

FACULDADE SENAC TUBARÃO
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

Laize da Silva Lopes
Roberta Pereira de Oliveira

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA DA CIDADE DE TUBARÃO/SC**

Tubarão
2017

Laize da Silva Lopes
Roberta Pereira de Oliveira

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA DA CIDADE DE TUBARÃO/SC**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Tubarão como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Ms^o Luís Henrique Dal Molin

Tubarão
2017

Laize da Silva Lopes
Roberta Pereira de Oliveira

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA DA CIDADE DE TUBARÃO/SC**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Tubarão como
requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo
em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Ms^o Luís Henrique Dal Molin

Luís Henrique Dal Molin (Orientador)

Joice Rodrigues Modolon – Faculdade Senac Tubarão

Renata Bomfim – Faculdade Senac Tubarão

Tubarão, 21 de novembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a Deus por nos conceder saúde, sabedoria e união entre as autoras desse Trabalho de Conclusão de Semestre.

Ao nosso Mestre, orientador, Luís Henrique Dal Molin pelas inúmeras vezes que esteve disposto a esclarecer nossas dúvidas e contribuir com toda sua experiência e conhecimento para a realização desse trabalho.

A Coordenadora e Mestre, Joice Modolon Rodrigues, por estar sempre disposta a contribuir para a elaboração desse estudo e por acreditar sempre em nosso potencial.

Ao todo corpo docente da Faculdade SENAC Tubarão que não mediram esforços para contribuir com nosso conhecimento nesses dois anos de estudo. Nossa eterna gratidão a todos vocês.

A bibliotecária, Neila Mariéli Sangiovo, que sempre se prontificou para auxiliar na busca de obras utilizadas nesse trabalho.

A Amanda Darela, proprietária do escritório de advocacia no qual esse trabalho foi realizado. Nosso agradecimento pela confiança concedida a nós.

A todas colegas de sala pelo laço de amizade que criamos.

Laize da Silva Lopes

Minha eterna gratidão a minha mãe, por todo amor e apoio recebido. Você tomou para si esse meu sonho em me tornar Gestora de Recursos Humanos. Obrigada por ter acreditado em mim e em meu sonho. Essa conquista também é sua. Eu te amo eternamente, minha mãe!

Meus sinceros agradecimentos a minha companheira nesse trabalho, Roberta Pereira de Oliveira. Hoje eu compreendo o verdadeiro sentido de trabalho em equipe e da amizade. Obrigada por tudo!

Roberta Pereira de Oliveira

Agradeço também ao meu esposo que com seu jeito me incentivou para a conclusão deste trabalho, que não me deixou desistir em nenhum momento e me motiva diariamente a persistir em meus sonhos.

Agradeço também a minha família, amigas e amigos quem me incentivaram e acreditaram que eu chegaria onde cheguei.

Sou grata a minha parceira Laize da Silva Lopes que me motivou, ensinou, teve paciência e juntas concretizamos a execução deste trabalho, onde o mesmo nos aproximou ainda mais, mostrando a nós a presença de Deus até o fim.

RESUMO

A Proposta de Planejamento Estratégico em um escritório de advocacia da cidade de Tubarão aborda duas temáticas relevantes no atual cenário: O Planejamento Estratégico a Gestão de Pessoas. A Proposta do Planejamento Estratégico foi elaborada após ter identificado que o escritório não possuía as diretrizes organizacionais estruturadas, ou seja, a missão, visão e valores organizacionais. Essa informação foi obtida através da aplicação de três instrumentos para coletas de dados com a proprietária do escritório. Posterior a essa informação, foi utilizado a Matriz de SWOT para fazer a análise ambiental do escritório com o intuito de conhecer as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do ambiente organizacional. Nesse contexto, foi utilizado também uma Ferramenta de Gestão, a Matriz GUT, para verificar a progressão geral das forças. Em virtude dos dados coletados e o diagnóstico realizado, foi elaborado uma análise da realidade identificada e sugerido através da Ferramenta de Gestão, o 5W2H, as propostas de melhorias. Tais propostas de melhorias foram elaboradas a partir do Planejamento Estratégico juntamente com uma ferramenta de controle, o *Balanced Scorecard*. Tendo em vista que o BSC possui quatro perspectivas, foi elaborado para demonstração a perspectiva de Aprendizado e Crescimento. A escolha da perspectiva foi motivada a partir da força interna identificada, bem como a visão organizacional. Desse modo, concluiu-se que o Planejamento Estratégico do escritório de advocacia torna-se viável a implantação, uma vez que, possibilitou uma visão sistêmica para a possibilidade de ações estratégicas a fim de atingir seus objetivos do escritório.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Gestão de Pessoas. *Balanced Scorecard*. Matriz de SWOT.

ABSTRACT

The Strategic Planning Proposal at a law firm in the city of Tubarão addresses two relevant issues in the current scenario: Strategic Planning for People Management. The Strategic Planning Proposal was elaborated after having identified that the office did not have the structured organizational guidelines, that is, the mission, vision and organizational values. This information was obtained through the application of three instruments for data collection with the office owner. Subsequent to this information, the SWOT Matrix was used to make the environmental analysis of the office with the purpose of knowing the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the organizational environment. In this context, a Management Tool, the GUT Matrix, was also used to check the overall progression of forces. Based on the data collected and the diagnosis made, an analysis of the identified reality was elaborated and suggested through the Management Tool, the 5W2H, the best proposals. These proposed improvements were elaborated from the Strategic Planning along with a control tool, the Balanced Scorecard. Considering that the BSC has four perspectives, the perspective of Learning and Growth was developed for demonstration. The choice of perspective was motivated from the internal strength identified, as well as the organizational vision. In this way, it was concluded that the Strategic Planning of the law firm becomes viable the implantation, since, it made possible a systemic vision for the possibility of strategic actions in order to reach its objectives of the office.

Keywords: Strategic Planning. People management. Balanced Scorecard. SWOT Matrix.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases evolutivas da gestão de pessoal.....	15
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das atividades de Gestão de Pessoas.....	17
Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Misto.....	21
Quadro 3 – CHA: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.....	30
Quadro 4 – Métodos de avaliação de cargos.....	35
Quadro 5 – Classificação matriz GUT.....	42
Quadro 6 – Exemplo de Utilização da matriz GUT.....	43
Quadro 7 – Método dos 5W2H.....	44
Quadro 8 – Exemplos forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em uma Matriz SWOT.....	51
Quadro 9 – Perspectivas <i>Balanced Scorecard</i>	55
Quadro 10 – Matriz de SWOT.....	62
Quadro 11 – Matriz-GUT.....	63
Quadro 12 – 5W2H: Proposta de implantação das diretrizes organizacionais.....	66
Quadro 13 – Proposta das diretrizes organizacionais.....	66
Quadro 14 – Proposta de implantação da Matriz de SWOT.....	67
Quadro 15 – 5W2H: Proposta de implantação do <i>Balanced Scorecard</i>	68
Quadro 16 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	69
Quadro 17 – Objetivos da perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	70
Quadro 18 – Objetivo da perspectiva do Cliente.....	70
Quadro 19 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	71
Quadro 20 – 5W2H: Proposta de implantação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento.....	72
Quadro 21 – Perspectiva do Cliente.....	73
Quadro 22 – 5W2H: Proposta de implantação da pesquisa de satisfação do cliente.....	74
Quadro 23 – Pesquisa de satisfação do cliente.....	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Especificação do tema.....	13
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	<i>Objetivos gerais.....</i>	13
1.2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	13
1.3	Justificativa.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	Gestão de Pessoas: Aspectos históricos e contexto atual.....	15
2.2	Processos relacionados à Gestão de Pessoas.....	18
2.2.1	<i>Atração e seleção de pessoas.....</i>	18
<u>2.2.1.1</u>	<u>Seleção de pessoas.....</u>	21
2.2.2	<i>Estratégias de remuneração e benefícios sociais.....</i>	23
2.2.3	<i>Carreira e sucessão.....</i>	25
2.2.4	<i>Liderança, gestão de conhecimento e conflitos.....</i>	27
2.2.5	<i>Avaliação de desempenho.....</i>	28
2.2.6	<i>Gestão por competências.....</i>	29
2.2.7	<i>Análise de investimentos.....</i>	32
2.2.8	<i>Estruturação de cargos e salários.....</i>	33
2.2.9	<i>Gestão do clima e cultura organizacional.....</i>	36
2.2.10	<i>Sistema de qualidade e produtividade.....</i>	39
<u>2.2.10.1</u>	<u>Brainstorming.....</u>	41
<u>2.2.10.2</u>	<u>Matriz-GUT.....</u>	42
<u>2.2.10.3</u>	<u>5W2H.....</u>	43
2.2.11	<i>Controladoria e auditoria.....</i>	44
2.2.12	<i>Saúde e segurança organizacional.....</i>	46
2.3	Planejamento Estratégico.....	48
2.3.1	<i>Análise de SWOT.....</i>	50
2.3.2	<i>Análise do Ambiente Externo e Interno.....</i>	52
2.3.3	<i>Balanced Scorecard.....</i>	54
3	METODOLOGIA.....	57
3.1	Técnica de coleta de dados.....	57
3.2	Forma e análise dos dados.....	58

4	ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO.....	59
4.1	Caracterização.....	60
5	DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO.....	60
6	ANÁLISE E PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	65
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
	REFERÊNCIAS.....	78
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para o diagnóstico estratégico.....	85
	APÊNDICE B – Instrumento para desenvolver a Análise de SWOT.....	86
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista para a Análise de SWOT.....	87

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no cenário organizacional, é perceptível a demanda que as organizações têm em buscar estratégias para obter vantagens competitivas perante o âmbito corporativo e, por conseguinte, manter-se no mercado, seja estratégia na área administrativa, financeira, marketing ou na área de Gestão de Pessoas. Cabe ressaltar também que essa necessidade não se limita apenas em organizações de segmentos amplos que proporcionam produtos/serviços em grandes quantidades através de um extenso quadro de colaboradores.

Essa inevitabilidade de manter-se no mercado abrange todos os segmentos organizacionais, seja ele de pequeno, médio, grande porte, gerador de empregos ou autônomos. Entretanto, quando se trata de organizações de médio a grande porte geralmente já possuem estratégias estruturadas em seu planejamento, ferramentas para mensurar o desempenho organizacional e demais instrumentos de Gestão de Pessoas.

