



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

TECNOLOGIA EM GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS  
PROJETO INTERDISCIPLINAR III

MARIANGELA APARECIDA DE SOUZA  
DILMA ALVES MONTEIRO  
BIANCA DOS SANTOS DIAS OLIVEIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

POSTO DE MOLAS CANDINE

Prof. Vinícius Bernardes

Aparecida de Goiânia /GO 2021



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

MARIANGELA APARECIDA DE SOUZA

DILMA ALVES MONTEIRO

BIANCA DOS SANTOS DIAS OLIVEIRA

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso Apresentado à Banca Examinadora da Faculdade Nossa Senhora Aparecida UNIFANAP, como requisito final para obtenção do título de Superior em Gestão em Recursos Humanos.

**Orientador: Prof. Vinícius Bernardes**



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

MARIANGELA APARECIDA DE SOUZA

DILMA MONTEIRO

BIANCA DOS SANTOS DIAS OLIVEIRA

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade Nossa Senhora Aparecida UNIFANAP como requisito final para obtenção do título de tecnólogo em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

**Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_**

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Vinícius Bernardes

Orientador

---

Prof. Nome Completo

Membro

---

Prof. Nome Completo

Membro



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

Souza, Mariangela Aparecida de

S729g      Gestão estratégica de Recursos Humanos. / Mariangela Aparecida de Souza, Dilma Alves Monteiro, Bianca dos Santos Dias Oliveira; orientação [Prof. Vinícius Bernardes Roberto]. – Aparecida de Goiânia-GO, 2021

vi, 36 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. Recursos Humanos. 3. Treinamento. I. Alves, Dilma Monteiro. II. Oliveira, Bianca dos Santos Dias. III. Roberto, Vinícius Bernardes (orient.). IV. Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida - UniFANAP. V. Título.

CDU 658.3



## RESUMO

Deste modo o trabalho traz em primeiro lugar as informações da empresa, apontando as qualidades e pontos negativos, para assim também promover o alcance do objetivo geral que é: elaborar o planejamento estratégico para o Recursos Humanos da empresa Posto de molas Candine, assim como os objetivos específicos que inclui o fundamento exatamente nos processos de recursos humanos, sendo está a principal forma de qualidade e capacidade de organização que se difere em todos os departamentos da empresa. A organização manuseada como objeto de pesquisa, trabalha no ramo de manutenção de transportes rodoviários, que transportam carga de diversas especialidades, pois este é o meio mais utilizado no Brasil, com isto a empresa Posto de molas obtém uma alta demanda de serviços a serem realizados. Posteriormente a seguir é feita uma análise na empresa no ambiente de RH, para constatar inexactos erros que devem ser melhorados e aperfeiçoados. Desta forma sugere que seja implementado um plano de ação com suas técnicas dentro da organização, destaca-se que entre as perspectivas de um Balanced Scorecard a que tem maior relevância para a estrutura do RH e o de “aprendizado e crescimento” ela mantém o foco exatamente na gestão de pessoas sendo assim, treinar e capacitar se torna algo essencial para os resultados positivos esperados. Denota-se que os recursos humanos de certa forma também se conduzem para a importância de um planejamento estratégico pois com ele se obtém finalidades a serem contempladas, está diretamente ligada aos resultados a serem alcançados, tendo como realização dos objetivos almejados. A metodologia usada como base é a pesquisa exploratória, buscando a junção de obter dados e informações, e sendo assim obter o entendimento de como funciona a empresa Posto de molas Candine. estruturando-se de pesquisa qualitativa com o intuito de coletar e fazer o levantamento de dados, a aplicar o formulário na organização.

**Palavras-Chave:** Planejamento estratégico. Recursos humanos. Estratégia de manutenção.



## **ABSTRACT**

In this way, the work brings first the company information, pointing out the qualities and negative points, so as to promote the achievement of the general objective, which is: to elaborate the strategic planning for the Human Resources of the Candine Spring Station company, as well as the specific objectives that include the foundation exactly in human resources processes, being the main form of quality and organizational capacity that differs in all departments of the company. The organization used as a research object, works in the field of road transport maintenance, which transports cargo of various specialties, as this is the most used means in Brazil, with this the company spring post obtains a high demand for services to be performed. Subsequently, an analysis is carried out in the company in the HR environment, to find inaccurate errors that must be improved and perfected. In this way, it suggests that an action plan be implemented with its techniques within the organization, it is highlighted that, among the perspectives of a Balanced Scorecard, the one that has the greatest relevance for the HR structure and that of "learning and growth" it maintains the focus exactly on people management, therefore, training and empowering becomes essential for the expected positive results. It is noted that human resources, in a way, also lead to the importance of strategic planning because with it goals to be contemplated are obtained, it is directly linked to the results to be achieved, having as the achievement of the desired objectives. The methodology used as a basis and exploratory research, seeking to gather data and information, and thus obtain an understanding of how the company de spring post Candine works. structuring itself of qualitative research in order to collect and survey data, to apply the form in the organization.

**Keywords:** Strategic planning. Human Resources. Maintenance strategy.



## Sumário

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1.CONCEITO DO NEGÓCIO .....</b>	<b>8</b>
1.1 Razão Social: João Alves Candine .....	8
1.2 Histórico da empresa.....	8
1.3 Descrição das características do negócio .....	8
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
2.1 Objetivo Geral .....	9
2.2 Objetivos Específicos.....	9
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
<b>4. DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>12</b>
4.1. Fundamentação teórica .....	12
4.1.1 O setor de RH (ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, ORGANOGRAMA) .....	12
4.1.2 Missão, visão, princípios/valores.....	17
4.1.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT .....	19
4.1.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa .....	20
4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H).....	24
4.1.6 Balanced Scorecard (BSC).....	25
4.2.1 O setor de RH .....	27
4.2.2 Missão, visão, princípios/valores. ....	28
4.2.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT .....	28
4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa.....	30
4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H).....	31
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
Estes resultados foram adquiridos através de uma pesquisa com aplicação de um questionário feita no ambiente da empresa Posto de Molas Candine. ....	38
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>39</b>
<b>Anexos: .....</b>	<b>41</b>
Demonstração da Empresa Posto de Molas Candine .....	43



## **INTRODUÇÃO**

O planejamento trata-se da empresa como um todo e ajuda nos objetivos e visões futuras que a empresa deseja alcançar, o processo do planejamento possibilita aos gestores não somente a focar no curto prazo, mas, entender que para obter sucesso no negócio precisa praticar sempre as ferramentas do planejamento, como missão visão e valores, matriz SWOT entre outras. A importância do planejamento estratégico é definida como o desenvolvimento dos processos, técnicas e atividades administrativas, ele é viável para avaliar implicações futuras que facilita a tomada de decisão de modo mais rápido, eficiente e eficaz.

A realização deste trabalho é viável tanto para a empresa quanto para o acadêmico, ele irá ajudar na conclusão do curso de recursos humanos e no aprendizado, determinado pela instituição. Já a empresa irá observar onde estão os erros cometidos, e assim buscando resolvê-los, implantando técnicas como matriz SWOT ela é uma ferramenta que identifica os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, fraquezas e ameaças da empresa.

O plano de ação 5W2H é uma sigla de 7 perguntas que precisa de respostas para obter o êxito desta ferramenta, são elas O que? Por quê? Quem? Onde? Quando?, Como? e Quanto?, isso ajuda a empresa a visualizar os problemas e solucionar melhorias na organização.

A ferramenta de (BSC Balanced Scorecard) que significa “Indicadores Balanceados de Desempenho” é um modelo de gestão estratégica que visa não somente focar nos resultados financeiros e lucros, mas para desenvolver formas e planejamento que possa ter um impacto positivo para obter qualidade no ambiente de trabalho, no BSC utiliza os seguintes tópicos: Financeira, Clientes, Processos internos do negócio e Aprendizado e crescimento. Não importa se a empresa é pequena, média ou de grande porte. Se não está planejando os próximos passos ou executando bem as suas ações, pode estar perdendo grandes chances de criar uma vantagem competitiva no seu ramo de negócios, além de implantar as técnicas de planejamento, não se faz somente uma vez, e constantemente este trabalho e tem que ter um controle e avaliação para ver se está tendo os resultados esperados.



