização, assim como na pesquisa qualitativa que foi citada acima, para melhor descrevermos as situações passadas na organização e principalmente no setor de RH.

Entrevista é a forma que o pesquisador utiliza para obter informações de um entrevistado sobre um tema específico. Podendo ser uma entrevista padronizada ou estruturada, quando o entrevistador segue um roteiro preestabelecido. A não estruturada é quando não segue nenhum tipo de roteiro. A pesquisa de campo juntamente com a entrevista e a pesquisa qualitativa realiza coleta de dados junto à pessoas com recursos diferentes, a finalidade é compreender e explicar os problemas que serão estudados como objetos de pesquisa.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Fundamentação teórica

4.1.1 O setor de RH (ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, ORGANOGRAMA)

Estrutura organizacional é a forma que é desenvolvida as atividades dentro das organizações. Incluindo aspectos físicos, financeiros e jurídicos.

Segundo Oliveira Djalma de Pinho (2014, p. 47), a estrutura organizacional deve ser delineada, considerando as funções de administração, como um instrumento administrativo para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos no plano estratégico.

O plano estratégico é a forma da organização estabelecer direção visando melhores resultados.

Segundo Oliveira Djalma de Pinho (2014,p.47),

A elevada contribuição dos planos estratégicos para o otimizado delineamento das estruturas organizacionais das empresas está centrada na interação e alocação dos objetivos e metas a serem alcançados – correspondem ao “o quê” – nas diversas unidades organizacionais das empresas, bem como na decomposição das estratégias – correspondem ao “como” – em projetos e planos de ação, os quais são correlacionados com as unidades organizacionais das empresas. Portanto, na prática, deve haver otimizada interação entre as questões estratégicas e organizacionais das empresas.

A importância de se ter uma visão sobre a estrutura organizacional está relacionada as estratégias da empresa, como: o que ela é, ou quer ser.

Já a missão está relacionada aos negócios da organização, serviços e produtos.

Os valores são relacionados a crenças e princípios, missão, visão e valores estão diretamente ligadas a estrutura organizacional.

Oliveira Djalma de Pinho (2014, p. 49), destaca:

Pelo exposto, verifica-se que a visão, a missão e os valores da empresa têm influência direta – e, normalmente, de elevada intensidade – sobre a sua estruturação organizacional. Muitas vezes, os executivos das empresas não se atentam a esses aspectos e, nesses casos, as consequências podem ser danosas para a empresa, principalmente a médio e a longo prazos.

Tipos de Estruturas organizacionais:

Mecânicas – Nessas organizações as atividades são divididas em tarefas separadas por especialidades. A centralização é bastante evidente, útil como forma de assegurar a hierarquia de autoridades. A organização possui muitas regras, regulamentos e controles. A variabilidade humana e sua personalidade são traduzidas como fonte de ineficiências e inconsistências. Organização do tipo conservadora.

Características e Condições Mecanicistas:

Cargos estreitos em conteúdo; muitas regras e procedimentos; claras responsabilidades; hierarquia; sistemas objetivos de recompensas; critérios objetivos de seleção, informal e impessoal. Tarefas e metas conhecidas; tarefas divisórias; desempenho por medidas objetivas; empregados responsivos e recompensas monetárias e autoridade aceita como legítima.

As organizações mecânicas melhor se adaptam ao ambiente estável, e as orgânicas

melhor se enquadram em ambientes turbulentos. E para ambientes em transformação é recomendável um misto de ambas as organizações(1960, apud BURNS e STALKER). Utilizaremos ainda as diferenças entre estruturas mecanicistas e orgânicas evidenciados por Silva (2005, p. 374)

Orgânicas – O trabalho é desenvolvido em grupos ou equipes, que recebem menos ordens, com a comunicação ocorrendo em todos os níveis da organização. A variabilidade humana é utilizada para estimular a tomada de decisões. A supervisão direta é menor e a quantidade de regras formais também. Como o trabalho em equipe privilegia a troca, o aprendizado é contínuo. Organização do tipo flexível.

Características e Condições Orgânicas:

Cargos amplamente definidos; poucas regras e procedimentos; responsabilidades ambíguas; sistemas subjetivos de recompensas; sistemas subjetivos de seleção, informal e pessoal. Tarefas e metas vagas; tarefas divisíveis; desempenho por medidas subjetivas; empregados motivados por necessidades complexas e autoridade desafiada.

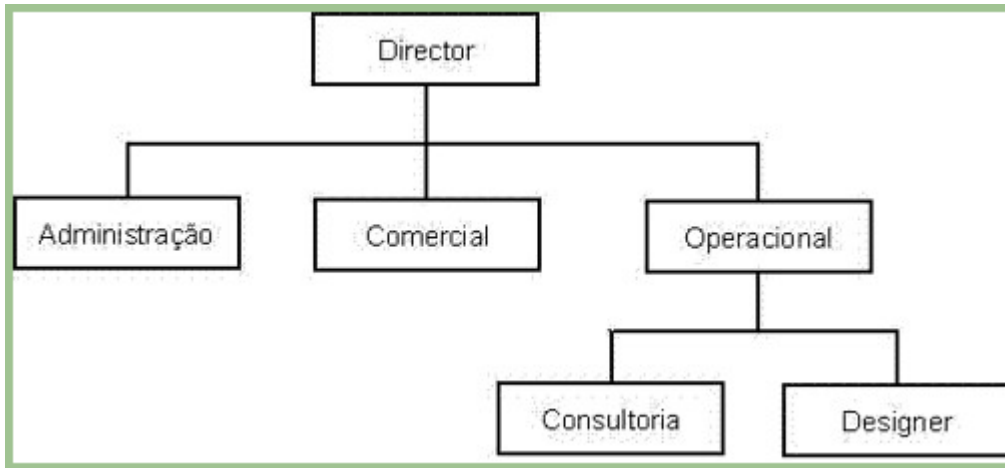
A estrutura organizacional do RH define cargos, hierarquia e divisões.