Tendo em vista a primordialidade dessa temática nos negócios, esse estudo constitui-se com uma proposta do Planejamento Estratégico em um escritório de advocacia na cidade de Tubarão/SC. É notória a relevância desse segmento de atuação para a sociedade, porém, para que o escritório tenha êxito em seus serviços prestados ao corpo social, é conveniente que as teorias do Planejamento Estratégico, bem como as ferramentas de controle sejam aplicadas nesse âmbito, diretrizes organizacionais: missão, visão e valores no qual planejam os processos a serem seguidos para alcançar os objetivos.

Ante o exposto, para a construção dessa proposta para o escritório de advocacia, foi realizada a pesquisa bibliográfica, diagnóstico, descritiva e estudo de caso para demonstrar os processos pertinentes à proposta. Sendo que a pesquisa bibliográfica teve como objetivo explanar a temática em tela a partir dos escritos já publicados por diversos autores. Por outro lado, a pesquisa de diagnóstico permite explorar o ambiente e, posteriormente, elencar os problemas encontrados. A descritiva nesse trabalho contribuiu para apresentar os processos viáveis para a realidade identificada. Por fim, o estudo de caso tem como característica estudar determinado ambiente.

1.1 Especificação do problema

Esse estudo acerca de um escritório de advocacia da cidade de Tubarão/SC possui uma realidade distinta das organizações no atual cenário do mercado. Tendo em vista que o ambiente estudado não possui objetivos organizacionais estruturados, ferramentas de controle, capacitação dos profissionais com o enfoque no desenvolvimento comportamental e demais processos relacionados à gestão.

Considerando a ausência dessas particularidades no contexto organizacional, como a implantação dessas variáveis poderá ser elaborada e contribuir com o desenvolvimento do escritório de advocacia?

1.2 Objetivos

Nesse tópico serão apresentados os objetivos gerais e específicos nos quais esse trabalho foi constituído.

1.2.1 Objetivos gerais

Desenvolver o Planejamento Estratégico para um escritório de advocacia da cidade de Tubarão/SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Delinear a missão, visão e valores do escritório de advocacia.
- Apresentar uma ferramenta de controle organizacional para a perspectiva do RH.
- Propor ações para desenvolver a cultura da Gestão de Pessoas no escritório de advocacia.

1.3 Justificativa

Com base no crescente número de advogados no estado de Santa Catarina, a OAB (2017) estima-se que no Estado possui 35.121 advogados. Nesse sentido, é

perceptível que esta área de atuação possui uma grande quantidade de profissionais no mercado. Isso demonstra que a probabilidade de ter concorrência é alta.

Dessa forma, a proposta do Planejamento Estratégico proporcionará em síntese ao escritório de advocacia uma visão sistêmica do negócio e a viabilidade da implementação da cultura da Gestão de Pessoas no ambiente organizacional, sendo uma alternativa de obter a vantagem competitiva perante a área de atuação. Nesse sentido, Oliveira (2009) diz que com o Planejamento Estratégico permite que a organização observe os pontos fortes internos, pontos fracos internos, oportunidades externas e as ameaças que poderá sofrer ou evitar.

Portanto, ressalta-se a relevância dessa temática para os estudantes, ambiente acadêmico e sociedade em geral, pois a proposta do Planejamento Estratégico permite apresentar, em suma, uma visão sistêmica das ferramentas de controle e processos de gestão viáveis para um escritório de advocacia na área de RH. Além disso, com base nessas informações, o escritório poderá ter um diferencial focando nas estratégias a serem desenvolvidas para atingir seus objetivos e, conseqüentemente, manter-se no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

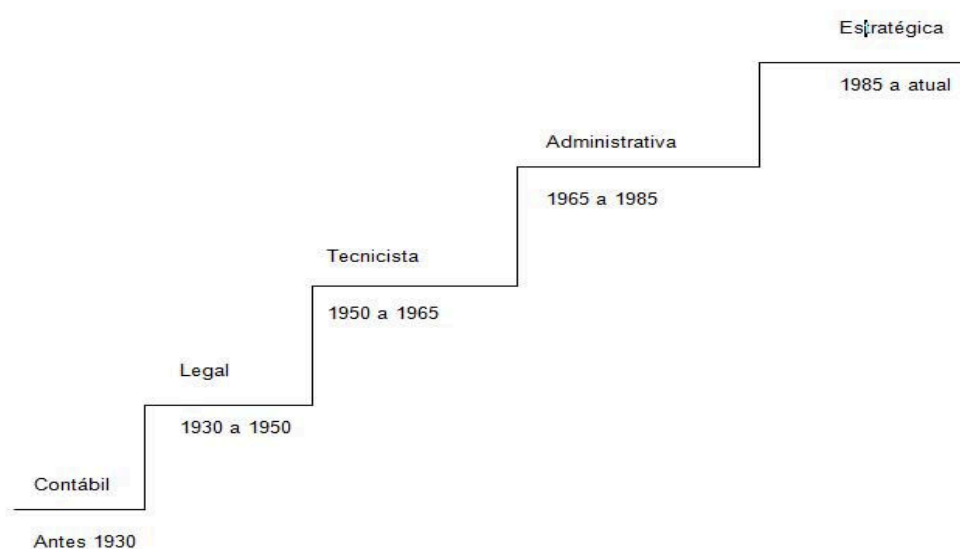
2.1 Gestão de Pessoas: Aspectos históricos e contexto atual

O contexto histórico da área de Gestão de Pessoas em nível mundial foi constituído através da Escola de Administração Científica com os subsídios de Taylor e Fayol. No entanto, no Brasil, a Gestão de Pessoas foi adentrando o âmbito organizacional a partir de marcos históricos relacionados ao governo, economia, sindicatos entre outros. Posteriormente, nos anos 80 a 90 as organizações foram dando espaço às concepções e ações da Gestão de Pessoas. (DUTRA, 2009).

Entretanto, é visível que a Gestão de Pessoas no âmbito organizacional ainda está em fase de desenvolvimento. Pois, sabe-se que diversas organizações ainda desconhecem os procedimentos e benefícios dessa área de tal modo que permanece em modelos antigos de gerir pessoas.

Através da contribuição de Tose (1997) que definiu cinco fases evolutivas da gestão de pessoal, o autor Marras (2011) em sua obra estruturou as etapas a partir das datas de forma crescente informadas pela a autora para melhor compreendê-las, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Fases evolutivas da gestão de pessoal



Fonte: Marras (2011, p. 11).

Em suma, a abordagem de Marras (2011) na descrição da Figura 1 com o contexto histórico antes de 1930 aponta como a etapa da gestão de pessoal contábil, ou seja, a fase contábil é caracterizada por um perfil antiquado. Tendo em vista que nesse período as organizações se importavam apenas com o valor que custava o trabalho dos colaboradores.

Tose (1997), que definiu as fases demonstradas na figura 1, traz um vasto conhecimento dessas etapas em sua dissertação. Logo, se faz necessário explanar nesse contexto o conhecimento descrito em seu estudo.

Na etapa legal, Tose (1997) diz que neste período surgiram as leis trabalhistas que contribuíram para a humanização da relação entre os colaboradores e a organização. Pois com a validação das leis trabalhistas o setor de Recursos Humanos passou a adotar os princípios das normas estabelecidas. Sob a mesma ótica Tose (1997) abordou em seus estudos a terceira fase nomeada como tecnicista, um período onde o setor de Recursos Humanos atribuiu às organizações um modelo mais formal e a utilização de procedimentos de gestão como testes psicológicos, entrevistas, treinamento entre outros. Essa mudança foi influenciada a partir da implantação das organizações automobilística no governo do presidente da República Juscelino Kubitschek. Em seguida, nos anos 65 a 95 surge a etapa administrativa, onde o mercado de trabalho passa a ter sindicatos dos trabalhadores. Em seguida a esse acontecimento, Tose enfatiza que,

o profissional de Recursos Humanos subiu na escala hierárquica, representando a empresa e assessorando os empresários numa atividade nova e não exercida ao longo de muitos anos, em função do engessamento das relações empresa/empregado ocasionado pela legislação trabalhista abrangente e extremamente detalhista, que não permitia muito campo para a criatividade das partes. (TOSE, 1997, p. 37).

Posterior a essa afirmação, nos anos de 85 a etapa estratégica adentra o âmbito corporativo pela primeira vez. Essa etapa se estende aos dias atuais onde permite as organizações terem conhecimento e introduzirem ao seu ambiente organizacional as estratégias de gerir pessoas para atingir os objetivos organizacionais visando à qualidade de vida dos colaboradores.

É nesse sentido que Lacombe evidencia a importância do setor de Recursos Humanos nas organizações salientando que,

a provável tendência das organizações é a de manter um pequeno órgão central de Recursos Humanos, de alto nível, com grande domínio dos

assuntos dessa área e bons conhecimentos dos negócios da empresa, para consultoria interna e apoio aos gerentes de linha. (LACOMBE, 2011, p. 26).

Dessa forma, é perceptível a necessidade de a área de Gestão de Pessoas ter profissionais competentes para atuar nos processos de gestão, pois o atual contexto é constituído por ações estratégicas que visam o desenvolvimento dos colaboradores alinhados aos objetivos organizacionais. Ou seja, a Gestão de Pessoas contemporânea possui cinco subsistemas, conforme demonstrado no Quadro 1 com suas respectivas atividades.

Quadro 1 – Classificação das atividades de Gestão de Pessoas

Sistemas de RH	Atividades
Agregação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de pessoal • Pesquisa de mercado de Recursos Humanos • Recrutamento • Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos • Planejamento e alocação interna de Recursos Humanos
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios • Carreiras • Higiene e segurança no trabalho • Relações com sindicatos
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento de pessoal • Desenvolvimento e mudança organizacional

Fonte: Gil, adaptado (2001, p. 25).

Contudo, com base nos processos de Gestão de Pessoas descritos pelo autor Gil (2001) certifica-se que essa temática da área de Gestão de Pessoas se tornou um alicerce das organizações onde proporciona um setor estruturado para atender as necessidades dos colaboradores e a organização. Logo, quando a Gestão de Pessoas atua de forma íntegra e competente consegue alinhar os objetivos de ambas as partes e assim desenvolvendo ações estratégicas de acordo com a realidade da organização.