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

## **1. CONCEITO DO NEGÓCIO**

### **1.1 Razão Social:** João Alves Candine

Nome Fantasia: Posto de Molas Candine

Endereço: Rua do Tear Quadra 80 Lote 2 Parque Oeste industrial. Goiânia

E-mail: [molascandine@gmail.com](mailto:molascandine@gmail.com)

Telefone: 6232751068

### **1.2 Histórico da empresa**

O proprietário da empresa, João Alves Candine com o acerto de seu último emprego, adquiriu um capital junto com a venda de seu carro, obteve o valor para abrir sua empresa Posto de molas J Candine em 10/06/2013.

A organização Posto de molas Candine utiliza o negócio de Microempreendedor Individual (MEI). Prestadora de serviços ao conserto de manutenção de caminhões.

### **1.3 Descrição das características do negócio**

O segmento de atuação no mercado e de serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores, com o intuito de levar qualidade, oferecendo peças de ótima qualidade, fazendo o trabalho de acordo com a necessidade do cliente. A empresa conta com o apoio de 4 colaboradores juntamente como empresário.

Um dos fornecedores do Posto de Molas Candine e a Castrillon, Rodogin, Truck Center, Imperial Parafuso.

Os principais clientes são caminhoneiros viajantes, empresas que trabalha com logística, que utilizam caminhões para entrega de mercadorias.



## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo Geral

- Elaborar o planejamento estratégico para o Recursos Humanos da empresa Posto de molas Candine.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o organograma da empresa Posto de molas Candine.
- Definir a missão, visão princípios e valores.
- Aplicar a matriz SWOT para observar os pontos fortes e pontos fracos da organização.
- Apresentar as Estratégias definidas pela empresa.
- Desenvolver o plano de ação (5W2H).
- Elaborar o Balanced Scorecard – BSC

## 3. METODOLOGIA

Diz Prodanov e Freitas (2013) que a metodologia e simplesmente a aplicação de técnicas que são observadas para a construção do conhecimento, ela avalia os métodos e técnicas de pesquisa que possam possibilitar a coleta de informações. Confira o trecho abaixo o que o autor diz:

A Metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.14).



### **Pesquisa exploratória**

Aplica-se um método de pesquisa exploratória na empresa Posto de molas Candine. O objetivo desse tipo de estudo é procurar e analisar, a fim de identificar um problema na organização, mas, a intenção não é confirmar hipóteses e sim obter o entendimento de como funciona a empresa como um todo. Visando sugerir soluções e técnicas de recursos humanos a serem executadas na organização.

Diz Gil (2008) que pesquisas exploratórias tem como intenção desenvolver, esclarecer e modificar ideias, mais precisos ou hipóteses esse tipo de pesquisa apresenta menor rigidez em vista de outras. O trecho abaixo explica com clareza o que o autor quer mostrar:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados. (GIL,2008, p.27)

Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

De acordo com Gil (2002, p. 41, apud Selltitz, 1967, p. 63), “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de



modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

### **Pesquisa Qualitativa**

Utilizando um método de pesquisa qualitativa, com levantamento de dados através de formulários, aplicados na organização informando a história de vida da empresa, e a cultura em que ela se estabelece.

Conforme Marconi e Lakatos (2021, p. 296) "Será adotada a metodologia de pesquisa qualitativa serão utilizados com instrumento: observação sistemática e participante, entrevista semiestruturadas com objetivo de levantar a história de vida desses atores sociais."

Para Marconi e Lakatos (2021, p.255) "Formulário: roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado"

### **Pesquisa Descritiva**

Pesquisa descritiva descreve a realidade de algo, como por exemplo pesquisas de opiniões, pesquisas de mercado, ela é elaborada de acordo com levantamento de documentos, abordagens de campo, uma dessas técnicas de coletas de dados são: uso de questionários, formulários, análise de documentos entre outros demais. Diante disso Gil (2002) destaca que:

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Por outro lado, há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc (GIL, 2002, p.42).



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

### **Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de um material já elaborado, ela é constituída por livros e artigos científicos, parte dos estudos exploratórios podem ser consideradas como pesquisas bibliográficas. Abaixo Gil (2008) diz que:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre a população ou renda per capita; todavia, se tem à sua disposição uma Gil bibliografia adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados senão com base em dados secundários (GIL, 2008, p.50)

### **Pesquisa de campo**

É uma das etapas da metodologia científica de pesquisa que se utiliza a observação de algo, a coleta de dados, análise e interpretação de fatos e fenômenos ocorridos.

Pesquisa de campo é que se utiliza com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles. (MARCONI; LAKATOS, 2021, p.216).

### **Questionário**

Será aplicado o questionário na organização Posto de molas Candine, com roteiros de perguntas abertas para o proprietário e os colaboradores. Através destes dados levantamos os pontos fortes e pontos fracos da empresa.

## **4. DESENVOLVIMENTO**

### **4.1. Fundamentação teórica**

#### **4.1.1 O setor de RH (ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, ORGANOGRAMA)**

Estrutura organizacional é a forma pela qual as suas funções são divididas e organizadas, através da divisão de setores, funções e cargos se estabelece o nível hierárquico da empresa, assim como a relação entre líderes e liderados.



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades, e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas (REBOUÇAS; OLIVEIRA, 2006, p.69).

A estrutura organizacional é uma ferramenta básica que auxilia para que as situações almejadas pela empresa sejam alcançadas. Mas antes disto é necessário observar a função da organização. Para Rebouças (2006, p.63), “Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando o alcance de objetivos e resultados estabelecidos.”

A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidos, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa. Antes de se definir estrutura organizacional, é necessário conceituar a função organização, pois a estrutura organizacional é o instrumento básico para a concretização do processo organizacional (REBOUÇAS; OLIVEIRA, 2006, p.63).

Qualquer empresa possui dois tipos de estrutura, formal que é representada pelo organograma da empresa e seus aspectos básicos, e a informal que não é planejada e surge, naturalmente, da interação social dos profissionais de uma empresa.

Para Rebouças Oliveira (2006, p.65) “Estrutura formal, objeto de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma.”

Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve, espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma (REBOUCAS; OLIVEIRA, 2006, p.65).



Diz Rebouças (2006) que o organograma linear se especifica com o formato de uma linha, ele tem a função de delegar as tarefas, monitorar e avaliar o bom andamento da execução das atividades, ele não necessita de uma hierarquia para distribuir as funções atribuídas a todos.

O organograma linear apresenta as seguintes características:

- um conjunto sintético de informações relevantes encontráveis em organogramas e manuais de organizações dispostos na forma de uma matriz;
- um conjunto de posições e/ou cargos organizacionais a serem considerados, que constituem as colunas da matriz;
- um conjunto de responsabilidades, atividades, decisões etc. Dispostas de forma que constituam as linhas da matriz; e
- os símbolos que indicam o grau de extensão de responsabilidade e autoridade, de forma que explicitem as relações entre as linhas e as colunas, inseridos nas respectivas células da matriz.

As principais vantagens do organograma linear são:

- permite a visualização das responsabilidades e das atividades pela função;
- possibilita caracterizar a forma pela qual uma posição se relaciona com as demais dentro da empresa;
- permite a efetivação de análises objetivas de estrutura; e
- possibilita eliminar ambiguidades no processo decisório.

As principais desvantagens do organograma linear são:

- não considera a estrutura informal, o que, aliás, é uma desvantagem de todo e qualquer tipo de organograma; e
  - não é de leitura fácil, pois as pessoas não estão acostumadas a trabalhar com essa forma de representação gráfica.
- (REBOUÇAS; OLIVEIRA, 2006 p.119).