Divisão que mostra a clareza sistemática do próprio negócio, hoje o RH é reconhecido como um setor estratégico para outros setores, que necessita de esforços para manter os seus profissionais alinhados aos objetivos, e culturas da organização.

Essa estrutura do RH funciona como um mapa que demonstra cada papel da unidade no sistema, onde se identifica os problemas e também investimentos.

Segue abaixo figura:

Figura 02 – Organograma ilustrativo



Fonte: Smartie.com.br

O organograma empresarial é utilizado para representar a estrutura de diferentes níveis hierárquicos dentro das empresas. É montado por meio de formatos gráficos, geralmente usando quadrados ou retângulos, com cada figura especificando um cargo ou departamento.

Sendo ele parte da organização estratégica da empresa, é extremamente importante para definir responsabilidades e limites.

4.1.2 Missão, Visão, Princípios/Valores

É de extrema importância a definição de missão, visão e valores de uma empresa pois com ela é possível direcionar as ações tomadas pelos gestores.

Para OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. (2018, p.110) “Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa.”

Independentemente do tamanho da indústria ou negócio, esses três princípios devem ser estabelecidos e aplicados diariamente. Ter uma missão, visão e valores claros e definidos, pode ser um fator decisivo para o sucesso da empresa, pois afetam diretamente a sua cultura organizacional e, conseqüentemente, o desempenho.

Eles são comuns no mundo corporativo e definem o propósito, as metas e os princípios da empresa a serem defendidos. São conceitos simples, mas muito poderosos, não apenas úteis para o planejamento estratégico, mas também podem trazer diversos benefícios para a empresa.

Missão:

A missão de uma empresa nada mais é do que seu propósito básico, propósito de existência, ou mais simplesmente, a razão de sua criação. Peter Drucker, considerado o “pai” da gestão moderna, disse que o que realmente define uma empresa é a sua missão e razão de existência, não apenas o seu nome ou os produtos que fornece. Uma vez claramente definido, pode tornar o objetivo mais claro, mais realista e alcançável.

De acordo com (CHIAVENATO,2020) Missão se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e indica a sua razão de ser e de existir. A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço.

A seguir alguns exemplos de missões de grandes organizações:

Ambev: “Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.”

O quê: criar vínculos fortes e duradouros;

Como: fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços;

Para quem: consumidores e clientes.

Movile: “Fazer a vida de 1 bilhão de pessoas melhor por meio dos nossos aplicativos.”

O quê: fazer a vida melhor;

Como: por meio de nossos aplicativos;

Para quem: a vida de 1 bilhão de pessoas.

Visão:

Para CHIAVENATO (2020, p. 68) Visão organizacional é o sonho acalentado pela organização. É a imagem com a qual ela se vê no futuro. É a explicação do porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios.

Exemplos:

Visão da Apple - “Mudar o mundo através da tecnologia”.

Visão da Disney - “Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças”.

Visão da Coca-cola - “Matar a sede do mundo”.

Princípios e Valores:

É o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e está acima das práticas cotidianas para a busca de ganhos de curto prazo. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas dentro organização. Os princípios dizem respeito a tudo de que não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes prezados pela organização como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente. (CHIAVENATO, 2020, p. 70)

Os valores da empresa são suas motivações, as instruções que a guia e faz com que se mantenha ativa no mercado todos os dias, sempre com um foco e objetivos a serem alcançados.

4.1.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT

A Análise S.W.O.T, também conhecida como Análise F.O.F.A... em português, se trata de uma ferramenta que possibilita verificar a posição da empresa no ambiente interno e externo. Essa ferramenta permite medir as forças (Strengths) e as fraquezas (Weaknesses) internas da organização, como também as oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Threats) externas.

As estratégias a adotar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Forças e fraquezas, como explicam (Bucelli e Popadiuk, 2007, apud), dizem respeito aos pontos fortes e fracos da organização, ou seja, compõem o seu ambiente interno. A avaliação desses pontos fortes e fracos é essencial para o diagnóstico estratégico e proporciona facilidades na etapa de formulação da estratégia, ao fixar a posição estratégica da empresa. Isso é possível, uma vez que tal análise permite a identificação de medidas internas que permitirão que a empresa se ajuste às tendências esperadas para o ambiente externo. “Dessa forma, o diagnóstico interno

visa à investigação da evolução recente e a situação do desempenho atual da administração, das competências e dos recursos da empresa” (p. 291).

Já as oportunidades e ameaças fazem parte do ambiente externo, cuja análise deve se basear naquilo que está fora do controle da empresa, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Tal análise pode ser realizada em dois níveis: do macroambiente e do ambiente setorial. Para Wright, Kroll e Parnell (2000 apud BUCELLI; POPADIUK, 2007, p. 290),

toda empresa existe dentro de uma complexa rede de interações ambientais. As empresas são afetadas por tendências econômicas, tecnológicas, socioculturais, político-legais e mercadológicas. Juntas, essas tendências formam o macroambiente das empresas. Como essas interações são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os gestores. Além disso, a estrutura do setor de atividade em que a empresa opera influencia a intensidade de competição, impondo restrições às suas operações e oferecendo oportunidades para que obtenham vantagens sobre os concorrentes.

Esses quatro pontos da análise SWOT devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas. No entanto, conforme afirma Porter (1989), especial atenção deve ser dada ao ambiente externo, já que a essência da formulação de uma estratégia é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. E acrescenta que, embora o meio relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal a ser considerado é a concorrência do setor em que a empresa atua.