2.2 Processos relacionados à Gestão de Pessoas

Em razão da relevância da temática, os próximos capítulos estão descritos, em suma, alguns dos processos relacionados à Gestão de Pessoas. Sendo que, os tópicos os itens dos subsistemas de RH conforme mencionado no capítulo anterior.

2.2.1 Atração e seleção de pessoas

A atração e seleção de pessoas, também chamado de recrutamento e seleção, são um dos processos da Gestão de Pessoas, conforme foi demonstrado no capítulo anterior. Tendo em vista que, a atração e seleção de pessoas são divididas em duas partes. A atração de candidatos tem como finalidade recrutar candidatos para a organização de acordo com a necessidade da mesma. De acordo com Coradini e Murini (2009), quando surge a necessidade de contratação ou substituição de colaboradores, é solicitado pelo responsável do setor podendo ser mencionado como: requisição de pessoal.

Nas palavras de Fidelis e Banov,

o recrutamento é importante porque não trata apenas da divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. Uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, pode surtir efeitos contrários, como a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para a análise dos perfis. (FIDELIS; BANOV, 2007, p. 55).

Em suma, observa-se a necessidade de realizar o recrutamento de forma estruturada para conseguir obter êxito na contratação e dessa forma permitir que a organização encontre um profissional próximo ao que o cargo disponível necessita.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) dizem que o processo de recrutamento é classificado em três tipos: recrutamento interno, externo e misto. Ante o exposto, nesse capítulo será descrito previamente os conceitos, vantagens e desvantagens de cada tipo de recrutamento acima citado.

Conforme visto anteriormente, o recrutamento surge a partir da necessidade de preencher uma vaga disponível para determinado cargo. Entretanto, de acordo com a cultura da organização é escolhido uma forma de conduzir o processo de recrutamento. (LACOMBE; TONELLI, 2001).

O recrutamento interno ocorre quando o recrutador divulga a vaga disponível somente dentro do ambiente organizacional. Sendo assim, os colaboradores que almejam exercer determinada função se candidatam para tal vaga. Nesta abordagem, Satake et al. (2011, p. 85) afirmam que “o recrutamento interno é aquele onde se busca candidatos que já fazem parte da própria organização, ou seja, é feito o remanejamento sendo o candidato transferido ou promovido”.

Com base no que foi descrito anteriormente, a forma de condução de recrutar candidatos internamente pode gerar vantagens ou desvantagens para ambas as partes. Contudo, Lacombe elenca as principais vantagens do recrutamento interno, pois o mesmo

[...] motiva todos os empregados, sinalizando a disposição de se promover a “prata da casa” e de se criar perspectivas de carreira; no longo prazo, facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas; costuma ser mais rápido, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais depressa; o custo de admissão é praticamente nulo; se houver uma boa avaliação dos candidatos, a probabilidade de acerto tende a ser maior, uma vez que eles já estão na empresa e são conhecidos; aproveita melhor o treinamento do pessoal; diminui a probabilidade de rejeição pelos colegas. (LACOMBE, 2011, p. 85).

Sendo assim, percebe-se que o recrutamento interno pode ser um fator motivacional para os colaboradores, pois possibilita ter crescimento da organização. Entretanto, Mazzone Trevizan (2000) trazem outra versão das desvantagens do recrutamento interno, que podem ocasionar conflitos internos por disputarem a mesma vaga e quando não selecionados pode gerar a desmotivação.

Desse modo, para que o recrutamento interno tenha credibilidade no ambiente organizacional é necessário estruturar e analisar os procedimentos e candidatos para que ambos os lados tenham vantagens.

Em contrapartida, o recrutamento externo é o processo de atrair candidatos fora do ambiente organizacional. Segundo Bressiani e Marchioretto (2009, p. 24), “para que o recrutamento externo ocorra, a empresa precisa atrair candidatos para a vaga e os interessados devem enviar seus currículos, pois é o ponto fundamental para que o processo se inicie”. Por conseguinte, a organização faz a divulgação das vagas através dos meios de comunicação para posteriormente selecionar os candidatos. Limongi-França (2007) exemplifica os meios de comunicação para a divulgação das vagas e diz que pode ser

[...] consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa; faculdades e universidades; entidades de classe; anúncio de vagas em locais visíveis da empresa ou em locais específicos; cadastros de outros recrutadores e grupos informais; intercâmbio entre empresas; sites especializados em oferta de candidatos; empresas de *outplacement* (colocação no mercado); anúncios em jornais, revistas, rádio e televisão; agências de emprego ou *headhunters* (especialistas em identificar profissionais para ocupar posições estratégicas na organização); site da própria empresa. (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 72).

Sob a mesma ótica, Snell e Bohlander (2013, p. 161) complementam que “muitas organizações recebem inscrições e currículos, mesmo sem os terem solicitado, que são enviados por indivíduos que podem ou não ser bons candidatos para a vaga”. Contudo, esses currículos tendem a ser armazenados no setor de Recursos Humanos e servir como pesquisa na abertura de vagas posteriores.

Dessa forma, observa-se a amplitude dos canais existentes para a divulgação de vagas. Porém, é necessário levar em consideração o perfil profissiográfico do cargo para divulgar em locais ou meios de comunicação que seja compatível com o nível do cargo.

Perante o exposto, cabe ressaltar as vantagens de realizar o recrutamento interno, bem como as desvantagens do mesmo. As vantagens consistem em aderir novos profissionais com conhecimentos e habilidades diferentes dos que já estão na organização. Dessa forma, eles trarão novas ideias e experiências para agregar no desenvolvimento da organização. Por outro lado, a desvantagem desse recrutamento é ocasionada pelo custo que a organização terá. Desde a divulgação (jornais, rádios, internet entre outros) até o momento da contratação, tal como a integração dos colaboradores. Tendo em vista que, todo esse processo de divulgação até o momento da seleção pode demorar algum tempo. (MICHEL, 2007).

Dessa forma, o recrutamento externo visa buscar novos profissionais no mercado de trabalho. Entretanto, além de suas vantagens e desvantagens deve ser administrado por profissionais capacitados para que ocorra de forma viável em ambos os lados (organização e colaboradores).

Por outro lado, o processo de recrutamento misto é mescla do recrutamento interno e misto. Nas palavras de Mazon e Trevizan o recrutamento misto é seguido de três funções,

[...] inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno; inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo; e recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente. (MAZON; TREVIZAN, 2000, p. 84).

No entanto, assim como os dois tipos de recrutamento visto anteriormente, o recrutamento misto também segue na mesma linha de procedimento. Sendo assim, no Quadro 2 é catalogado as principais vantagens e desvantagens:

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Misto

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Mais segurança em relação à contratação; • Mais difícil exercer o protecionismo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior investimento; • Demora no processo; • Subjetividade em relação às preferências por algum candidato interno.

Fonte: Parente, Ferreira e Conrado (2010).

Por fim, constata-se que o recrutamento misto é uma alternativa para as organizações que visam dar oportunidade para os colaboradores presentes no ambiente corporativo, bem como ter contato com novos candidatos. Dessa forma, fazendo com que o recrutador tenha contato com diferentes perfis profissionais.

2.2.1.1 Seleção de pessoas

A seleção de pessoas é o procedimento seguinte do recrutamento. A partir do momento em que é realizado o recrutamento posteriormente os currículos serão o primeiro contato dos candidatos com a organização.

De acordo com Lunellie Treichel (2003), o processo de seleção no contexto atual está se aprimorando cada vez mais devido a demanda alta de profissionais no mercado de trabalho, uma vez que hoje as mulheres atuam de forma significativa diferente de décadas passadas.

Dessa forma, o profissional responsável pelo recrutamento e seleção fará uma análise prévia dos currículos que recebeu e selecionará para as etapas posteriores. Todavia, as etapas de seleção de pessoal variam de acordo com a necessidade e perfil organizacional.

Entretanto, Lacombe (2011) contribui com seu conhecimento aconselhando que o selecionador deve priorizar os candidatos que já possuem as habilidades, atitudes e demais competências que dificilmente conseguirá desenvolver através de treinamentos. Logo, compreende-se que tal perfil comportamental é inerente ao cargo.

Para realizar a seleção com maior exatidão, a literatura traz várias técnicas para aplicar com os candidatos para selecionar com mais assertividade, sendo eles:

- Entrevista de seleção: A entrevista de seleção é a mais comum entre as organizações, tendo dois tipos: A entrevista estruturada e entrevista semiestruturada. De acordo com Snell e Bohlander (2013) a entrevista estruturada segue um padrão estabelecido, ou seja, um roteiro de entrevista. Em contrapartida, a semiestruturada permite ao entrevistador administrar a entrevista dando espaço a novos direcionamentos na conversa. Lunelli e Treichel (2003) contribuem com seus estudos dizendo que a entrevista de seleção também possui o caráter de investigar as informações descritas no currículo do candidato são de fato verdadeiras, tal como verificar algumas habilidades como: comunicação, liderança e o grau de ansiedade entre outros.
- Testes de conhecimento: Na perspectiva de Robbins, Decenzo e Wolter (2013) os testes de conhecimentos têm como finalidade mensurar o grau de domínio que o candidato tem em relação aos assuntos inerentes ao cargo pretendido, tal como as aptidões e capacidade intelectual. Nesse sentido, Oliveira (2005) corrobora afirmando que os testes de conhecimentos são mais

aplicáveis à seleção de cargos mais preciso. Ou seja, um teste escrito sobre matemática para um cargo que irá trabalhar diretamente com cálculos.

- Testes Psicológicos: Godoy e Noronha (2005, p. 140) dizem que é “avaliação psicológica é um processo de coleta de dados, cuja realização inclui métodos e técnicas de investigação, dentre eles os testes psicológicos, que, por sua vez, são instrumentos exclusivos do psicólogo.”. Logo, os testes psicológicos contribuem de forma significativa para a análise do perfil comportamental dos candidatos e dessa forma, a probabilidade de ocorrer uma contratação assertiva, é maior.
- Dinâmicas de grupo: No que tange a dinâmica de grupos, Godoy e Noronha (2005) desenvolveram uma pesquisa com estudantes de psicologia e psicólogos que atuam como recrutadores na cidade de Niterói/RJ. Essa pesquisa tinha como objetivo investigar quais tipos de testes psicológicos era mais utilizado. Nessa abordagem, Godoy e Noronha (2005) constataram que 87% dos estudantes pesquisados utilizam essa ferramenta e 100% dos psicólogos recrutadores também utilizam. Sendo assim, essa pesquisa desenvolvida pelos autores citados é de suma importância para a área de Gestão de Pessoas. Pois é notória a aplicabilidade dessa ferramenta no contexto organizacional.