**Figura 1- Organograma linear**

Organograma Linear de Responsabilidade:				
ATIVIDADE	DIRETOR	GERENTE	SUPERVISOR	ASSISTENTE
Aprovar Investimento	∅	□		
Aprovar Procedimento	□	∅		
Revisar Procedimento		▽	□	
Redigir Procedimento		▽	△	
Distribuir Procedimento				△
Arquivar			□	⊗

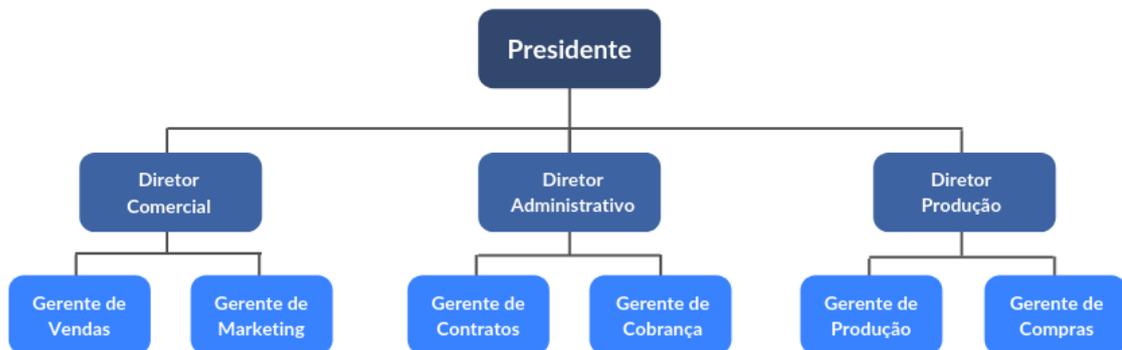
LEGENDA	
Executa	△
Aprova	∅
Participa	▽
Controla	□
Elabora	⊗

Fonte: Blog Tangerino

Diz Rebouças Oliveira (2006) que o organograma vertical, não e muito utilizado nas empresas, pois as empresas normalmente apresentam seus organogramas nas formas de departamentalização funcional e suas várias divisões. O organograma vertical é expostas em divisões como:

Presidente Diretor financeiro, Gerente de controladoria, Chefe do departamento de contabilidade, Chefe do departamento de custos ,Chefe do departamento de orçamento, Gerente de Tesouraria, Chefe do departamento de operações financeiras ,Chefe do departamento de contas a pagar e a receber, Diretor Administrativo , Gerente de recursos humanos, Chefe de desenvolvimento de recursos humanos, Supervisor da seção de recrutamento e seleção, Supervisor da seção de treinamento.(REBOUÇAS; OLIVEIRA, 2006, p.121).

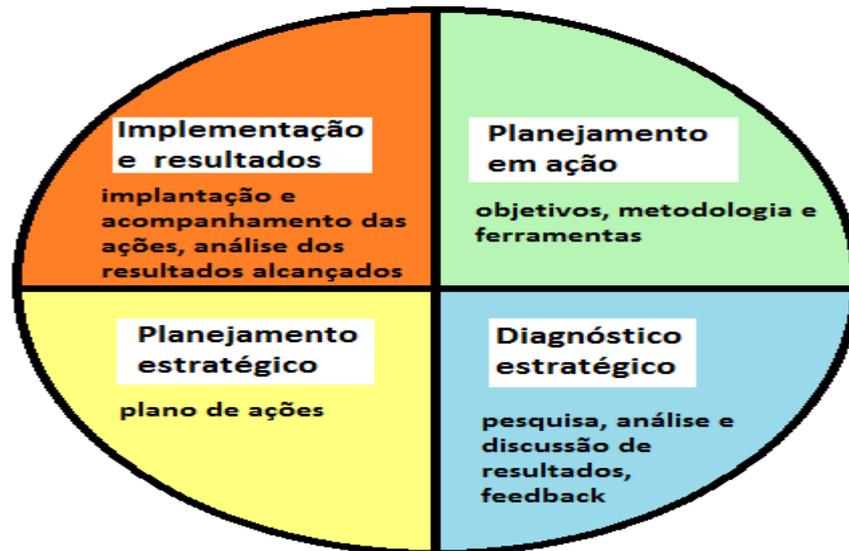
**Figura 2-** Organograma vertical



**Fonte:** Xerpay Blog



**Figura 5** – Diagnostico estratégico.



**Fonte:** <https://pessoasquepensam.webnode.com.br/desenvolvimento-organizacional>

Para Rebouças Oliveira, (2007, p.64) “O diagnostico estratégico deve ter enfoque no momento atual bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de constituir a dimensão crítica para o sucesso permanente da empresa analisada”.

O Processo do diagnostico estratégico é apresentado por análise externa e análise interna. Para Rebouças Oliveira (2007, p.69), “Numa análise interna, nem sempre se consegue classificar algum fator como ponto forte ou fraco, principalmente por falta de informações mais adequadas”.

Diz Rebouças Oliveira, (2007) que a análise externa estuda a empresa e o ambiente, com pontos de oportunidades e de ameaças, abaixo confira o que o autor quer mostrar:

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados, e, prospectiva, quanto à sua posição produtos versus mercados desejada no futuro. (REBOUÇAS, OLIVEIRA, 2007, p. 71)

Para resolver alguns problemas de imediato que exija decisão estratégica entre a empresa e ambiente de trabalho e necessário seguir os pontos a seguir:



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

Os Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Os Pontos fracos são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

As Oportunidades são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que ela tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

As Ameaças são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. (OLIVEIRA 2007 p.68).

Como já destacado, (Chiavenato 2020) diz que a expressão de RH recursos humanos refere-se as pessoas que trabalham e participam das empresas, e que nelas desempenham atividades importantes para a organização, nelas o colaborador aplica as suas competências e habilidades. Diante disto as pessoas passam mais tempo em seus empregos, por outro lado as organizações requerem pessoas para suas funções, da mesma forma que querem recursos financeiros, materiais e tecnológicos.

#### **4.1.2 Missão, visão, princípios/valores.**

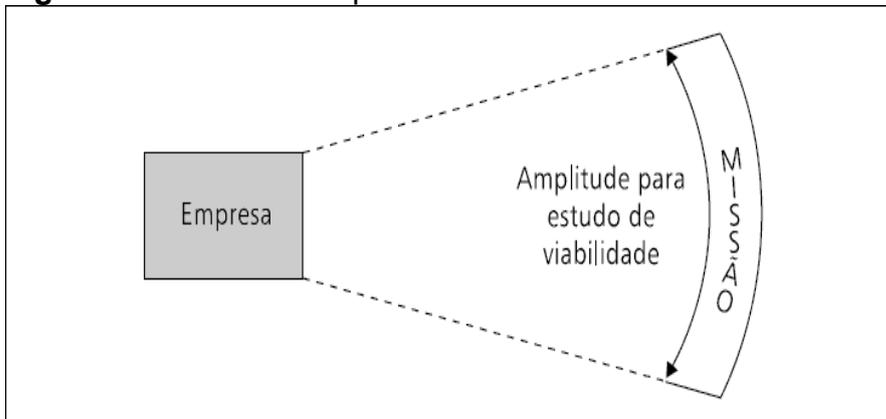
Como já destacado, Rebouças Oliveira (2007) Tem uma visão de que a Missão procura-se determinar a razão do negócio, por que ela existe, que atividades deverá concentrar no futuro, aonde a empresa quer chegar, quais necessidades e expectativas do mercado que pretende atender. Deve-se trabalhar de forma conjunta e interativa com a visão, sendo que a metodologia seja implantada com desenvolvimento, e planejamento estratégico, pois cada item tem o seu significado e sua finalidade.

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. Salienta-se que essa missão não está diretamente correlacionada com o estatuto social da empresa, e é, na realidade, muito mais ampla, envolvendo, inclusive, expectativas. (REBOUÇAS; OLIVEIRA,2007, p.50)



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

**Figura 3:** Missão da Empresa



**Fonte:** OLIVEIRA (2018)

De acordo com Rebouças Oliveira (2007) Visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar com adequada competência.