Nesse contexto, “A intensidade da concorrência [...] não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência [...] tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes” (PORTER, 1989, p. 22). O grau da concorrência depende, então, de cinco forças competitivas básicas: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes.

Tais forças são apresentadas a seguir:

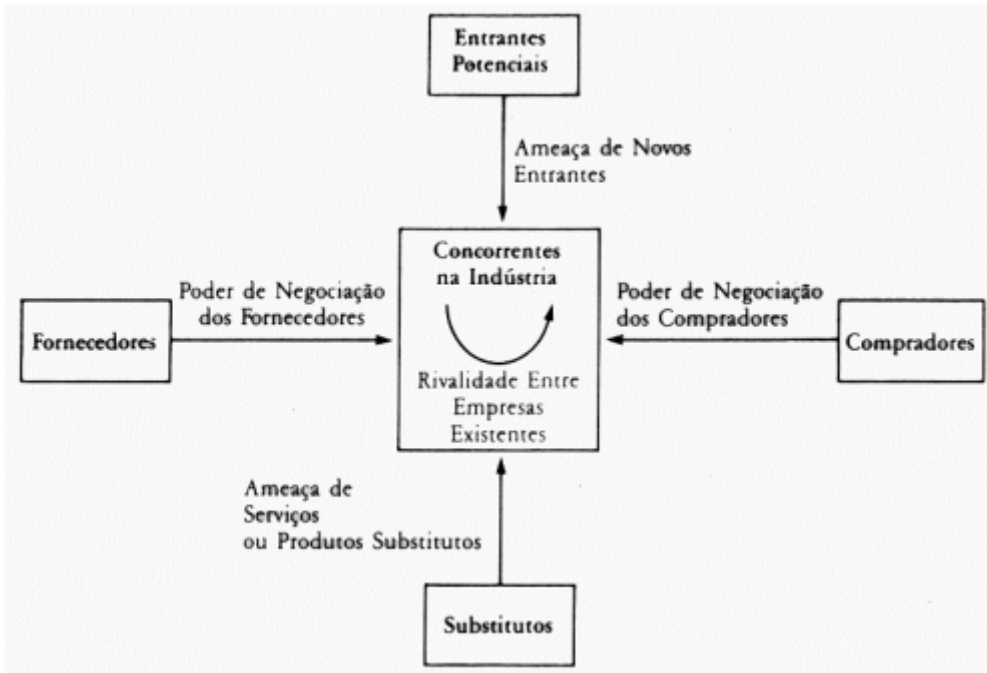


Figura 03: As cinco forças competitivas de Porter

Fonte: Porter (1989, p. 23)

A força conhecida como ameaça de novos entrantes diz respeito às barreiras de entrada de uma nova empresa no segmento. As novas organizações em um setor trazem nova capacidade e o desejo de ganhar participação de mercado. Assim, de acordo com Porter (1989), a ameaça de entrada em um setor depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Logo, se as barreiras são altas, o novo entrante pode esperar retaliação acirrada e a ameaça de entrada torna-se pequena.

Porter (1989) apresenta seis fontes principais de barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação de produto, exigências de capital, desvantagens de custo independente de tamanho, acesso aos canais de distribuição e políticas governamentais.

Outra força, chamada de ameaça de produtos substitutos, está relacionada ao estabelecimento de um teto para os preços que podem ser cobrados, limitando o potencial de um setor. Assim, “Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os preços [do setor]” (PORTER, 1989, p. 39).

4.1.4 Tipo de Estratégia

As estratégias podem ser formuladas de acordo com a situação da empresa: podem focar na sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. A combinação de estratégias deve ser realizada de forma a aproveitar todas as oportunidades possíveis, utilizando a estratégia certa no momento certo e implementada pelo coordenador certo da maneira certa. (OLIVEIRA,2018)

Estratégia de sobrevivência

A empresa deve adotar essa estratégia quando não houver outra escolha, ou seja, apenas quando o meio ambiente e a empresa estiverem em uma situação inadequada ou apresentarem um panorama caótico (fragilidade interna e alto índice de ameaças externas). Em qualquer outro caso, quando a empresa adota essa estratégia por medo, as consequências podem ser catastróficas. (OLIVEIRA,2018)

A empresa adotará essa estratégia quando não houver outra escolha, ou seja, apenas quando o meio ambiente e a empresa forem inadequados, ou quando a incidência de fragilidades internas e ameaças externas for alta.

Os tipos de estratégias que se enquadram na situação de sobrevivência da empresa são:

- Redução de custos: é a estratégia mais utilizada em períodos de recessão. Consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir. Alguns aspectos importantes que você pode implementar são: reduzir pessoal e níveis de estoque, diminuir compras, efetuar leasing de equipamentos, melhorar a produtividade, diminuir os custos de promoção e outros.

- Desinvestimento: é comum as empresas se encontrarem em conflito de linhas de produtos ou de serviços que deixam de ser interessantes. Um exemplo típico é a indústria de microcomputadores, que pode passar a fabricar equipamentos de telecomunicações e chegar o momento em que a segunda linha não corresponde às expectativas de lucro, passando a comprometer toda a empresa; e, nesse momento, a melhor saída é desinvestir para não sacrificar o todo e manter, apenas, o negócio original.