Diante do exposto, percebe-se a relevância desse processo de Gestão de Pessoas no contexto organizacional. Tendo em vista que, trata-se de um processo complexo e necessário para a manutenção dos colaboradores e do desenvolvimento organizacional. Uma vez que, o ato de recrutar e selecionar sejam realizados de forma assertiva a organização se beneficiará com profissionais competentes nos cargos efetivo.

2.2.2 Estratégias de remuneração e benefícios sociais

As estratégias de remuneração e os benefícios sociais possuem um caráter estimulador para os colaboradores, pois a partir da estratégia de remuneração e benefícios que a organização adota pode impulsionar os colaboradores a

desempenhar suas atividades com maior assertividade em sentido ao propósito da organização. (PONTES, 2008).

Dessa forma, no cenário atual as organizações que investem em estratégias de remuneração e/ou benefícios sociais também proporcionam no ambiente corporativo um clima organizacional favorável e, por conseguinte a qualidade de vida do colaborador. Vale destacar que, para que as estratégias tenham êxito é necessário averiguar qual tipo é mais adequado ao quadro de colaboradores.

No que tange a estratégia de remuneração, Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) especificam as mais utilizadas pelas organizações, sendo: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, previdência complementar, remuneração variável, participação acionária, alternativas e criativas.

A remuneração funcional, na perspectiva de Favarim (2011), é aplicada quando a organização resolve fazer o pagamento aos colaboradores de acordo com o cargo. Ou seja, todos os colaboradores no qual exercem determinada posição na organização irão receber o mesmo valor. Por outro lado, Espíndola e Cruz (2014) mencionam que o salário indireto concede aos colaboradores benefícios no qual contribui para a satisfação dos mesmos.

No que se refere à remuneração por habilidades, Cardoso (2002) descreve em sua dissertação que posterior a cultura nas organizações do trabalho em equipe, os ambientes organizacionais visam às habilidades de cada colaborador para desempenhar suas funções, pois o contexto atual requer bastante das competências individuais. Dessa forma, a organização faz avaliação dos colaboradores a partir de suas habilidades. Contudo, Cardoso ainda completa dizendo que a remuneração por competências,

objetiva expandir as vantagens de remunerar o indivíduo para aquelas situações em que a remuneração por habilidades apresenta limitações, como as atividades pouco padronizadas e com maior grau de abstração, como as gerenciais, técnicas de nível superior ou administrativas. (CARDOSO, 2002, 99).

Portanto, compreende-se que a remuneração por competências abrange os conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador. Em virtude desse fato, a organização irá recompensar os colaboradores a partir dos conhecimentos técnicos e atitude também, diferente da remuneração por habilidades.

Por outro lado, a previdência complementar foi abordada no estudo de Montesinos no qual diz que,

os planos por elas oferecidos são semelhantes à previdência oficial, as Entidades Fechadas de Previdência Privadas (EFPP's) apresentam, como diferencial, a formação de fundos individuais, podendo seus participantes saber, com transparência, informações contábeis e o valor acumulado do seu benefício. (MONTESINOS, 2007, p. 30).

Logo, entende-se que é uma estratégia que a organização utiliza para auxiliar os colaboradores no seu planejamento previdenciário.

No que tange a remuneração variável, Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) apontam que essa estratégia de remuneração refere-se ao comportamento funcionários colaboradores e/ou equipe. Dessa forma, a organização estipula determinadas recompensas cabíveis ao contexto organizacional para incentivar o desenvolvimento dos mesmos. Posterior a essa explicação, os autores Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) corroboram em suma o objetivo da participação acionária, remuneração alternativas criativas. Sendo que, nas palavras dos autores a participação acionária “é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre a empresa e colaboradores.” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 93). Logo, a remuneração alternativa criativa sob a perspectiva de Wood Júnior e Picarelli Filho (2004, p. 93) “incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento”.

Tendo em vista todos os aspectos levantados nesse tópico, é perceptível a relevância das estratégias de remuneração no qual as organizações estão adotando para o âmbito corporativo como estratégias para atrair, manter e reter talentos na organização. Entretanto, salienta-se que a partir da retenção desses talentos a organização poderá estruturar o programa de carreira e sucessão conforme será apresentado a seguir em suma os conceitos de ambas as temáticas.

2.2.3 Carreira e sucessão

O plano de carreira e sucessão é uma temática que ao longo dos anos está conquistando o espaço em diversas organizações. Pois, a partir desse processo a organização estrutura os meios no qual determinados colaboradores irão traçar

dentro da organização. Nesse sentido, Oliveira (2013, p. 5) conceitua o plano de carreira como, “[...] a explicitação formal de um conjunto planejado, estruturado, sustentado e sequencial de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam.”

Ante o exposto, percebe-se que o plano de carreira é sustentado de forma documental e processual. Dessa forma, possibilita a visão dos passos que o colaborador deverá seguir. Cabe ressaltar nesse contexto, o estudo realizado acerca do plano de carreias como uma ferramenta de motivação e desenvolvimento organizacional de Barbosa, Lopes e Moura (2016). Tal estudo foi elaborado em uma empresa de transportes rodoviários que investe no capital humano e tecnologias para a aprimoração dos trabalhos desenvolvidos na organização. Barbosa, Lopes e Moura (2016) constataram nesse estudo de caso, que o plano de carreira estruturado na organização estimula os colaboradores a se desenvolver para poder alcançar o cargo que deseja dentro do ambiente corporativo. Para que esse processo tenha êxito à organização fornece todas as descrições de cargos para que todos tenham conhecimento de quais os atributos necessários para ocupar determinado cargo. Vale destacar também, que os autores enfatizaram que a organização estudada esteve entre as 150 melhores organizações para trabalhar em uma pesquisa realizada pelo Exame. Sendo que, as notas de desenvolvimento e carreiras foram extremamente significativas.

Tendo em vista este estudo de caso, compreende-se a que o plano de carreira impulsiona o desenvolvimento organizacional. Logo, o plano de sucessão também contribui para esse processo. Sob a ótica de Dutra (2002), o processo sucessório é de suma importância para o desenvolvimento das organizações. Sendo que, esse processo gera uma segurança para o âmbito corporativo, uma vez que, com as constantes mudanças no mercado ter profissionais preparados para suceder um outro é relevante para o equilíbrio da organização. Desse modo, Dutra (2002) ainda diz que, é importante desenvolver os profissionais que atuam dentro da organização.

Em virtude desse levantamento, compreende-se que o plano de carreira e sucessão devem estar interligados. Pois, a partir da estruturação da carreira os colaboradores estarão se aperfeiçoando para o cargo que almeja e assim, na

ausência do profissional que atua nesse cargo, a organização poderá estar fazendo a sucessão do colaborador que foi desenvolvido através do programa de carreira.

2.2.4 Liderança, gestão de conhecimento e conflitos

Sob a perspectiva de Hunter, autor da obra *Como se Tornar um Líder Servidor*, no qual se baseia todo seu escrito sobre as características primordiais de liderança, remete um conceito de suma importância para o contexto organizacional dizendo que a liderança é, “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. (HUNTER, 2006, p. 18).

Dessa forma, é possível explanar essa temática imprescindível para o âmbito corporativo. Sabe-se que, a liderança é responsável pelo direcionamento da equipe para a execução do bom trabalho e, além disso, para promover um clima organizacional favorável.

Entretanto, de acordo com a literatura da Gestão de Pessoas diversos autores apresentam alguns tipos de líder baseados em seu comportamento. No qual, cabe ressaltar os estilos de liderança mais presentes na organização: líder autocrático, democrático e líder *laissez-faire* (SILVERSTEIN, 2013).

Contudo, Lacombe (2011) enfatiza que o líder empresarial seja um exemplo para seus liderados. Uma vez que, ele também conduzir sua equipe, auxiliá-los, motivá-los em prol do objetivo final no qual consiste em executar seu trabalho.

Em contrapartida, as organizações atualmente estão investindo no desenvolvimento de seus colaboradores. Pois é sabido que desenvolver os colaboradores, contribuirá com o sucesso da organização. No entanto, dentro de uma equipe liderada pelo seu líder de forma coerente, existem métodos a serem aplicados para contribuir com o desenvolvimento.

Porém, nesse contexto vale destacar a importância da gestão do conhecimento. Nesse sentido, Corsatto e Hoffmann (2013, p. 21) diz que, “o processo de gestão do conhecimento envolve pessoas com suas habilidades e competências e os processos que elas desenvolvem. Tais processos estão diretamente ligados à produção de bens e serviços.”. Sendo assim, a gestão de conhecimento ocorre quando os colaboradores compartilham os conhecimentos já

adquiridos com os demais e assim, acontece uma troca de conhecimentos. No entanto, é composto por assuntos pertinentes a organização, seus serviços e outras atividades inerentes.

Todavia, embora sejam grupos com um objetivo importante para o desenvolvimento de ambos colaboradores, sabe-se que podem ocorrer conflitos. Uma vez que, trata-se de profissionais com perfis comportamentais distintos. O conflito é conceituado por Figueiredo,

trata-se, portanto, de um choque de motivos ou de informações díspares, de uma competição entre pessoas, forças ou ideias. Esta oposição ocorre quando existem perspectivas, interesses ou objetivos diferentes face a pessoas, objetos ou opiniões. No entanto, também podem existir conflitos criados por interesses iguais. (FIGUEIREDO, 2012, p. 25).

Logo, é perceptível que os três temas discutidos nesse capítulo possuem uma ligação importante. Pois, a partir da liderança perante uma equipe pode ocorrer dois pontos, seja ele negativo ou positivo – Gestão de conhecimento e do conflito –. Porém, ambos contribuem para o desenvolvimento e a maturidade dos profissionais que compõem a organização.