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. A visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico, onde é implementado pela empresa (REBOUÇAS; OLIVEIRA, 2007, p.65).

Diz Rebouças Oliveira (2007) Que os valores da empresa são mais importantes quando, a alta administração se envolve com o modelo de gestão da empresa. Os valores são o conjunto dos princípios e crenças de uma empresa. O trecho abaixo refere-se o que o autor quer dizer:

Verifica-se que os valores que representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões, afirma que os valores se tornam mais importantes para a empresa quando a alta administração envolve, profissional e motivacional mente, com as questões do modelo de gestão da empresa. (REBOUÇAS; OLIVEIRA, 2007, p .67)

As empresas levam a sério a questão de valores na organização, elas usam esses valores para sustentar o código de ética e morais da empresa.



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, sendo que algumas empresas utilizam esses valores para sustentar o seu código de ética. E, se esses valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa. (REBOUÇAS; OLIVEIRA, 2007, p. 68).

#### 4.1.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT

Análise swot é elaborado a fim de realizar análise do ambiente interno e externo de uma empresa, quando aplicado está ferramenta auxilia a encontrar os pontos relevantes da empresa tanto positivo quanto negativo.

Etapas para a análise swot.

- 1 Selecione cada um dos objetivos criado no planejamento estratégico, escreva tudo que possa servir de base para fazer a análise swot.
- 2 Depois de ter conhecimento e ter feito a análise da empresa relacione os pontos positivos que serão a base para realização dos objetivos.
- 3 Cada ponto positivo dá origem a várias oportunidades de negócios e facilitara as organizações alcançar os objetivos criados no planejamento estratégico.
- 4 Deve se listrar cada ponto fraco da organização que está impedindo o objetivo da organização.
- 5 Relacionar cada ponto fraco, todas as ameaças, pois assim a organização poderá se preparar para enfrentá-los cada ponto (CRUZ,2019).

A matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT), proposta por Albert Humphrey no início da década de 1960 é uma prática que vem passando por décadas e continua sendo uma das mais importantes ferramentas de diagnóstico estratégico. O processo de gestão estratégica balanceada precisa dessa ferramenta para o entendimento dos fatores estratégicos que precisam ser impulsionados, minimizados, aproveitados ou neutralizados O desenvolvimento da matriz SWOT pela equipe estratégica deverá ocorrer em reuniões específicas para trabalhar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, primeiramente de forma independente e depois de forma conjunta. (LUCCA, 2013, p.143)

Em relação a matriz swot podemos ver baseado de acordo com Rebouças Oliveira (2007, p.37), “Que os pontos fortes é a diferenciação conseguida pela empresa, que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial onde estão os assuntos não controláveis pela empresa”.

**Figura 4-** Modelo de Matriz SWOT



**Fonte:** blog.iset.com.br

Essa análise corresponde a um horizonte onde a empresa visualiza o seu futuro, e com à medida que o tempo passar a empresa conseguira conhecer melhor sua organização como um todo através das análises estratégicas. O instrumento administrativo que auxilia o processo do diagnóstico estratégico é o benchmarking.

Benchmarking é um processo contínuo e interativo de investigação e análise das estratégias de sucesso das empresas líderes ou de referência e excelência administrativa, procurando conhecer adaptar e aprimorar essas estratégias para a realidade da empresa considerada. (OLIVEIRA,2007, p.64)

#### 4.1.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa: podem estar voltadas, à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa utilizando a estratégia certa no momento certo.



De acordo com OLIVEIRA (2007 p.177). “A estratégia é importante para a empresa tem como a finalidade de estabelecer quais caminhos e cursos os programas de ação devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidas”.

A estratégia deve ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até artilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades. (OLIVEIRA, 2007, p,179)

**Figura 6- Tipos de estratégias**

Sobrevivência	Deve ser adotada quando não existem outras formas de reverter o quadro de crise da empresa.
Manutenção	Atingir o aumento de sua posição competitiva.
Crescimento	Diversificação de negócio, integração vertical, horizontal, fusões e parcerias estratégicas.
Desenvolvimento	Alimento das vendas (produtos, serviços, mercado, financeiro, capacidade e estabilidade.)

**Fonte:** Grupo de Acadêmicos

Estratégias sobrevivência é quando não existe outra alternativa e a empresa se encontra numa situação caótica, então a primeira decisão dos executivos é parar os investimentos e reduzir as despesas. Essa estratégia são para que as empresas possam alcançar objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas e maior participação no mercado.

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

Redução de custos; consiste em reduzir totalmente os custos possíveis para que a empresa possa sobreviver.



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

Desinvestimento; é quando a empresa analisa uma linha de produto ou serviço não está dando lucro, então a melhor forma é parar de investir para não comprometer toda a empresa.

Se caso nenhuma estratégia básica de sobrevivência der certo, poderá ser usada a estratégia de liquidação

Liquidação do negócio: é uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída a não ser fechar o negócio. (REBOUÇAS; OLIVEIRA, 2007).

Estratégia de manutenção é quando a empresa identifica uma ameaça, podendo usufruir ao máximo dos seus pontos fortes minimizando seus pontos fracos e aumentando os pontos fracos e evitando as ações de seus pontos fortes de sua concorrência para que a empresa possa continuar investindo. Essa estratégia é quando a empresa propõe uma visão preventiva para que as falhas e os problemas possam ser solucionados imediatamente

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

Estratégia de estabilidade, essa estratégia procura principalmente o que está sendo ameaçado na empresa, procurando colocar produtos e serviço no mercado.

Estratégia de nicho, é quando a empresa dedica a um só produto e não se interessa em investir em outro segmento.

Estratégia de especialização, é quando a empresa procura conquista ou manter a 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. (REBOUÇAS; OLIVEIRA, 2007).

Estratégia de crescimento são oportunidade favorável para a empresa com lançamento de novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas etc.

Algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento são:

Estratégia de inovação: 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 joint: venture trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado, na qual duas empresas associam-se para produzir um produto.

Estratégia de internacionalização: 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 expansão: o processo de expansão de empresas deve ser planejado; caso contrário, podem ser absorvidas pelo Governo ou por outras empresas nacionais ou multinacionais e de que seja executado um planejamento correto de cada fase do processo de expansão. (REBOUÇAS; OLIVEIRA ,2007).

Estratégia de desenvolvimento são os pontos fortes internos e de oportunidades externas; pode-se procurar novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina

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

Desenvolvimento de mercado: quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos e serviços a novos mercados

Desenvolvimento de produtos ou serviços: quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais

Desenvolvimento financeiro: corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, na qual uma apresenta poucos recursos financeiros (ponto fraco em recursos financeiros) e grandes oportunidades no mercado;

Desenvolvimento de capacidades: 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 é quando as empresas procuram tornar suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico. (REBOUÇAS; OLIVEIRA ,2007).



#### 4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

O plano de ação é uma ferramenta administrativa onde determina uma sequência de ações, que são: Por quê? Onde? Quando?, Por quem?, Como? e com qual custo envolvido no processo, para alcançar uma meta ou objetivo, estabelecendo o que será realizado. A partir disto Rebouças Oliveira, (2007) destaca que:

Plano de ação: é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.) para alcançar uma meta ou objetivo, estabelecendo o que será realizado. O estabelecimento dos projetos proporciona ao executivo condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver com a finalidade de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico (REBOUÇAS; OLIVEIRA, 2007, p. 238).