Se nenhuma estratégia básica de sobrevivência der certo, você poderá pender para a adoção da estratégia de:

- Liquidação do negócio: é uma estratégia usada em último caso,

quando não existe outra saída a não ser fechar o negócio. Pode ocorrer quando a empresa se dedica a um único negócio, produto ou serviço que, depois do estágio de declínio, não foi substituído ou reativado. Naturalmente, essa estratégia só deverá ser adotada em última instância.(OLIVEIRA,2018,p.189)

Estratégia de manutenção

Nesse caso, de acordo com OLIVEIRA:

A empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças;

Entretanto, ela possui uma série de pontos fortes – disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc. – acumulados ao longo do tempo que possibilitam a ela, além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento. (OLIVEIRA, 2018,p.187)

Essa estratégia é um conjunto de operações necessárias para garantir a confiabilidade de um determinado dispositivo ou dispositivo. Depende das características do serviço, do tipo de equipamento, da tecnologia disponível, etc.

A estratégia de manutenção pode apresentar-se de três formas:

- Estratégia de estabilidade: essa estratégia procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio que está ameaçado ou, ainda, seu retorno em caso de perda. Geralmente, o desequilíbrio que está incomodando é o financeiro, provocado, por exemplo,pela relação entre a capacidade produtiva e seu poder de colocar os produtos e serviços no mercado.

- Estratégia de nicho: nesse caso, a empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Pode ficar entendido que esse tipo de empresa tem um mercado bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, executando aquela que é inerente a quem se encontra num só segmento.

Portanto, aqui a empresa dedica-se a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio, e não há interesse em desviar seus recursos para outras atuações.

A necessidade de escolher nichos propícios relaciona-se com a definição pela empresa das necessidades do cliente, através do uso hábil e adequado de seus recursos específicos e diferenciados, tornando seus produtos ou serviços distintos, de modo que lhes propicie uma faceta competitiva para satisfazer a essas necessidades e expectativas.

A validade de identificação do nicho refere-se à situação em que

a estratégia da empresa deve ser delineada após a escolha do nicho, ou seja, onde a empresa pode apresentar efetiva representatividade e importância.

- Estratégia de especialização: nesse caso, a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos ou serviços versus segmentos de mercados.

A principal vantagem da especialização é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa.

A principal desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas. A validade da aplicação da especialização condiciona-se ao fato de a empresa possuir grandes vantagens sobre seus concorrentes, como, por exemplo, uma tecnologia aprimorada.

(OLIVEIRA,2018 p.190)

Estratégia de crescimento

Neste caso, embora dominem as fragilidades da empresa, o ambiente oferece condições favoráveis que podem ser transformadas em oportunidades quando a empresa efetivamente usufrui das condições favoráveis. (ALMEIDA,2018)

Geralmente nessa situação a empresa lança novos produtos e serviço para aumentar as vendas.

A estratégia é uma forma de expandir as oportunidades e vendas da empresa de forma previsível, regular e mensurável. Para isso, utilize as novas ferramentas e métodos disponíveis no mercado.

Algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento são:

- Estratégia de inovação: nesse caso, a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços; portanto, a empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado em rápida evolução tecnológica.

Essa estratégia consiste no desenvolvimento de nova tecnologia, ou na procura do desenvolvimento de um produto ou serviço inédito e de elevado impacto no mercado.

- Estratégia de internacionalização: nesse caso, a empresa estende suas atividades para fora do país de origem. Embora o processo seja lento e, geralmente, arriscado, é uma estratégia que pode ser bastante interessante para as empresas de maior

porte, pela atual situação evoluída dos sistemas logísticos e de comunicações nos âmbitos nacional e internacional.

- Estratégia de joint venture: trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado, na qual duas empresas associam-se para produzir um produto. Normalmente, uma entra com a tecnologia e a outra com o capital. Isso é muito comum em países nos quais as empresas multinacionais sofrem restrições.

- Estratégia de expansão: o processo de expansão de empresas deve ser planejado; caso contrário, podem ser absorvidas pelo Governo ou por outras empresas nacionais ou multinacionais. (OLIVEIRA,2018,p.191)

Estratégia de desenvolvimento

OLIVEIRA (2018, p. 192) destaca que nesse caso, a predominância é de pontos fortes internos e de oportunidades externas; e, diante disso, você deve procurar desenvolver sua empresa.

Normalmente, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais: pode-se procurar novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses dois eixos – mercadológico e tecnológico – permite a você construir novos negócios no mercado.

Nessa estratégia, a empresa entra em um novo mercado com seus produtos já existentes. Nesse caso, expandir para novos mercados pode significar expandir para novas regiões geográficas e até mesmo grupos de clientes.

A estratégia de desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações:

- Desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos e serviços a novos mercados. Portanto, pode-se ter a abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos do mercado atual.

- Desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Esse desenvolvimento pode ocorrer através de novas características dos produtos ou serviços, tais como variações de qualidade ou diferentes modelos e tamanhos (proliferação de produtos).

- Desenvolvimento financeiro: corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo autônomas e/ou concorrentes, na qual uma apresenta poucos recursos financeiros (ponto fraco em recursos financeiros) e grandes oportunidades no mercado; e a outra, o inverso (ponto forte em recursos financeiros e poucas oportunidades mercadológicas). Essas empresas juntam-se, associam-se ou fundem-se em nova empresa que passa a ter tanto ponto forte em recursos financeiros, quanto oportunidades no mercado.

- Desenvolvimento de capacidades: ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades no mercado.

- Desenvolvimento de estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

(OLIVEIRA,2018 p. 193)

4.1.5 Plano de Ação para as estratégias (5WH2H)

O 5W2H, basicamente, é um checklist de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Ele funciona como um mapeamento destas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. Em um segundo momento e quanto custará. (Gustavo Periard – juh 30, 2009, apud)

A respeito da facilidade de utilização do método 5W2H, Silva et al., (2013) afirma que por ser muito simples, eficaz, cuidadosa e objetiva, garante a sua execução de forma organizada.