2.2.5 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho tem apresentando as organizações uma nova maneira de conhecer o empregado, com tal característica as mesmas visam explorar mais este método oportunizando aos colaboradores novas possibilidades de crescimento. Xavier diz que “o conceito de avaliação de desempenho pode ser visto em diferentes ângulos. Em termos gerais, a avaliação de desempenho faz parte necessariamente do processo de dirigir pessoas”. (XAVIER, 2006, p. 51). Perante o exposto se torna relevante identificar que este é um processo de gerir pessoas, reconhecendo novos talentos e até mesmo verificando talentos deficientes. Faria relata que,

recentemente, encontramos a denominação gestão de desempenho, no lugar de avaliação de desempenho, a fim de ressaltar que não basta avaliar, mas sim gerenciar o desempenho, isto é, identificar os seus problemas e traçar ações no sentido de saná-los. Além disso, ressalta-se o valor das informações geradas pelas sistemáticas de avaliação de desempenho para subsidiar outras ações de Gestão de Pessoas. (FARIA, 2006, p. 78).

Desta maneira pode-se observar que a Gestão de Pessoas tem total ligação a avaliação por desempenho, ambas visam melhorias para o desenvolvimento de pessoas, buscando novas medidas para suprir suas necessidades avançando de maneira estratégica e dinâmica, visando o crescimento pessoal e organizacional, compreendendo que devem estes processos serem avaliados com cautela para os resultados serem positivos. Robbins define como,

uma das principais metas da avaliação de desempenho é analisar cuidadosamente a contribuição do desempenho de um indivíduo como base para alocação de recompensa. Se o processo de avaliação enfatizar os critérios errados ou avaliar imprecisamente o desempenho real no trabalho, os funcionários poderão receber recompensas abaixo ou acima do merecido. (ROBBINS, 2005, p.416).

Portanto é fundamental que ao realizar uma avaliação de desempenho todos os processos devam ser analisados minuciosamente, para que os resultados sejam assertivos e proporcionem avanços rentáveis a organização, desta maneira se faz necessário compreender como é o funcionamento da avaliação de desempenho nas organizações. Na visão de Ribeiro,

o desempenho do funcionário no trabalho deve ser analisado e avaliado periodicamente. A empresa acompanha e registra como ele realiza suas tarefas. Ao receber informações sobre a sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu comportamento e, conseqüentemente, crescer no ambiente da empresa. (RIBEIRO, 2012, p. 287).

Conseqüentemente cabe ressaltar que a avaliação de desempenho é de extrema importância para o desenvolvimento da organização. Diniz relata ainda “assim sendo, os critérios da avaliação de desempenho devem ser objetivos e claros, relacionados com o cargo e atender as análises comportamentais; visando assim o crescimento organizacional como um todo”. (DINIZ, 2013, p. 120). Em síntese a avaliação de desempenho tem se tornado uma grande aliada as organizações, pois a mesma tem um papel de identificar os perfis dos colaboradores, e identificar novos talentos.

2.2.6 Gestão por competências

A gestão por competência tem se tornado uma grande aliada para identificar o perfil dos profissionais atuais. Rabaglio, diz que gestão por competências “é um

conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível, para as empresas, instrumentalizar RH e Gestores para fazer Gestão de Desenvolvimento de Pessoas, com foco, critério e clareza. (RABAGLIO, 2015, p. 11).

Conseqüentemente as organizações estão aperfeiçoando seus processos, diante disto a gestão por competência vem crescendo no mercado atual proporcionando profissionais que busquem qualificação para desenvolver suas atividades com conhecimento, habilidades e atitudes. Dessa forma, no Quadro 3 está descrito em suma a exemplificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Quadro 3 – CHA: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

Conhecimentos	Para o Cargo: refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades. Nessa etapa competência, não se exige prática, apenas formação e pré-requisitos ao cargo.
	Para o candidato: refere-se à especificidade de sua formação, escolaridade, idiomas, informática, para atender as necessidades do cargo, etc.
Habilidades	Experiência, prática, domínio do conhecimento.
	Esse termo é muito usado no esporte quando se refere aos atletas que apresentam excelência na sua modalidade, portanto atletas com prática e domínio naquilo que realizam. Alguns cargos precisam de muita experiência nas atribuições, portanto precisam de Habilidade.
Atitudes	Valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano, que, por meio de uma metodologia, torna possível identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo.

Fonte: Rabaglio (2015, p. 11).

Na visão de Dutra (2014) existe uma ligação entre as competências organizações e individuais, sendo que é recíproca a influência entre ambas. Rabaglio (2015) menciona que para obter sucesso na gestão por competência é

necessário ter o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), identificando o perfil do candidato. Rabaglio enfatiza ainda que,

hoje sabemos que cada cargo precisa de um “CHA” completo e que cada candidato ao cargo precisa ter o “CHA” de que o cargo necessita; sem essa compatibilidade de perfil, não haverá eficácia em resultados. Isso significa que estamos diante de uma nova linguagem, de uma nova metodologia para a Gestão de Pessoas, que com ferramentas consistentes nos abre possibilidades de potencializar resultados. (RABAGLIO, 2015, p. 10).

Conforme descrito, as pessoas e as organizações têm identificado a necessidade de compreender a gestão por competências, qualificando os processos internos e externos, buscando novos meios de encontrar ferramentas que acrescentem vantagens a todos.

Sabe-se que qualificar e transformar os profissionais são algo indispensável nos dias atuais, visto que a organização precisa de profissionais que agregam valores e possibilitem o seu crescimento. Uma vez que é oportunizado o crescimento as pessoas estas sentem-se motivadas a buscar inovações visando o crescimento individual e organizacional. De acordo com Dutra,

ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. (DUTRA, 2014, p. 24).

Portanto, é importante que as organizações estimulem as pessoas a aprofundar seus conhecimentos, possibilitando o desenvolvimento de novos talentos, desta maneira se torna visível o crescimento e a integração para o avanço organizacional, pois a partir do momento em que a organização precise de profissionais que tenham qualificação diferenciada, o interesse do indivíduo em buscar recursos a fim de suprir a demanda aumenta, conseqüentemente desenvolve novas qualificações profissionais. Carbone et. al. (2009) fala que agrega valores econômicos a partir do momento que a organização expressa reconhecimento as pessoas.

Enfim, gestão por competências está ligado diretamente ao envolvimento da organização com as pessoas, acompanhados de conhecimentos, habilidades e atitudes, sabendo que as mesmas têm grandes possibilidades de alcançarem seus

objetivos juntas, onde uma depende da outra, em razão disto se torna fundamental que se tenha interação entre as duas partes.

2.2.7 Análise de investimentos

A necessidade de dispor de investimento nos dias atuais está cada dia mais notória, desta maneira, as organizações visam em fazer um planejamento de seu capital para almejar o crescimento em seu empreendimento. Conseqüentemente a busca por uma análise de investimentos adequada a sua categoria torna-se indispensável para que este investimento seja de rentável, Lapponi diz que,

quanto ao significado de investimento, é preciso entender que investir é comprometer dinheiro numa determinada data e por um determinado prazo durante o qual será gerado um fluxo de retornos que compensará o investidor pelo tempo que o dinheiro ficou comprometido, pela inflação desse período e pela incerteza de seus retornos. (LAPPONI, 2007, p. 10).

Entretanto, realizar um investimento demanda de um determinado tempo na qual deve ser planejado, Casarotto (2010), coloca que, investir requer muita cautela, por isto é necessário que seja analisado se vale a pena fazer tal investimento. Assim para que a organização tenha um retorno positivo é fundamental efetuar um bom planejamento, possibilitando obter o resultado esperado.

Todavia, a organização deve traçar suas metas e fazer um projeto de seus investimentos Lapponi ressalta que, “o investimento de capital na empresa em operação é um desembolso realizado com a expectativa de obter benefícios futuros quantificados pela geração de um fluxo de retornos adequado”. (LAPPONI, 2007, p. 102).

Diante do exposto, cabe a organização fazer a escolha do melhor projeto de investimento de acordo com as necessidades e objetivos a serem alcançados, Casarotto (2010) evidencia que,

mas de nada adianta conhecer a rentabilidade dos investimentos em carteira se não há disponibilidade de recursos próprios nem há possibilidade de se obterem financiamentos. Os investimentos mais rentáveis deverão ser analisados de acordo com os critérios financeiros, os quais mostrarão os efeitos do investimento na situação financeira da empresa, por exemplo, como irá o investimento afetar o capital de giro da empresa. (CASAROTTO, 2007, p. 93).

Pode-se dizer que para obter uma boa análise de investimentos a organização deve alinhar seus objetivos e processos, bem como realizar uma pesquisa para investir seu capital de maneira segura e sólida, buscando através destes investimentos possibilidade de crescimento a longo e a curto prazo, assim viabilizando o desenvolvimento da mesma. Nesse sentido, Souza diz que

de forma sucinta, investir recursos em um projeto implica transferir capital de alguma fonte de financiamento e imobilizá-lo em alguma atividade por um período de tempo denominado horizonte de planejamento. Ao término desse período, espera-se que o libere recursos equivalentes àquele imobilizado inicialmente e mais aquilo que se teria ganho se o capital tivesse sido orientado para a melhor alternativa de investimento de baixo risco disponível no momento do investimento. (SOUZA, 2008, p. 69).

Em suma elaborar uma análise de investimento que seja vantajosa para a organização e fundamental que todos os processos estejam alinhados, com o objetivo de alcançar resultados positivos gerando um retorno no capital investido. Viabilizando o crescimento e desenvolvimento de maneira eficaz e rentável.

2.2.8 Estruturação de cargos e salários

A demanda de profissionais no mercado e a necessidade das organizações de permanecer no mercado, desperta as organizações a buscarem estratégias de remuneração para atrair ou reter colaboradores. Tendo em vista que, um dos fatores que interfere nessa busca é atrair mão-de-obra qualificada. Logo, vale destacar que para que essa estratégia tenha êxito, é necessário ter conhecimento da finalidade de cada cargo e, por conseguinte o salário justo para os colaboradores. No que tange a conceituação de cargo, Oliveira (2013, p. 6) diz que,

o cargo é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho outros fatores exigidos de seu ocupante para seu efetivo desempenho.

Sendo assim, compreende-se que o cargo deve ser descrito de forma minuciosa e documental, pois assim a organização e o ocupante do cargo estarão cientes das atribuições que o cargo irá realizar.

A descrição de cargo é realizada então para se ter uma elaboração das atividades que o indivíduo terá que executar, sendo assim a mesma é de suma importância desde o momento do recrutamento até a execução das atividades.