**Figura 7- Plano de Ação 5w2H**

O que?	Proposta - Decisão - Informação - Implementação
Por quê?	Identificar as necessidades
Onde?	Escritório – Administrativo – Financeiro – sala de reunião
Quando?	Data - Mês - Ano
Quem?	Analista – Gestor
Como?	Vídeos – e-mail – relatórios
Quanto?	Valor – Porcentagem

**Fonte:** Grupo de Acadêmicos

Realizar um plano de ação em uma empresa é de extrema importância pois assim torna claro os objetivos que a organização pretende seguir, visando benefícios em torno de todos, desde os níveis operacional, tático e o estratégico. O plano de ação entende-se por usar e listar tópicos com as ações necessárias para se atingir um resultado almejado pela organização.



#### **4.1.6 Balanced Scorecard (BSC)**

O Balanced Scorecard que em sua tradução significa “Indicadores Balanceados de Desempenho”, é uma ferramenta de gestão estratégica das empresas, criada pelos professores de Harvard, David Norton e Robert Kaplan que se propuseram a aprofundar mais nos estudos de indicadores de desempenho. Pois identificaram que somente com dois indicadores o contábeis-financeiro não seria especificamente o suficiente para medir o desempenho de uma empresa.

Todos os indicadores identificados no BSC não podem ser vistos e analisados separadamente. Devem fazer parte de uma relação de causas e efeitos entre quatro perspectiva (financeira, clientes, processos internos, e crescimento e aprendizado). Dessa forma, o BSC não é uma ferramenta de objetivos isolados, e sim, integrados, em que o resultado de um objetivo vai impactar o resultado de outro objetivo e assim sucessivamente. (Costa; Leite 2009, p.120)

Diante disso Chiavenato (2003, p.457) destaca que os indicadores afetam o comportamento dos colaboradores na empresa, o que a organização define como indicador é o que ela trará de resultados. “As medidas e indicadores afetam significativamente o comportamento das pessoas nas organizações. A ideia predominante é: o que se faz é o que se pode medir. O que uma organização define como indicadores é o que ela vai obter como resultados”.

Com isso Chiavenato (2003) mostra que o BSC é um sistema focado no comportamento e não no controle, ele busca estratégias para que os esforços sejam aplicados nas áreas de maior competência e identificando a área para eliminação de incompetências. Confira o trecho abaixo:

O BSC busca estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização como um todo, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e indicando as áreas para eliminação de incompetências. É um sistema focado no comportamento e não no controle(CHIAVENATO, 2003, p.458).

**Figura 8** - Exemplo de Indicadores de um Balanced Scorecard



Fonte: <https://brmtecnologia.files.wordpress.com/2014/12/bsc.gif>

Para Chiavenato (2003,pag.458) O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional e se baseia em quatro perspectivas básicas, a saber:

**Finanças:** Para analisar o negócio do ponto de vista financeiro. Envolve os indicadores e medidas financeiras e contábeis que permitem avaliar o comportamento da organização frente a itens como lucratividade, retorno sobre investimentos, valor agregado ao patrimônio e outros indicadores que a organização adote como relevantes para seu negócio.

**Clientes:** Para analisar o negócio do ponto de vista dos clientes. Inclui indicadores e medidas como satisfação, participação no mercado, tendências, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais, bem como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade pelos quais os clientes indiretamente contribuem etc.

**Processos internos:** Para analisar o negócio do ponto de vista interno da organização. Inclui indicadores que garantam a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade, a capacidade de produção, o alinhamento com as demandas, a logística e a otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

**Aprendizagem/crescimento organizacional:** Para analisar o negócio do ponto de vista daquilo que é básico para alcançar o futuro com sucesso.



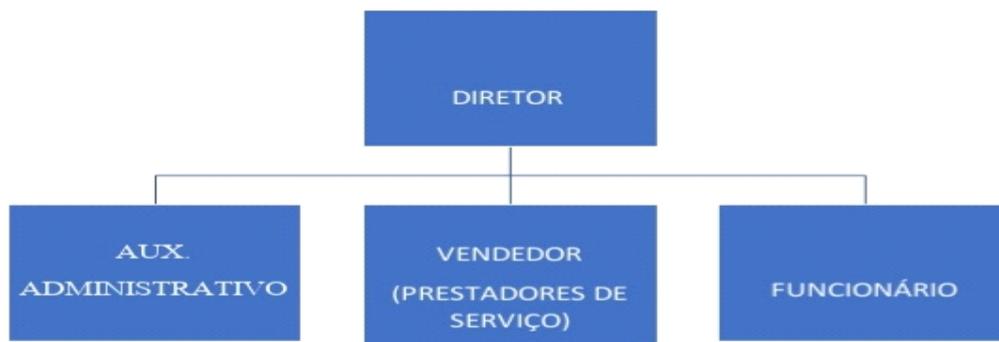
Considera as pessoas em termos de capacidades, competências, motivação, empow-ment, alinhamento e estrutura organizacional em termos de investimentos no seu futuro.

## 4.2 ANÁLISE DA EMPRESA

### 4.2.1 O setor de RH

A estrutura organizacional é importante para direcionar o nível hierárquico desde ao diretor ou gerente até os funcionários, é dividir departamentos e funções dentro da empresa, através dele se estabelece o Rh, financeiro, área operacional, e logística.

**Figura 9. Organograma da empresa Posto de Molas Candine.**



De acordo com a figura 9, o processo de Recursos humanos funciona da seguinte maneira o proprietário da empresa João, faz o recrutamento dos candidatos, através de currículos, adiante passam por uma entrevista, quando decidido a contratação, João comunica ao contador terceirizado da empresa (Davi), que faz todos os procedimentos para a efetivação do funcionário, como contrato de trabalho, contrato de experiência e demais documentos. O salário é decidido pelo empresário João de acordo com o do mercado da função que o colaborador irá realizar (Mecânico). Já a demissão é feita da mesma forma o Dono comunica o desligamento do funcionário ao contador que levanta todos os documentos e direitos que o colaborador tem.



#### 4.2.2 Missão, visão, princípios/valores.

**Missão:** Trabalhar constantemente na melhoria do ambiente, para dar mais conforto no atendimento aos caminhoneiros que trabalham dia e noite para abastecer o país.

**Visão:** Torna-se referência no exercício de suas atribuições, como agente autônomo, inovador e comprometido com a excelência dos serviços prestados.

**Valores:** Respeito aos indivíduos, Ética e transparência, Responsabilidade, Qualidade no atendimento.

#### 4.2.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT

Conforme a pesquisa na empresa Posto de molas Candine, verifica-se alguns pontos forte, pontos fracos, oportunidade e ameaças.

**Figura 10-** Matriz SWOT da Empresa Posto de Molas.

FORÇA	FRAQUEZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TRABALHO EM EQUIPE</li> <li>• CARGO E SALÁRIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FALTA DE TREINAMENTOS</li> <li>• SELEÇÃO INADEQUADA</li> </ul>
OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABERTURA DE UMA NOVA FILIAL POSSIBILITA O RECRUTAMENTO DE NOVOS COLABORADORES.</li> <li>• ACOMPANHAMENTO DAS REVIEWS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRISE ATUAL</li> <li>• FALTA DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA</li> </ul>

- **Forças**
- Trabalho em Equipe: Dentre as forças identificadas no ambiente interno foi o trabalho em equipe, onde os colaboradores estão sempre procurando ajudar



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

uns ao outros para que eles possam entregar um serviço de qualidade para seus clientes.

- **Cargos e Salários:** Outra força identificada e o salário apesar de ser uma empresa de pequeno porte, o salário é compatível com o mercado, onde sempre o gestor procura trazer benefícios para seus colaboradores.
- **Fraquezas**
  - **Falta de Treinamento:** Ainda dentro da análise swot, identificou as fraquezas: falta de treinamento, especifica nos cargos para os funcionários, os novos colaboradores tem somente o básico do treinamento que é transmitido pelo proprietário e as vezes o funcionário acaba passando um pouco de insegurança no ambiente de trabalho.
  - **Seleção Inadequada:** Outra fraqueza identificada, é a seleção inadequada da mão de obra, a forma de seleção onde a contratação é realizada por avaliação de currículo ou de indicação de terceiros, não havendo nenhum teste específico para avaliação da capacidade, habilidade e conhecimento dos candidatos, pois permite a contratação de pessoas com perfil incorreto para os cargos.
- **Oportunidade**
  - **Nova Filial:** Na análise swot do ambiente externo: a oportunidade foi identificada a expectativa de abrir uma nova filial, para trazer mais reconhecimento à empresa, sendo assim abrindo novas possibilidades de contratação de pessoas, realizando recrutamento e seleção, em seguida complementar com o treinamento de funcionários e assim colaborando com a cidade gerando emprego para a população.