Também neste sentido, Grosbelli (2015) descreve que o método 5W2H é tão simples que o procedimento de aplicação da ferramenta por ser realizado através do preenchimento de seu quadro. Isto pode ser feito em um formulário de editor de texto ou planilha para a elaboração do plano de ação.

Para Sasdeli (2013) a tomada de decisões se baseia em resultados após análises dos registros das informações levantadas. Ele enfatiza que para a identificação de causas de problemas serão necessárias aplicações de técnicas ou 16 de ferramentas para que haja debate entre as partes interessadas de modo que os dados obtidos reflitam realmente o que ocorre no processo.

A ferramenta 5W2H pode ser um suporte para implementação de uma empresa, pois permite de forma simples a garantia de que as informações básicas sejam claramente

definidas e as ações propostas sejam minuciosas executadas (LISBOA, 2012).

Segundo Barbosa et al., (2016) o método 5W2H é útil na análise das situações em há necessidade de verificar a ocorrência de um problema e no desenvolvimento de um plano de ação.

O modelo 5W2H é um método utilizado pelas organizações, como planejamento estratégico, com o objetivo de verificar o desempenho da organização, bem como seus departamentos. Esse método é realizado através de perguntas as quais são: O QUE? POR QUE? ONDE? QUANDO? QUEM? COMO? QUANTO?

Figura 04 – EXEMPLO DE PLANILHA 5W2H:

O Quê? <i>WHAT</i>	Por Que? <i>WHY</i>	Onde? <i>WHERE</i>	Quando? <i>WHEN</i>	Quem? <i>WHO</i>	Como? <i>HOW</i>	Quanto? <i>HOW MUCH</i>
Melhorar Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	Para gerar saúde e bem estar, motivação dos colaboradores, pois isso refletirá em sua produção e sua atitude no trabalho.	Na empresa	Á partir de janeiro 2017	Gestão de Rh	Através da construção de dormitórios, utilizando local já existente. Realização de eventos e confraternizações.	R\$ 1.245,00 para compra dos 50 colchonetes. Não haverá custos extras, pois o local já existe.
Implantar Entrevistas de Desligamento.	Para avaliação da própria empresa em geral (liderança, equipe, etc.) Avaliação dos processos de trabalho e como este pode ser melhorado.	Na empresa	Á partir de janeiro de 2017	Gestão de Rh	Através de questionários que envolvam aspectos sobre o ambiente de trabalho e aspectos gerais. Feedbacks.	Não há custos
Avaliação do Clima Organizacional	Para melhorar o ambiente de trabalho, e amenizar os conflitos existentes entre os colaboradores.	Na empresa	Á partir de Janeiro de 2017	Gestão de Rh	Através de Feedbacks. Implantação de questionários pelo menos duas vezes no ano para avaliação do ambiente de trabalho.	Não há custos.

Fonte: Excelso solução.com.br

O plano de ação é elaborado conforme os problemas da organização, onde se utiliza um pesquisa, assim buscando as melhorias a partir desta ferramenta.

4.1.6 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) É uma ferramenta de gestão que envolve múltiplas perspectivas diferentes e deve ser integrada e balanceada para promover união. O BSC é um sistema de avaliação de desempenho organizacional, que assume que os próprios indicadores financeiros não refletem perfeitamente a eficácia da organização.

CHIAVENATO destaca que O BSC é uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional, e se fundamenta no balanceamento entre quatro diferentes

perspetivas de objetivos, a saber:

O BalancedScorecard (BSC) converte todas as suas necessidades de crescimento em metas, divididas em todos os departamentos da empresa. Com isso, o caminho a seguir fica mais claro e ajuda os gestores a entender o que deve ser feito para obter os melhores resultados.

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

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

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

Perspectiva da inovação e aprendizagem: qual a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Os indicadores devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento. Exemplos: índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, inovação, competências e motivação das pessoas. (CHIAVENATO 2020,p 231).

O BSC se fortalece a cada dia na definição de indicadores relacionados aos objetivos estratégicos da empresa. Eles devem cobrir os quatro aspectos principais do desempenho organizacional: finanças, clientes, processos internos e aprendizado / crescimento. Esses quatro pontos precisam estar permanentemente equilibrados, eles são um conjunto de objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