No que se refere salário, Pontes (2005, p. 31) explica que, “o salário é uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho de seu funcionário.”. Logo, é perceptível a necessidade de estruturar ações que visam criar critérios para recompensar os colaboradores pelos seus serviços prestados levando em consideração as atribuições de seus cargos e dessa forma, remunerando de forma justa. Segundo Silva,

é o levantamento sistemático dos salários nominais, adicionais salariais e benefícios concedidos pelas empresas que exercem influência no mercado de mão-de-obra da comunidade de cargos semelhantes, quanto á natureza e aos requisitos exigidos, visando obter elementos de comparação entre a empresa e o mercado. (SILVA, 2005, p.69).

Diante deste fato, analisa-se que a organização deve ter um padrão de cargos e salários para as atividades a serem desenvolvidas, assim definindo os valores salariais e os adequando de acordo com cada necessidade.

Para associar os dois conceitos cargo e salário e se faz necessário manter um bom planejamento de acordo com as normativas e o mercado de trabalho, pois nos dias atuais as exigências estão cada dia mais rigorosas, fazendo se necessário elaborar um plano para manter o sucesso da organização e manter colaboradores satisfeitos, no que refere-se a plano e cargos e salário Silva define que “ é o instrumento que estabelece a estrutura de cargos na organização, define atribuições , deveres e responsabilidades de cada cargo e estabelece os níveis salariais a serem praticados”. (SILVA, 2005, p. 15). Desta maneira o processo de implementação de cargos e salários se torna relevante para as organizações, pois sabe-se que colaboradores motivados e bem assalariados trazem maior produtividade.

O processo de estruturação de cargos e salários é dividido em algumas etapas, sendo elas: Análise de cargos, avaliação de cargos e pesquisa salarial.

No que se refere à análise de cargos, Pontes (2005) afirma que esse procedimento é composto por várias etapas que são subdivididas em:

- Coletar dados dos ocupantes dos cargos

- Descrever os cargos
- Especificar os cargos

A coleta de dados consiste em quatro opções conforme Pontes (2005) descreve em sua obra. Sendo elas: observação *in loco*, questionário e entrevista com os ocupantes do cargo e métodos combinados. A partir dessa etapa é realizada a descrição de cargos que deve ser estruturada de forma clara e objetiva. Sendo que, deve ser descrito de forma sumária e detalhada. No que se refere à especificação do cargo, Pontes (2005, p. 83) ainda contribui dizendo que “[...] é o relato dos requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo.”. Ou seja, são as atribuições designadas a determinado cargo no qual está sendo feito a descrição de cargos.

Por outro lado, a avaliação de cargos é um processo consiste em verificar o valor salarial para cada cargo descrito no item anterior. Essa avaliação é realizada pelo um comitê que visa manter os critérios utilizados desde a implementação do programa de cargos e salários garantindo a hierarquização dos cargos, ou seja, avaliando de forma justa.

Existem diversos métodos de avaliação utilizados na estruturação do programa de cargos e salários. Na obra de Pontes (2005) utilizada como base para a fundamentação desse trabalho, o autor menciona os principais, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Métodos de avaliação de cargos

GRUPOS	MÉTODOS
Métodos não quantitativos	<ul style="list-style-type: none"> • Escalonamento • Graus predeterminados
Métodos quantitativos	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos • Comparação de fatores

Fonte: Pontes (2005, p. 171).

Vale destacar a importância dos métodos descritos no quadro acima. Uma vez que, para que o programa de cargos e salários tenha credibilidade perante os colaboradores é necessário agir com clareza e dignidade.

Por fim, sob a ótica de Macedo (2015, p. 25), a pesquisa salarial é “[...] obtenção de valores dos salários médios praticados num mercado definido, ou seja, é um utensílio fundamental para que seja encontrada uma estratégia e uma política salarial justa.”. Logo, constata-se que esse procedimento é de suma importância para a credibilidade de um programa de cargos e salários. Pois dessa forma, a organização conseguirá alinhar a realidade do mercado com os objetivos primordiais da organização em relação à implementação do programa.

2.2.9 Gestão do clima e cultura organizacional

Uma organização é constituída por pessoas que possuem perfis comportamentais distintos. Esses comportamentos interferem de forma significativa no ambiente organizacional. Nessa perspectiva Oliveira e Campello afirmam que,

clima organizacional é um conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho. As causas podem variar de acordo com os níveis culturais, de comunicação, econômicos e psicológicos dos indivíduos. Pode-se, ainda, definir clima organizacional como sendo uma visão fotográfica que retrata percepções mais negativas ou positivas dos indivíduos, que pode ser afetada por fatores internos ou externos. (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2008, p.02)

Por isso, entende-se que o clima organizacional se origina de diversas ramificações dentro e fora da organização. Essas ramificações podem ser consideradas positivas ou negativas, pois afetam os colaboradores diretamente.

Vieira (2004) faz uma comparação entre o clima organizacional e o clima meteorológico no qual diz que assim como o clima meteorológico sempre está em constantes alterações e em cada lugar o clima varia, assim é o clima de uma organização. Pois, cada espaço é composto por fatores e identidade vindo de pessoas que impulsionam o clima do ambiente. Desse modo, para mensurar o clima organizacional é utilizada uma prática de Recursos Humanos, chamada pesquisa de clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que visa conhecer, analisar e mensurar o clima da organização. Tendo em vista que, este instrumento

de avaliação contribui para o Planejamento Estratégico do desenvolvimento profissional e organizacional, pois a partir dos dados obtidos na pesquisa de clima organizacional, são evidentes as necessidades e/ou as variáveis que os colaboradores estão satisfeitos no ambiente corporativo. Sendo assim, os projetos e decisões aplicados pela área de Gestão de Pessoas, a partir da pesquisa de clima atingem seus resultados com maior exatidão. (MOREIRA, 2008).

Entretanto, na visão de Brum (2003), para aplicar a pesquisa de clima organizacional é fundamental que a organização esteja aberta para ouvir a opinião de seus colaboradores. Isto é, a organização necessita estar instruída para receber *feedback* positivo e negativo.

É de suma importância enfatizar que após a análise dos dados coletados e comprovados a veracidade destas opiniões, a organização esteja disposta a criar um plano de ação. Pois só surgirá efeito positivo no ambiente organizacional após a aplicação de uma pesquisa de clima, quando houver mudança nas variáveis identificadas como negativa.

Sob a perspectiva de Vieira (2004) para estruturar uma pesquisa de clima organizacional utilizam-se diversas variáveis, dentre elas indagações sobre posicionamento do colaborador referente à:

- Carga horária;
- Remuneração;
- Estrutura física da organização;
- Higienização do ambiente organizacional;
- Relacionamento com o líder;
- Relacionamento com a equipe;
- Comunicação interna;
- Treinamentos [...]

Portanto, é perceptível que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta utilizada pela Gestão de Pessoas e formulada de maneira estratégica e busca aperfeiçoar as necessidades do ambiente de trabalho. A organização pode melhorar sua produtividade, relacionamentos, ou seja, o clima organizacional.

No entanto, o clima organizacional também pode ser influenciado pela cultura organizacional, podendo ser de forma positiva ou negativa. Pois, a cultura organizacional é constituída no momento em que a organização é idealizada pelos seus fundadores. Tendo em vista que os fundadores já trazem consigo valores que atribui ao âmbito organizacional. Nessa perspectiva, Marras (2011, p. 291) contribuem com seu pensamento afirmando que, “é pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam”. Dessa forma, entende-se que os fundadores da organização influenciam os que compõem o ambiente organizacional.

Na visão de Zago (2013), a cultura é composta por modelos e formas de executar os procedimentos. Sendo que os colaboradores aderem os valores e normas impostas sem quaisquer indagações. Robbins (2005, p. 376) complementa dizendo que “[...] a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas”.

Entretanto, além da influência dos fundadores na cultura organizacional existem outros fatores que interferem e há muitos tipos de culturas presentes em diferentes organizações, pois em cada ambiente trabalham equipes que são formadas por indivíduos singulares e sendo assim, influenciam a cultura existente.

Nos estudos de Pires e Macêdo atribuiu a seguinte informação:

A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos. (PIRES, MACÊDO, 2006, p. 08).

Contudo, em uma visão geral estes conjuntos de valores foram elencados por autores distinguindo e catalogando alguns tipos de culturas existentes. Pois, cada organização possui a sua cultura, conforme discutido acima. Mas ao identificá-las é possível defini-las conforme suas características. Para Kissil(1998) a cultura organizacional pode ser classificada em quatro tipos: a cultura adaptativa, conservadora, forte e fraca.

Na visão de Ferreira (2012), a cultura adaptativa é caracterizada por ter o hábito de adaptar-se à realidade existente. Ou seja, não se deixa levar-se pela frustração operante o mercado de trabalho quando algum imprevisto surge. Pelo contrário, é flexível para as novas decisões.

De acordo com Silveira (2002, p. 179), “a cultura conservadora procura se manter inalterada, mesmo diante das mudanças que prescrevem a realidade”. Sendo assim, é possível definir com um costume organizacional que deseja permanecer com seus valores, hábitos e crenças desde sua fundação.

Quando a cultura forte predomina no ambiente organizacional, logo identifica-se que foi aderida pela maioria dos colaboradores influenciando no comportamento direcionando aos objetivos organizacionais. Esse tipo de cultura contribui para a erradicação da rotatividade de pessoal. Uma vez que, a cultura forte desenvolve a satisfação dos colaboradores em relação à organização. (ROBBINS, 2005).

Por fim, a cultura fraca é entendida com a probabilidade de existir em organizações de pequeno porte. É uma cultura que tende a ser mais acessível a modificá-la. (FERREIRA, 2012).

Sendo assim, identificar a cultura presente em seu ambiente organizacional é de mera importância para conhecer os valores, crenças, hábitos, costumes organizacionais. Identificar a cultura organizacional possibilita ao gestor de pessoas encontrarem o melhor método de gerir, lidar com os conflitos e assim, podendo inovar a partir dos hábitos organizacionais contribuindo para o desenvolvimento da organização.