**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

- Acompanhamento das Reviews: Outra oportunidade e o acompanhamento das reviews (avaliações online), disponível nos sites por permite que o proprietário acompanhe a imagem da sua empresa, perante seu público e compreenda melhor as necessidades e desejos de seus clientes. Com esta ferramenta a empresa tem a oportunidade de conhecer mais a fundo os seus clientes, e as suas necessidades, sendo que talvez o concorrente não possa ter essa mesma oportunidade.
- **Ameaças**
- Crise Atual: Em análise swot externo identificou a crise econômica, o momento de crise que o país tem passado nos últimos anos, se torna uma ameaça, pois o proprietário relata que o mercado não está como era alguns anos atrás, devido à crise teve uma queda da procura do serviço prestado pela sua empresa.
- Falta de Mão de Obra: Diante disto como ameaça temos a falta de mão de obra qualificada, as empresas têm dificuldade em encontrar mãos de obra qualificada em todos os níveis o proprietário da empresa relata que como está difícil encontrar profissionais qualificados, então ele se dispõe em ensinar os candidatos e muitos acabam pegando experiência e saindo para trabalhar em empresas maiores.

#### **4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa**

Com base em pesquisas, foi adquirido os conhecimentos dos tipos de estratégias, então analisando a empresa Posto de molas Candine, no momento está com tipo de estratégia de manutenção de nicho, pois está é a estratégia com os maiores objetivos, a empresa está numa situação adequada como condições para alcançar outros objetivos mais tangíveis no futuro, com segmento específico no mercado, assim tendo uma oportunidade de abrir uma nova filial. Sendo assim, controlando os custos, otimizando os recursos e conseguindo ampliar as oportunidades, são passos para obter destaque no mercado.



#### 4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H)

➤ **Identificação de 5w2H em Falta de Treinamento.**

O que deve ser feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Quando fazer?	Onde fazer?	Como fazer?	Quanto vai custar?
Contratar um profissional em realizar treinamentos na área de mecânica de caminhões.	Para desenvolver melhor as habilidades dos funcionários em obter um serviço de qualidade.	O empresário João será o responsável por contratar os serviços de um profissional terceirizado.	Fevereiro de 2022.	No setor operacional de mecânica.	Através de um profissional terceirizado, aplicando cursos teóricos com o auxílio de apostilas e testes práticos sobre a manutenção.	2.000 reais e 30 dias do Profissional contratante.

**Fonte: Grupo de Acadêmicos**

#### **Análise do Plano de Ação de Falta de treinamento.**

Como resultado do plano de ação, verifica-se que a Empresa Posto de molas Candine, juntamente com o empresário João, contratou os serviços de um profissional de treinamentos especializado em manutenção, que tem como prioridade treinar e capacitar colaboradores de maneira a obter o melhor funcionamento dos serviços na organização, Posto de molas Candine. Com isso usa-se a realização desta ferramenta 5w2h implantada na área de manutenção de caminhões com o intuito de realizar o melhor serviço de treinamento aos colaboradores, para assim obter a satisfação dos clientes e a empresa adquirir o mérito e aumentar os seus lucros desejados. Assim como oferecer resultados primordiais através do treinamento na estrutura da organização.

➤ **Identificação de 5w2H em Seleção inadequada.**

O que deve ser feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Quando fazer?	Onde fazer?	Como fazer?	Quanto vai custar?
Procurar contratar uma empresa especializada em consultoria externa em Recursos humanos.	Para melhorar o recrutamento e seleção dos colaboradores e não chegar ao ponto de ter turnover.	O proprietário João contratará os serviços de uma empresa terceirizada especializada em recrutamento e seleção.	Janeiro de 2022.	Na empresa Posto de molas Candine no setor de RH.	A empresa terceirizada aplicará técnicas, através de questionários, dinâmicas, testes psicotécnicos entrevistas online e presenciais, testes de conhecimento.	5.000 reais e 40 dias da A3 Talentos, empresa contratada.

**Fonte: Grupo de Acadêmicos**

**Análise do Plano de Ação de Seleção Inadequada.**

O plano de ação foi elaborado, a partir de quando se identificou o problema em questão de falta de estrutura na seleção inadequada. Com o intuito de melhorar o recrutamento e seleção dos colaboradores, e não chegar à possibilidade de ter um turnover. A solução encontrada pelo empresário da organização Posto de molas Candine, foi de optar por procurar uma consultoria especializada no assunto, e contratar seus serviços, sendo assim implementados na empresa como forma de melhorar o RH em geral. A consultoria utiliza-se de técnicas de recrutamento e seleção, como preenchimento de uma ficha pelo candidato, entrevistas, questionários, dinâmicas de grupo, simulação de desempenho, análise de currículo, dinâmica de grupo, além de testes de conhecimento, de personalidade, psicológicos entre outras.



➤ **Identificação de 5w2H em Crise Atual.**

O que deve ser feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Quando fazer?	Onde fazer?	Como fazer?	Quanto vai custar?
Melhorar o rendimento de atendimento aos clientes em tempos de crise. Buscando assim o lucro por cada cliente.	Será feito com o objetivo de passar pela crise atual e se manter estável, no mercado. Para não deixar a empresa obter falência.	João (dono da empresa e seus Funcionários).	Em julho de 2022.	Na empresa Posto de molas Candine no setor geral da empresa.	Sempre inovando nos produtos e serviços, gastando o menor custo para a empresa, para não ficar atrás, no mercado competitivo.	5 meses de trabalho do empresário e dos funcionários. E 1,000 reais em inovação dos produtos e serviços.

**Fonte: Grupo de Acadêmicos**

**Análise do Plano de Ação de Crise Atual.**

Conclui-se que, com a identificação de 5w2h de crise atual que o melhor a ser realizado na empresa como solução, é aperfeiçoar o rendimento de atendimento aos clientes em tempos difíceis, com o intuito de trabalhar e focar no que será executado, o objetivo da empresa e passar pela crise e se manter estável no mercado, não deixando assim a empresa chegar a falência, com isso o dono da organização e seus funcionários se dedicaram com todo o esforço e comprometimento a manter a empresa em plenas condições de funcionamento em tempos desafiadores. E como fazer a empresa se manter no cenário atual? Buscar estar sempre inovando nos produtos e serviços, gastando o menor custo para a empresa, com a visão de não ficar atrás no mercado competitivo. Diante disto custará um tempo de cinco meses de trabalho do empresário e dos funcionários, com o custo de mil reais em inovação dos produtos e serviços.



➤ **Identificação de 5w2H em Falta de mão de obra qualificada.**

O que deve ser feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Quando fazer?	Onde fazer?	Como fazer?	Quanto vai custar?
Capacitar e treinar a mão de obra qualificada dos colaboradores, para resultar em um melhor rendimento nos serviços prestados.	Para que os funcionários desenvolvam melhor suas atividades com o intuito de aumentar a demanda produtiva, obtendo assim mais lucros.	João (dono da empresa) contratará os serviços de profissionais adequados a mão de obra qualificada.	Março de 2022	Na empresa Posto de molas Candine no setor operacional da organização.	Proporcionar treinamento aos funcionários, e incentivar a capacitação dos colaboradores no ambiente de trabalho, oferecendo cursos profissionalizantes.	Contratação dos serviços de mão de obra qualificada 3,500 reais, e 60 dias de capacitação profissional.  Cursos profissionalizantes 2,000 reais. E 30 dias de especialização.