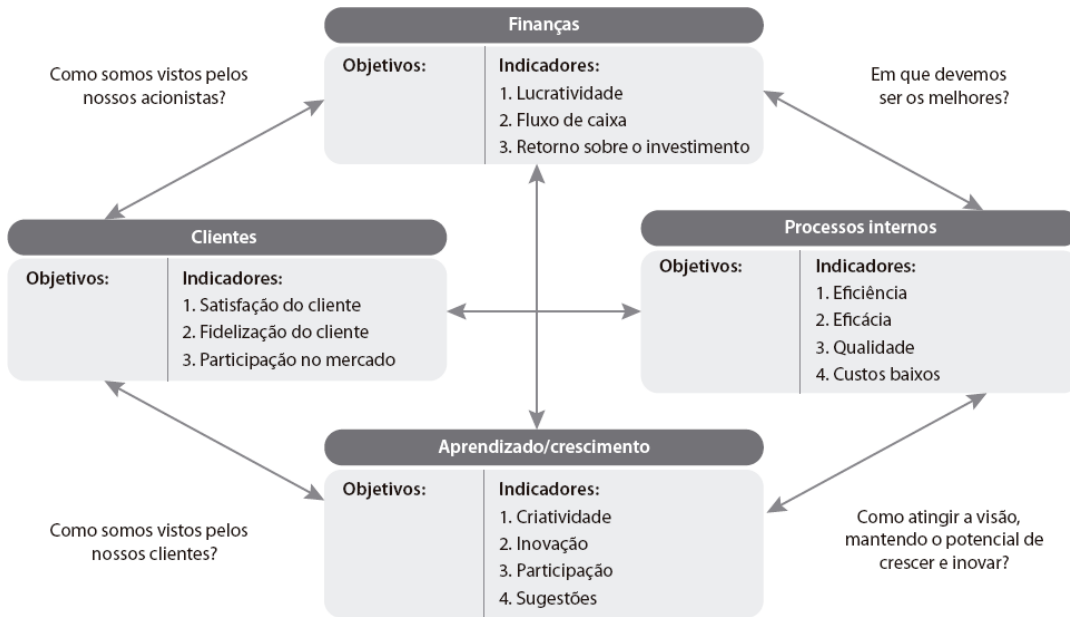


Figura: 05

Fonte: CHIAVENATO baseada em KAPLAN e NORTON.32

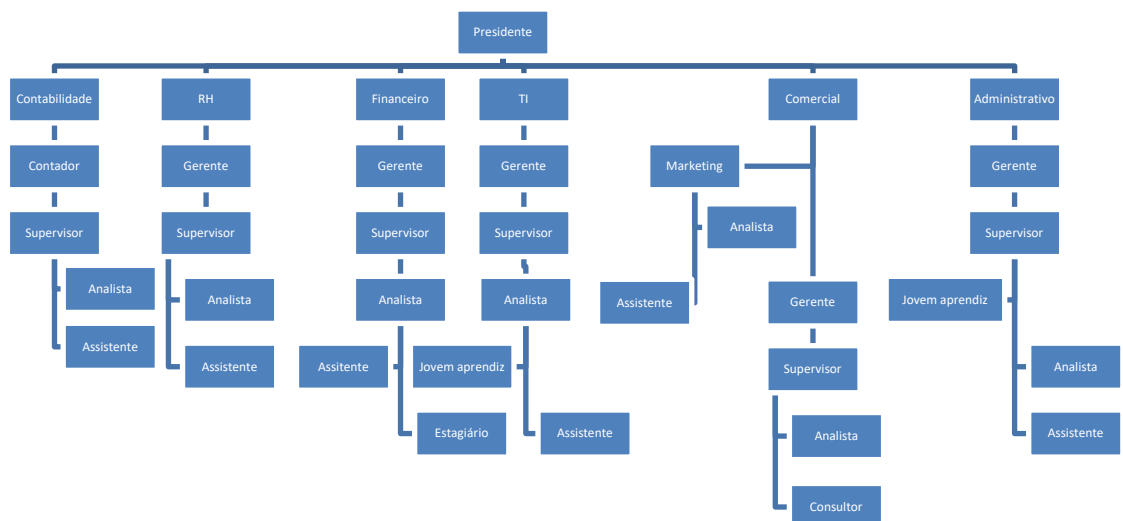
O BSC permite que as organizações alinhem e centralizem sua equipe executiva, unidades de negócios, recursos humanos, TI e recursos financeiros com sua estratégia organizacional. É necessário comunicar os objetivos estratégicos e suas consequências, indicadores, objetivos e ações às pessoas de forma consistente e significativa. (CHIAVENATO,2020).

4.2 Análise da empresa

4.2.1 O setor de RH

O organograma representa a estrutura hierárquica da Empresa, exibindo a disposição de cargos e departamentos da organização de maneira clara e objetiva.

Figura 06 – Organograma



Fonte: Adaptado pelo grupo.

O setor de RH dá suporte á todo administrativo, o departamento é responsável pela gestão dos colaboradores. É por meio da area de RH que se torna possivel alinhar os negócios e as estratégias dentro da organização, treinar, desenvolver e reter talentos. Na LAS o RH é estratégico, com foco nas integrações e conhecimentos em todas a areas, trabalha com estratégias personalizadas e flexiciveis.

- Foca na integração: conhece e faz parte de todos os processos da área
- Processos flexíveis: trabalha com estratégias personalizadas
- Diversidade: agregam à empresa profissionais com competências e habilidades distintas
- Foca em resultados: encontra a melhor forma de fazer

O gestor de RH da LAS atua diretamente com o administrativo e controladoria da organização, com o objetivo voltado para o constante desenvolvimento da organização.

4.2.2 Missão, visão, principios/ valores

A LAS do Brasil, desde sua fundação, tem o objetivo de oferecer ao mercado uma visão inovadora na comercialização de insumos analíticos. Seu diferencial são atendimento personalizado, apoiando todo o processo de aquisição dos produtos: compreender a realidade e as necessidades de cada cliente, oferecer alternativas e entregar os produtos com agilidade e segurança, obedecendo a legislação vigente de importação.

Missão:

Ser um elo forte entre nossos clientes e fornecedores, contribuindo com o desenvolvimento continuo dos nossos colaboradores, buscando a excelencia no atendimento e relacionamentos sustentaveis.

Visão:

Ser uma empresa de excelencia nas relações de trabalho, internas e externas, atuando com processos inteligentes.

Principios/Valores:

- Excelencia: Atender aos clientes, fornecedores e colaboradores valorizando o relacionamento.
- Comprometimento: Estar comprometido com a Empresa, seus clientes e a superação das metas.
- Transparencia: Comunicação aberta, verdadeira e com discrição.
- Inovação: Buscar soluções inovadoras para os desafios.
- Respeito: Tratar o ser humano com a devida importância, apesar das diferenças.

(Informações extraídas do site da LAS)

4.2.3 Diagnóstico Estratégico: Matriz SWOT

A análise swot, também conhecida como fofa, como já foi dito anteriormente se trata de uma ferramenta que possibilita verificar a posição da empresa no ambiente interno e externo.

Figura 07 – Análise S.W.O.T



Fonte: Adaptado pelo grupo.