2.2.10 Sistema de qualidade e produtividade

O sistema de qualidade e produtividade está presente em todas as organizações, sendo elas de grande, médio ou pequeno porte, pois um local de trabalho que se preocupa com seus colaboradores e busca qualidade e produtividade tem grandes perspectivas de avançar no ambiente e mercado de trabalho. Carvalho-Paladini (2012, p. 28) relata que “no seu sentido primeiro, qualidade é uma relação da organização com o mercado”. Logo a qualidade é essencial para o bom desempenho da organização, Martinelli diz que,

a qualidade é ainda uma das maiores contribuições operacionais para uma organização uma vez que é a grande responsável pela redução de defeitos, redução de custos, aumento de produtividade, controle operacional, redução de retrabalho, ou seja, está presente e influencia diretamente as atividades da organização. (MARTINELLI, 2009, p. 18).

Portanto, diante do referido qualidade e produtividade devem caminhar juntas, compreendendo que ambas são importantes para o bom desenvolvimento da organização, pois um produto produzido com qualidade e produtividade suprindo a necessidade de seus consumidores obtém grandes possibilidades de alcançar o espaço no mercado. Sabe-se que o consumidor busca por produtos que tenham qualidade e bom preço. Carvalho-Paladini (2012, p. 263) destaca que “e, surpreendentemente, quando se fala em melhores processos isso significa não somente qualidade melhor, mais também custos menores”.

Assim a organização deve estabelecer recursos com o objetivo de padronizar seus processos de qualidade e produtividade buscando suprir a necessidade de seus usuários, bem como bons resultados. Segundo Ballestero-Alvarez, “não mais se entende uma empresa nos dias atuais que não adote a filosofia da qualidade e a preocupação com a satisfação do consumidor”(BALLESTERO-ALVAREZ, 2012, p.107).

Para ter sucesso no processo de qualidade e produtividade às organizações utilizam de mecanismos que proporcionam resultados mais eficazes, estes chamados de ferramentas de gestão. As ferramentas de gestão são utilizadas para diagnosticar possíveis problemas e assim elaborar ações para solucioná-los. Sendo que, as ferramentas são interligadas, ou seja, para que os dados identificados na primeira ferramenta tenham êxito é necessário organizar os dados coletados para transferir para outra ferramenta. Logo, se dá a partir de um processo e por fim, a tomada de decisão. Sob essa perspectiva, Vieira (2014, p. 05) contribui afirmando que as ferramentas de gestão “são um conjunto de técnicas gráficas usadas para compreender e melhorar um processo de produção.” Assim, Behr, Moro e Estabel(2008, p. 34) complementam dizendo que,

as ferramentas da qualidade são instrumentos para identificar oportunidades de melhoria e auxiliar na mensuração e apresentação de resultados, visando ao apoio à tomada de decisão por parte do gestor do processo”. (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008, p. 34).

Nessa abordagem entende-se que as ferramentas de gestão permitem desenvolver melhorias contínuas nos processos organizacionais, quando aplicado às ferramentas corretas em determinadas situações. Roth ainda corrobora dizendo que,

as ferramentas da qualidade são instrumentos facilitadores para a execução do método, lidando com a informação, sua coleta e processamento. Através da análise dos resultados e determinação de suas causas, podem-se identificar ações de controle e melhoria e sua prioridade, auxiliando nos processos de tomada de decisão e de solução de problemas. (ROTH, 2011, p. 23).

Em síntese, as ferramentas da gestão de qualidade são fundamentais para constatar os problemas das organizações, bem como ser utilizadas para garantir inovações e decisões de problemas encontrados, possibilitando resultados mais confiáveis a gestão organizacional. Sabendo que sua aplicação oferecerá segurança, confiabilidade e qualificação em seus processos. Portanto, o sistema de qualidade e produtividade é de extrema importância para o desenvolvimento das organizações. Dessa forma, esse trabalho acadêmico aborda três ferramentas de gestão, no qual serviram para a elaboração do diagnóstico e proposta de melhorias no qual são: *Brainstorming*, Matriz-GUT e 5W2H.

2.2.10.1 Brainstorming

Brainstorming é uma técnica utilizada por um grupo de pessoas, visando ter várias opiniões. Kotler (2011) diz que normalmente há entre seis a dez pessoas em um grupo de brainstorming. Para ser realizado deve ter um problema e o mesmo deve ser apresentado a um grupo na qual eles darão as suas sugestões. Na visão de Andrade,

brainstorming é uma ferramenta da qualidade conhecida e utilizada para geração de ideias. Criada por Alex Osborn, significa “tempestade de ideias” e tem como intuito solucionar problemas utilizando a criatividade e a imaginação, em que os integrantes, de forma livre, irão produzir ideias que solucionem problemas específicos. (ANDRADE, 2017, p. 153).

Desta maneira a ferramenta se torna relevante para a solução de problemas, Kotler relata ainda “as ideias começam a fluir, uma dando origem a outra e, dentro de uma hora, uma centena ou mais de novas ideias podem ser gravadas”. (KOTLER, 2011, p.282). Enfim a ferramenta brainstorming é utilizada nas organizações para soluções de problemas, levando em consideração as ideias de um grupo de pessoas que expõem seus pensamentos de maneira sucinta e propicia ao problema apresentado. A outra ferramenta é a Matriz-GUT, conforme apresenta-se a seguir.

2.2.10.2 Matriz-GUT

A matriz GUT, sigla utilizada para abreviar Gravidade, Urgência e Tendência foi criada por Kepner e Tregoe com finalidade de auxiliar a gestão para solução de problemas, sendo indicada por meios de priorização. De acordo com Cesar,

esta ferramenta assume que uma lista ampla de opções foi previamente gerada, e os recursos disponíveis são limitados. Dessa forma, é necessário optar por apenas uma das opções. Esta ferramenta auxilia ao grupo na escolha da opção mais relevante no momento. (CÉSAR, 2013, p.48-49).

O uso e aplicação da matriz GUT no processo de gestão de problemas é de grande valia, pois ela está relacionada diretamente a auxiliar o gestor na identificação de problemas internos e externos de maneira quantitativa, ou seja, o gestor consegue analisar de maneira simples e classificar como prioridade os problemas apontados após sua aplicação, conseguindo assim reconhecer maneiras corretivas e até preventivas para solução dos mesmos. “A partir das definições dos objetivos, devem ser estabelecidos critérios para selecionar quais e quando determinadas atividades deverão ser implementadas.” (LOBATO, David *et al.* 2009 p.136).

Para aplicação da matriz GUT o gestor deve listar problemas, tarefas da empresa ou setor e formar o quadro sendo que a mesmo siga os seguintes critérios:

Quadro 5 – Classificação matriz GUT

	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
Nota	Refere-se ao grau de prejuízo que poderá resultar da não atuação sobre esta atividade/processo	Refere-se ao tempo que se dispõe para atacar a situação ou problema	Refere-se à perspectiva do que ocorrerá se não efetivarmos a ação proposta.
5	Extremamente grave	Extremamente urgente	Se não for resolvido, piora imediatamente
4	Muito grave	Muito urgente	Vai piorar em curto prazo
3	Grave	Urgente	Vai piorar em médio prazo

2	Pouco grave	Pouco urgente	Vai piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Sem urgência	Sem tendência a piorar

Fonte: Cesar (2013).

Sendo assim, após classificar os motivos e problemas distribuindo as notas devidas, segue-se com a etapa de priorização. Esta priorização, ocorre também por meio de um quadro, é a etapa final da matriz de decisão GUT. Para priorizar um problema, é necessário que as notas atribuídas por cada tópico (Gravidade, Urgência, Tendência), sejam multiplicadas horizontalmente, assim, irão gerar um valor total. Conseqüentemente, o maior valor encontrado será classificado como a priorização, seguindo dos valores decrescentes e assim, classificando as demais priorizações.

Quadro 6– Exemplo de Utilização da matriz GUT

Problemas	G	U	T	Total	Priorização
Atraso na entrega do fornecedor	4	4	3	48	2°
Alto gasto com materiais de escritório	2	2	1	4	4°
Baixo índice de recompra entre os clientes	5	4	4	80	1°
Problemas disciplinares entre vendedores	3	2	3	18	3°

Fonte: Cesar (2013).

Por fim, a utilização de uma matriz GUT nos processos de gestão, fornece aos gestores pontos diretos a serem priorizados, facilitando uma futura tomada de decisão para seus problemas. Logo, a última ferramenta utilizada nesse trabalho é o 5W2H que tem como objetivo apresentar o plano de ação para determinado problema encontrado.

2.2.10.3 5W2H

A ferramenta de gestão 5W2H tem objetivo organizar as informações sobre um projeto e/ou plano de ação a serem executados. Desse modo, auxilia o profissional a descrever os processos a serem seguidos até a etapa final. Grosbelli (2014) explana o método utilizado do 5W2H dizendo que consiste em 7 perguntas que direcionam o profissional ou grupo que fará a execução do projeto de forma

organizada e objetiva. O Quadro 7 demonstra quais os passos a serem seguidos para a aplicação dessa ferramenta:

Quadro 7 – Método dos 5W2H

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

Fonte: Silva et. al. (2013) *apud* Meira (2003).

Dessa forma, compreende-se que a ferramenta é constituída em perguntas e que ao respondê-las, o processo escolhido ficará de forma clara e objetiva. Lisboa e Godoy (2012, p. 32) corroboram dizendo que: “o método 5W2H consiste em uma série de perguntas direcionadas ao processo produtivo e permite identificar as rotinas mais importantes, detectando seus problemas e apontando soluções.”

Por fim, ressalta-se a importância da aplicação dessa ferramenta de gestão para o âmbito organizacional. Uma vez que, permite a praticidade do planejamento e a objetividade do mesmo em um processo de tomada de decisão.

2.2.11 Controladoria e auditoria

A busca por processos que possibilitem melhoria no âmbito organizacional visando manter o controle dos procedimentos, bem como analisar seu funcionamento estão cada dia mais procurados pelas empresas, sendo que os processos devem estar alinhados à sua cultura.

A controladoria oferece meios de viabilizar os processos organizacionais, sendo que estes devem estar alinhados através das necessidades obtidas e os critérios apontados, segundo Figueiredo-Caggiano “a controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional; para alcançá-la, é preciso que sejam definidos modelos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão”. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p.13).

Diante do exposto é visível que a controladoria está presente nas organizações, pois, essas devem seguir um padrão proporcionando suprir a expectativa de seus consumidores visando manter a qualidade. Bruni; Gomes ressalta que,

para que a organização atinja a excelência almejada, torna-se necessária a aplicação de métodos eficientes, a partir de uma análise mais detalhada das operações da empresa. Dessa forma, os administradores recorrem à técnica da Controladoria, que tem método próprio de trabalho, baseado num conjunto de princípios de aplicação flexível (BRUNI;GOMES, 2010, p.41).