**Fonte: Grupo de Acadêmicos**

**Análise do Plano de Ação de Falta de Mão de Obra.**

Como resultado deste plano de ação lista-se a necessidade de capacitar e treinar a mão de obra qualificada dos colaboradores para resultar em um melhor rendimento nos serviços prestados. Com a perspectiva de especialização será realizado o treinamento e capacitação dos funcionários para que eles desenvolvam melhor suas atividades com o intuito de aumentar a demanda produtiva, obtendo assim mais lucros. De acordo com João o dono da empresa, visando contratar os serviços de profissionais adequados a mão de obra qualificada, para a realização deste treinamento. A qualificação acontecerá na empresa Posto de molas Candine no setor operacional, com isso a empresa contratada, proporciona o treinamento aos funcionários, e incentiva a capacitação dos colaboradores no ambiente de trabalho, oferecendo cursos profissionalizantes. Diante disto a empresa Posto de molas Candine custeia a contratação dos serviços de mão de obra qualificada, com 60 dias de capacitação profissional, e com cursos profissionalizantes e 30 dias de especialização.



Sendo assim o plano de Ação pode trazer de benefícios para o processo interno, colaboradores motivados, capacitados e bem treinados, com a mão de obra qualificada, busca-se preparar o colaborador no treinamento de manutenção dos caminhões, fornecendo uma satisfação aos clientes da Posto de molas Candine, com seus atendimentos de excelência dentro da empresa assim desenvolvendo um conjunto de práticas ao longo prazo para melhorar o desempenho pessoal dos colaboradores. Devida a aplicação de novas estratégias pela empresa em que o empresário contratou com isso visa não somente em aplicar as técnicas, mas sim mantê-las no ambiente de trabalho e avaliar sempre os impactos dessas ações, e identificar realmente o que está trazendo de retorno aos funcionários e ao proprietário. Buscando entregar o máximo para atender o que realmente o cliente busca na empresa.

Cientes: A empresa Posto de Molas com o intuito de aplicar uma pesquisa sobre os seus clientes medindo o nível de satisfação com os serviços prestados da empresa, obtendo assim todos os dados positivos ou negativos inclui-se um objetivo que visa melhorar o contato via cliente e empresa, observando todas as necessidades que o cliente busca em uma organização qualificada.



#### 4.2.6 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC ele é importante para a empresa pois, tem a função de direcionar os passos seguintes da organização, nele são identificadas as expectativas que se tem a cumprir, ele também busca a visão de estratégias o qual tem o objetivo de observar o desempenho da organização, usando esta ferramenta se tem a possibilidade de demonstrar a relação de causa e efeito a partir dos resultados o retorno e investimento de cada perspectiva.

Planejamento Estratégico BSC Posto de Molas Candine.				
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Financeiro	Expectativa de vendas de novos serviços e produtos, faturamento com novos clientes, lucratividade por clientes.	Produtividade de Serviços, resultando no faturamento.	30%	Até 12/2022
Cliente	Pesquisa Satisfação	Numero de clientes satisfeitos com os serviços prestados.	90%	Anualmente
	Treinamentos	Excelência no Atendimento e mão de obra qualificada.	100%	Anualmente
Processos Internos	Controle de qualidade ao atendimento ao cliente.	Satisfação Cliente	100%	Diariamente
	Inovação	Vendas Online de peças	50%	Até 12/2022
Aprendizado e Crescimento	Treinamento colaboradores	Sempre que houver novas contratações	100%	Semestral
	Aprimoramento implantar pesquisa de clima	Satisfação dos funcionários no ambiente corporativo.	100%	Anualmene

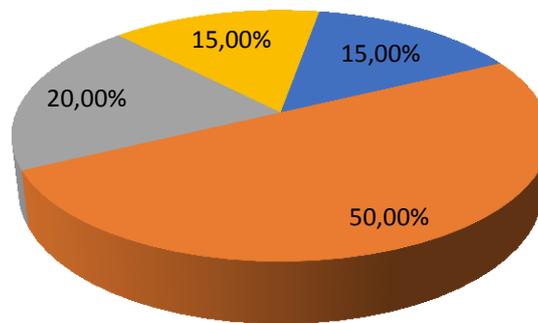
Fonte: Grupo de Acadêmicos



## RESULTADOS

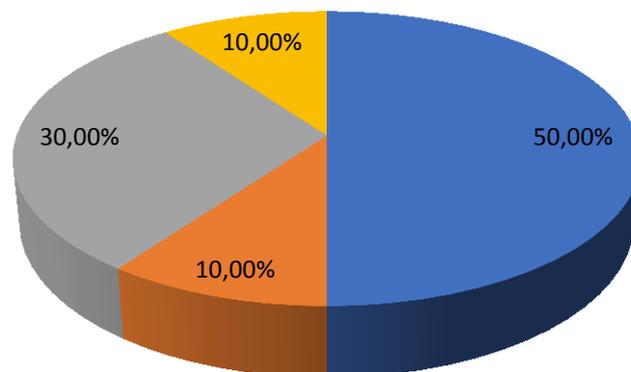
### RESULTADOS POSITIVOS NA EMPRESA POSTO DE MOLAS CANDINE

- TRABALHO EM EQUIPE
- CARGOS E SALÁRIOS
- EXCELÊNCIA EM ATENDIMENTO
- QUALIDADE NOS PRODUTOS PRESTADOS



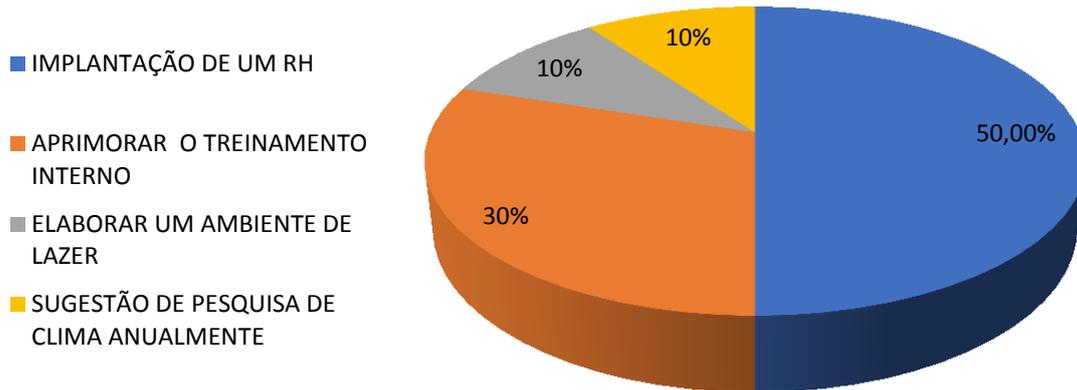
### RESULTADOS NEGATIVOS NA EMPRESA POSTO DE MOLAS CANDINE

- FALTA DE TREINAMENTO
- SELEÇÃO INADEQUADA
- BAIXA COMPETÊNCIA NO RH
- BAIXA ESTRUTURA NO AMBIENTE DE LAZER AOS COLABORADORES





## RESULTADOS A SEREM APERFEIÇADOS NA EMPRESA POSTO DE MOLAS CANDINE



Estes resultados foram adquiridos através de uma pesquisa com aplicação de um questionário feita no ambiente da empresa Posto de Molas Candine.



## **CONCLUSÃO**

Analisa-se que o objetivo deste trabalho foi realizar um estudo abrangente sobre gestão estratégica de recursos humanos. Ele é um grande aliado dos objetivos da empresa com o dos colaboradores, pois se diferencia dos métodos tradicionais, com a coordenação proativa, ou seja, os profissionais encarregam -se de pensar a frente, buscando soluções para suprir as necessidades da organização antes mesmo delas surgirem. A importância deste tema para a área de recursos humanos é que ela é o bem mais valioso da empresa, tendo assim a atração de talentos como destaque. Pois a gestão de recursos humanos da empresa tem o papel essencial no crescimento com qualidade.