Após realizar a análise S.W.O.T na empresa Las do Brasil, foi possível identificar alguns pontos importantes, segue abaixo:

- Forças (Strengths)

O recrutamento e seleção na LAS é eficaz e ágil, buscando sempre os melhores talentos no mercado de trabalho e inovando sempre em suas entrevistas e seleções. Assim, o RH consegue identificar se aquele profissional tem o fit cultural da organização e em quais atividades ele se sentirá mais motivado e engajado, além de obter dados estratégicos sobre sua produtividade. Sendo assim, a força de trabalho aumentará, melhorando os resultados da organização.

- Fraquezas (Weaknesses)

Atualmente a LAS possui uma rotatividade alta de funcionários, pelo desalinhamento com as políticas e valores da organização.

O clima organizacional muitas vezes rígidos não agrada a todos, causando muitos pedidos de demissões.

- Oportunidades (Opportunities)

As oportunidades do RH da LAS estão relacionadas as parcerias com instituições de ensino como SEBRAE, SENAI e a Faculdade Unicamury. Dando oportunidades e descontos para que o profissional tenha oportunidade de cursar um ensino superior, como também em parceria com o SENAI dá oportunidades de diversos cursos para melhorar o desenvolvimento profissional de seus colaborados.

A LAS possui facilidade e acesso a meios de transporte, sua filial está localizada na AV.V8- Anel viário, que dá acesso á pontos de onibus próximos e tem uma boa localização tanto para chegada de uber como de moto taxi e outros meios de transporte.

Uma das mais inovadoras e importantes oportunidades do RH da LAS é a inovação tecnologica, o uso traz benfícios que podem ser percebidos no médio e longo prazo, utilizando redes sociais corporativas para propostas profissionais, ex:

Instagram, Facebook, para demandas de divulgações de vagas. Acompanhamento por indicadores de desempenho, que proporciona mais segurança para possíveis intervenções e sugestões do RH aos gestores.

- Ameaças (Threats)

Os profissionais desqualificados muitas vezes demoram para realizar suas atividades e são menos eficazes, assim prejudicando sua equipe e organização.

Os acidentes de trabalho são uma ameaça a empresa LAS no departamento de expedição e armazenamento, pois muitos deixam de tentar uma carreira na empresa por medo de produtos químicos que são importados e de alto valor de mercado.

Uma das mais impactantes ameaças para o RH das LAS é a falta de reconhecimento dos resultados alcançados, isso desestimula os profissionais querendo até buscar outro lugar para trabalhar. A falta de recompensas de acordo com o grau de dificuldade das tarefas causa infelicidade aos colaboradores.

4.2.4 Tipo de Estratégia a ser utilizada pela empresa

A proposta de melhoria sugerida para o departamento de RH será a estratégia de manutenção em relação a alta rotatividade de pessoal na empresa. A solução deverá ser encaminhada ao departamento de controladoria para autorização superior. Uma das táticas será a política do Feedback, com essa estratégia a empresa abre as linhas de comunicação entre funcionários e coordenadores, e entre a alta gestão de funcionários, assim melhorando o clima interno.

Assim os colaboradores sentem mais confiança em suas lideranças e em fazer parte dos objetivos e das conquistas do negócio, já que um dos motivos da alta rotatividade é o clima organizacional, uma cultura de diálogo entre a comunidade interna tendo os devidos feedbacks pode mudar a alta rotatividade.

4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

Foi utilizada a ferramenta 5W2H, para realizar a melhoria mais clara e as ações a serem tomadas na execução do plano de melhoria sugerido:

Figura 08 – 5W2H

Objetivo:		Implantar a cultura do Feedback na empresa
Passo		Detalhes
1	what-Oque faremos?	Implantar a política de Feedback
2	why-Porque fazer?	Para melhorar a alta rotatividade de pessoal
3	where-Onde faremos?	Na própria organização – LAS do Brasil
4	who-Quem fará?	O departamento de RH ficará responsável.
5	when-Quando faremos?	10/12/2021
1	how-Como faremos?	Serão selecionados profissionais do RH, que terão esse diálogo com o colaborador.
2	how much – Quanto vai custar?	Aproximadamente R\$ 5.000,00

Fonte: Adaptado pelo grupo.

De acordo com a figura 8, iremos implantar uma política de Feedback necessária para melhoria da alta rotatividade de pessoal na organização, ficando responsável o

departamento de Recursos Humanos, que disponibilizará profissionais qualificados para obter o devido diálogo com os colaboradores. Alinhando as políticas e valores da organização.

Plano de ação para clima organizacional

Figura 09 – 5W2H

Objetivo:		Avaliação de Clima Organizacional
Passo		
1	what-Oque faremos?	Avaliação de Clima Organizacional
2	why-Porque fazer?	Para melhorar o ambiente de trabalho, e amenizar os pedidos de demissões.
3	where-Ondefaremos?	Na própria organização - LAS
4	who-Quemfará?	O departamento de RH.
5	when-Quandofaremos?	Á partir de Janeiro de 2022
1	how-Comofaremos?	Implantação de questionários pelo menos duas vezes ao ano para avaliação do ambiente de trabalho.
2	howmuch –Quantovaicustar?	Não há custos.

Fonte: Adaptado pelo grupo.

De acordo com a figura 9, implantaremos a avaliação de clima organizacional. Onde será implantado questionários duas vezes ao ano, com o intuito de melhorias no ambiente de trabalho.

4.2.6 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC é uma ferramenta que facilita para que o gestor entenda a sua estratégia , e transforme em um conjunto de indicadores para que as ações e metas sejam alcançadas.

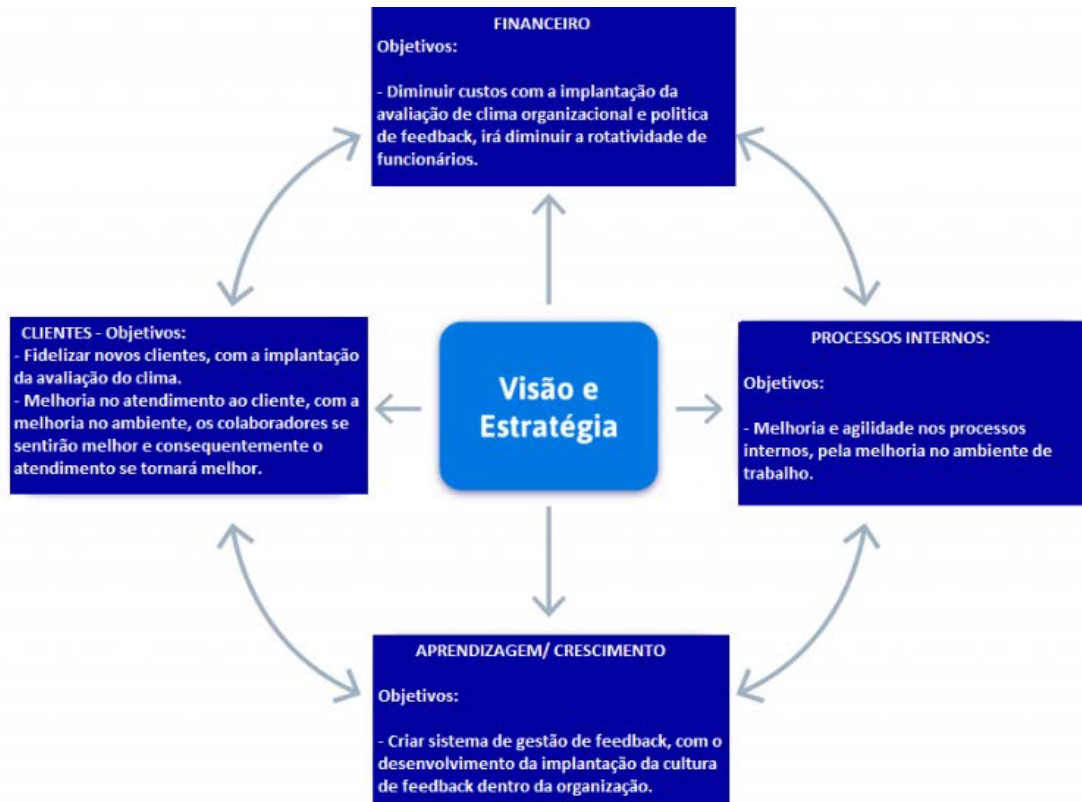
Para a Las, fizemos as seguintes perspectivas:

- Financeira: Diminuir custos pois com a implantação da avaliação de clima organizacional e política de feedback, irá diminuir a rotatividade de funcionários.
- Clientes: Fidelizar novos clientes, com a implantação da avaliação do clima, consequentemente os funcionários irão trabalhar melhor e darão um melhor

atendimento ao cliente.

- Processo internos: Melhoria e agilidade nos processos internos, pelo fato da melhoria no ambiente de trabalho.
- Aprendizagem: Criar sistema de gestão de Feedback, com o desenvolvimento da implantação da cultura de Feedback dentro da organização.

Figura 10 – BSC



O método BSC, possibilita alinhamento entre os colaboradores com a organização através da visão estratégica.

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para as empresas terem controle. Ao realizar esse trabalho a ideia foi analisar o departamento de RH, e através de pesquisas buscar uma solução estratégica para os problemas internos, como a alta rotatividade de colaboradores e o clima organizacional causador dos pedidos de demissões. A ferramenta de planejamento estratégico além de ser primordial na tomada de decisões, traz os resultados esperados sempre que aplicados corretamente.

Hoje a LAS não possui a política de feedback, e o clima organizacional se torna rígido ao olhos de muitos colaboradores. O plano de melhoria sugerido foi a implantação da política de Feedback para o departamento de recursos humanos, onde serão selecionados profissionais capacitados para terem o devido diálogo com os colaboradores, para a diminuição do turnover na organização. O segundo plano é a avaliação de clima organizacional, onde será implantado duas vezes ao ano pelo departamento de recursos humanos, questionários para avaliação do ambiente de trabalho, assim o ambiente será alinhado de acordo com os valores da empresa e colaboradores, tendo sempre um ambiente proporcional para ambas as partes respeitando os políticas da empresa.

REFERÊNCIAS

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas S/A, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade., LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas S/A, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos Humanos nas organizações 13ª Ed**. Rio de Janeiro: Campus.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Planejamento estratégico conceitos metodologia práticas, 2018**.

PRODANOV e FREITAS. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas 2013
Oliveira Djalma de Pinho. **Adminitração pública: foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo: Atlas 2014.

CHIAVENATO. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados - 24 julho 2020**.

Djalma de Pinho Rebouças de OLIVEIRA. **Planejamento Estratégico - Conceitos- Metodologia – 5 abril 2018**.

PORTER, **Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Atlas; 1ª edição (3 julho 1989)

Lisboa, M. D. G. P., & Godoy, L. P. (2012). **Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto**: a joia. Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial 32-47.

Barbosa, A. F., Gemente, G. B., Sanches, M. N., Rodrigues, F. M., & Sabaa-Srur, A. U. **Importância da gestão da qualidade nas indústrias 2016**.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2005.

2000 apud BUCELLI; POPADIUK, 2007
(Gustavo Periard – juh 30, 2009, apud)
(1960, apud BURNS e STALKER)