A relevância da gestão estratégica de recursos humanos. para o meio acadêmico, para a sociedade e para o crescimento pessoal, é que através dele percebemos a importância da qualidade nos recursos humanos e em todos os aspectos, esta profissão nos mostra o conceito do profissional de recursos humanos que estabelece o contato com as pessoas, a forma como se gerencia, que transforma e capacita os colaboradores no ambiente organizacional. Desta forma o objetivo geral da pesquisa, foi elaborar o planejamento estratégico para o Recursos Humanos, da empresa Posto de molas Candine. Através disto no ponto de vista dos acadêmicos, visando a solução do problema, sugeriu-se que necessita-se urgentemente de uma nova gestão de recursos humanos na organização, com isso adquirindo novas técnicas de competências e desempenho profissionais sejam estabelecidas e executadas, sendo elas a de 5w2h, Balanced Scorecard e matriz swot, com o intuito de buscar resultados e objetivos a serem cumpridos, aperfeiçoar o recursos humanos trazendo assim, o desenvolvimento e a motivação dos funcionários, obtendo o progresso na empresa e na produtividade no ambiente de trabalho. Conclui-se que, não somente a empresa Posto de molas Candine. Mas como um todo, necessitam sempre buscar crescimento e aprimoramento na área de recursos humanos, pois sem colaboradores também não existe empresa, e são eles, a quem a empresa tem o dever de cuidar, motivar, e estimular os a terem ideias e soluções para os desafios, vividos no dia a dia da empresa, buscando criar um ambiente agradável e propicio ao desenvolvimento.



**Referências:**

Prodanov, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013, página 14.

Gil, Antônio Carlos Métodos e técnicas de pesquisa social / Antônio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

Gil, Antônio Carlos, 1946- Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo :Atlas, 2002.

Lakatos, Eva Maria. Marconi, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico - 9ªED.(2021/ Eva Maria Marconi Lakatos, Marina de Andrade Marconi.

Marconi, Marina de Andrade Fundamentos de Metodologia científica/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos; atualização da Edição João Bosco Medeiros - 9. ed.- São Paulo: Atlas, 2021

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial/ Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. - 16. ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. - 23. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

Lucca, Giancarlo, Gestão Estratégica Balanceada, Um Enfoque nas Boas Práticas Estratégicas/ Giancarlo Lucca 1ª ed.- Atlas, 2013.

Cruz Tadeu, Planejamento Estratégico, uma introdução/Tadeu Cruz. São Paulo: Atlas, 2019.

Chiavenato, Idalberto, Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações/ Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Leite Luiz, Augusto Mattana da Costa, Consultoria em Gestão de pessoas [et.al 2ª ed.] - Rio de Janeiro 2009.



**Anexos:**

**Questionário Aplicado a empresa Posto de Molas Candine.**

<b>Descrição do Produto</b>	Serviço de manutenção e reparação mecânica de Veículos Automotores. (Caminhões).
<b>Objetivo da Empresa</b>	Desenvolver um serviço de qualidade para atender bem os caminhoneiros de Goiás e obter lucro, visando a possibilidade de uma nova filial no mercado.
<b>Missão e Visão da empresa</b>	<p>Missão: Trabalhar constantemente na melhoria do ambiente, para dar mais conforto no atendimento aos caminhoneiros que trabalham dia e noite para abastecer o país.</p> <p>Visão: Torna-se referência no exercício de suas atribuições, como agente autônomo, inovador e comprometido com a excelência dos serviços prestados.</p>
<b>Planejamento operacional</b>	Contratar um profissional especializado em aplicar treinamentos em manutenção de caminhões.
<b>Treinamento</b>	É feito pelo proprietário da organização, junto com um funcionário que também treina o novo colaborador.
<b>Desenvolvimento</b>	Desenvolver as habilidades técnicas dos colaboradores, juntamente com treinamento e capacitação de mão de obra.
<b>Pontos fortes</b>	Trabalho em Equipe, e Cargos e salários de acordo com o do mercado.



<b>Pontos fracos</b>	Falta de treinamento operacional, e seleção inadequada de pessoas.
<b>Oportunidade</b>	Abertura de uma nova filial, possibilitando o recrutamento de novos colaboradores, e assim qualificá-las no ambiente profissional, gerando novos empregos na cidade em que se instala a filial.
<b>Ameaça</b>	Crise atual, e Falta de mão de obra qualificada.
<b>Setor RH</b>	Composto pelo empresário que faz o recrutamento e seleção de pessoas, e pelo contador da empresa (Davi) que faz os procedimentos de contratação e demissão de colaborador exemplo: assinar carteira, dar baixa, solicitar exames admissionais e demissionais, entre outros.
<b>Setor operacional</b>	Executado por 2 mecânicos profissionais, e um auxiliar, totalizando 3 funcionários na área operacional
<b>Setor interno</b>	No interior da empresa tem um assistente administrativo, e o empresário que também desenvolve suas atividades na empresa.
<b>Métodos de melhoria</b>	Sugere-se que implemente novas técnicas de planejamento estratégico, Pesquisa de clima organizacional anualmente, utilizar sempre como ferramentas o 52wh, o BSC (Balanced Scorecard).



## Demonstração da Empresa Posto de Molas Candine

### **EMPRESA POSTO DE MOLAS CANDINE**



### **PROPRIETÁRIO JOÃO ALVES CANDINE**





# UniFANAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO

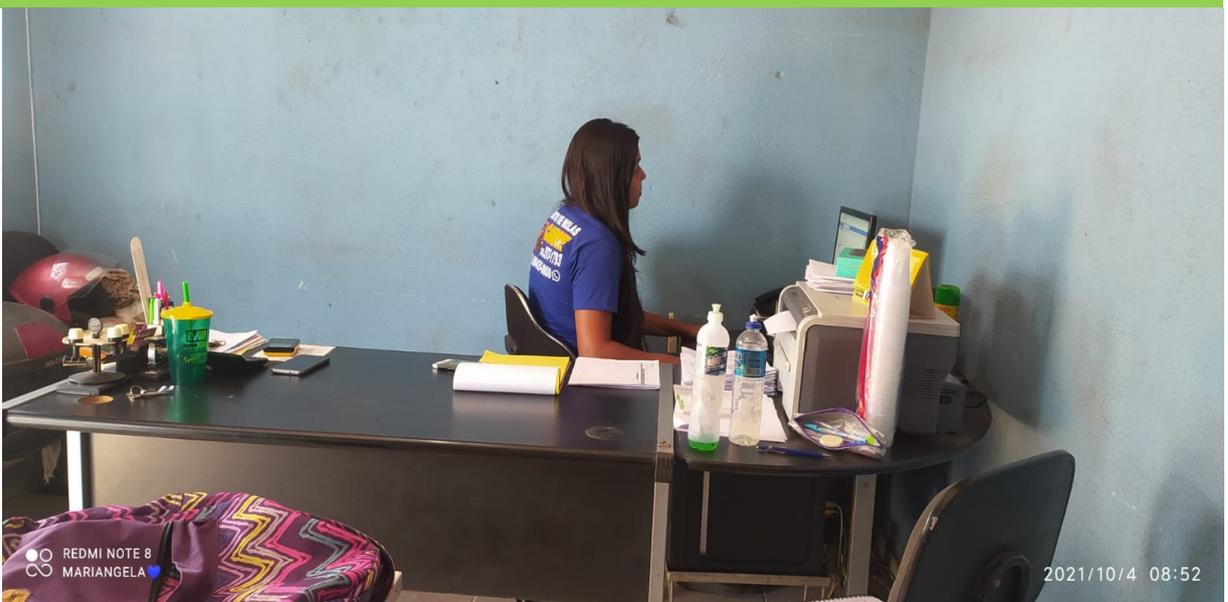
## AUXILIAR DE MECANICO



## MECANICO



## ASSISTENTE ADMINISTRATIVO.





**UniFANAP**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO

### VEICULO DA EMPRESA



### VEICULOS DE CLIENTES