Sendo assim, a controladoria tem imenso significado, possibilitando determinar os padrões a serem seguidos a fim de alcançar seus resultados, porém é necessário que todos da organização tenham envolvimento para que o novo modelo seja um sucesso.

Logo a auditoria de acordo com Attie é “[...] uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”. (ATTIE, 2011. p.5). Portanto auditoria é direcionada a avaliar todos os processos existentes avaliando se existem ou não falhas em seu conteúdo. Attie relata ainda que,

o exame da auditoria engloba a verificação documental, os livros e registros com características controladoras, a obtenção de evidências de informações de caráter interno ou externo que se relacionam com o controle do patrimônio e a exatidão dos registros e as demonstrações deles decorrentes. (ATTIE, 2011, p.5).

Por outro lado, Ribeiro e Coelho (2013) dizem que a auditoria tem o objetivo de possibilitar a confiança em relação ao seu produto. Deste modo a auditoria tem propriedade para verificar se os processos da organização estão adequados, viabilizando qualidade métodos. Ribeiro; Coelho explica que,

são vários os motivos que justificam a prática da auditoria nas organizações em geral. Esses motivos variam desde as exigências legais até mesmo interesses da própria empresa ou de seus empregados, ou, ainda por determinação de órgãos reguladores devidamente amparados por lei. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 24)

Todavia para obter uma auditoria é fundamental ter um processo a ser analisado, podendo ser este até um interesse da organização em adquirir uma certificação que possibilitará o seu destaque e sua qualificação em determinado seguimento. Em síntese controladoria e auditoria estão ligadas, pois de extrema

importância que ocorra continuidade dos processos organizações para alcançar os objetivos, sendo estes alcançados após serem controlados e auditados de maneira eficaz.

2.2.12 Saúde e segurança organizacional

A saúde e segurança do trabalho têm como principal objetivo manter a saúde e integridade física dos colaboradores. Por isso a existência de normas e leis que estabeleçam segurança para os trabalhadores encontra-se presente nas organizações, tendo em vista meios para terem um padrão de saúde e segurança do trabalho, Ballestero e Alvarez, falam que,

Como a empresa conhece exatamente sua linha de produção, ela sabe de todos os perigos existentes no ambiente de trabalho, portanto deve proporcionar um ambiente seguro e saudável e tomar todas as medidas procedentes para prevenir acidentes e danos à saúde, estejam associados com ou que ocorram no curso do trabalho, minimizando, tanto quanto seja possível, as causas de perigos inerentes ao ambiente de trabalho. (BALLESTERO; ALVAREZ, 2012, p.200).

Diante deste apontamento é evidente que os acidentes infelizmente ainda possa ocorrer, no entanto as organizações devem estar atentas a leis que regem este seguimento, pois é preferível ter recursos para que os acidentes possam ser minimizados e muitas vezes evitados, assim o uso adequado dos equipamentos de proteção individual tem sido de grande importância, possibilitando que o colaborador esteja seguro para desenvolver suas atividades. Para Oliveira, “segundo a NR 6- EPI, os equipamentos de proteção individual (EPI) devem proteger: a cabeça, os membros superiores, os membros inferiores, a audição, a respiração, o tronco e a pele, além de proporcionar proteção contra quedas”. (OLIVEIRA, 2011, p.7). Sendo que para serem usados corretamente estes equipamentos, deverá ser realizado um treinamento por um profissional capacitado.

Desta maneira pode-se dizer que esta norma veio para integrar nas organizações tanto a segurança como a saúde de todos os colaboradores, com o objetivo de dispor maior vitalidade e autoconfiança entre empregado e empregador Fernandes relata que “a expressão “saúde do trabalhador” refere-se ao estudo que visa compreender as relações entre o trabalho e o processo saúde/doença”.

(FERNANDES; GUIMARÃES, 2007, p.141).

Portanto identificar quais medidas devem ser adotadas para ter saúde e segurança no trabalho e fundamental conhecer as normas regulamentadoras, pois essas definem os padrões que devem ser tomados em todas as áreas, Segurança e medicina do trabalho (2011), descreve no item 1.1 que,

as Normas Regulamentadoras - NR, relativas à segurança e medicina do trabalho, são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos públicos da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. (SEGURANÇA e medicina do trabalho, 2011, p. 11).

Conseqüentemente as normas são de extrema importância para as organizações, pois elas estabelecem métodos e medidas para a segurança e saúde do colaborador, proporcionando melhores condições ao ambiente de trabalho, favorecendo um local de trabalho agradável com mais qualidade de vida, menos acidentes e maior segurança.

Dado ao exposto segurança e saúde no trabalho tem como finalidade assegurar-se que todos os indivíduos possam estar seguros nas suas atividades diárias, perante este fator se faz necessário ter uma equipe qualificada, sendo assim a norma regulamentadora NR 04, segundo Segurança e medicina do trabalho no item 4.1 menciona que,

as empresas privadas e públicas, os órgãos públicos da administração direta e indireta e dos poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, manterão, obrigatoriamente, Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho. (SEGURANÇA e medicina do trabalho, 2001, p. 17).

Diante de tal saúde e segurança se torna uma obrigatoriedade para as organizações que são regidas pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Em síntese a segurança e saúde do trabalho temo como principal objetivo prevenir os acidentes e a saúde ocupacional identificando, capacitando e fiscalizando os riscos que o indivíduo está exposto, tomando medidas preventivas e corretivas, desta maneira o ambiente de trabalho torna-se mais seguro e adequado.

2.3 Planejamento Estratégico

Os ambientes corporativos no contexto atual estão percebendo a relevância do Planejamento Estratégico para o desenvolvimento da organização no qual visa atingir os objetivos organizacionais com uma visão estratégica. Dessa forma, essa temática no atual contexto tornou-se de suma importância partir do embasamento teórico que os autores da área redigiram. Entretanto, nessa abordagem cabe ressaltar inicialmente o conceito de planejamento e estratégia para melhor compreensão da temática.

Em seus estudos, Casaratto Filho (2009) menciona que o planejamento surgiu após Fayol desenvolver as cinco atribuições da administração. Porém, somente no século XX durante o período neoclássico incorporaram em uma das atribuições nomeada como prever para planejar. Dessa forma, Cassaratto Filho (2009) ainda corrobora dizendo que atualmente o planejamento significa delinear os processos a serem seguidos para atingir determinado objetivo e não somente colocar em ação algo sem preparo, de modo que aconteça o inesperado.

Contudo, sob a perspectiva de Barney e Hesterly (2011, p. 04) “[...] a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera vantagens”. Desse modo, salienta-se que existem inúmeras estratégias adotadas por cada organização para alcançar seus objetivos.

Desse modo, quando o planejamento é unificado com as estratégias é caracterizado como Planejamento Estratégico. De acordo com Oliveira (2009), trata-se de uma sequência de ações administrativas que visam o desenvolvimento organizacional com atitudes sistêmicas e inovadas. Posterior a esse pensamento, Oliveira ainda descreve em sua obra que o Planejamento Estratégico é classificado com três tipos, sendo eles: Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.

Sob essa ótica, Pereira (2010) desenvolveu as características primordiais dos três tipos de Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico é realizado pela direção da organização, por isso é desenvolvido em todos os setores do ambiente organizacional. Trata-se de processos a serem aplicados e desenvolvidos em longo prazo e por se tratar de um planejamento amplo, conseqüentemente trará mudanças

ao ambiente organizacional podendo assim gerar conflitos e resistências de alguns integrantes.

Por outro lado, Pereira (2010) atribui ao Planejamento Tático como um planejamento em médio prazo. Dessa forma, é realizado apenas uma das ramificações do Planejamento Estratégico em função do tempo estipulado. Foca em um determinado setor para ser mais ágil os resultados. Nesse planejamento não é necessário o envolvimento da alta administração, é conduzido pela administração do nível médio. Por fim, o planejamento operacional executa as ações idealizadas e colocam em prática. Logo, atuam em planejamentos de curto prazo.

Tendo em vista que, o planejamento é composto por diversas ramificações que permitem estruturar o direcionamento da organização para alcançar seus objetivos. Sendo assim, o Planejamento Estratégico é composto por diretrizes. Tais diretrizes conduzem a organização a definir sua missão, visão e valores. Lobato et. al. (2009) descreve as três diretrizes dizendo que, a missão é o motivo da organização existir. Ou seja, consiste em descrever as finalidades que ela foi idealizada com seus respectivos produtos/serviços para a sociedade em geral. Por outro lado, Lobato et. al. (2009) ainda conceitua a visão afirmando que essa diretriz é baseada no desejo nos objetivos traçados pela organização em longo prazo e onde desejam obter a satisfação. Já os valores são descritos pela direção da organização para determinar quais princípios deverão levar em consideração para tomar as decisões no ambiente organizacional. Cabe ressaltar que, os valores geralmente estão interligados com a cultura da organização.

Desse modo, Scorsolini-Comin (2012) conclui a linha de raciocínio dizendo que,

a missão se refere ao que a empresa faz e a sua razão de existência, a visão evoca o lugar aonde a organização pretende chegar, assemelhando-se a uma meta, em sentido de maior alcance. Metas são para ser cumpridas em determinados prazos, mas as visões são para ser perseguidas com afinco por todas as pessoas que corporificam a organização. (SCORSOLINI-COMIN, 2012, p. 329).

Portanto, quando o planejamento se torna estratégico ele interliga todos os setores. Diante desse fato, Becker, Huselid e Ulrich (2001) em seus escritos sobre gestão estratégica de pessoas com *Scorecard*, no qual se trata de uma ferramenta utilizada no Planejamento Estratégico, destacam a importância do setor de RH nessa temática. Pois, de acordo com os esses autores especialistas em gestão de RH, em um Planejamento Estratégico deve conter a arquitetura dos Recursos

Humanos. Pois, o setor de Recursos Humanos possui sistemas que mensuram informação e que torna visível a importância do RH nas organizações. Em suma, entende-se que o gestor de pessoas possui o conhecimento e práticas que apontam o desenvolvimento dos colaboradores e, por conseguinte o desempenho das organizações.

Dessa forma, cabe ressaltar que o para que o Planejamento Estratégico seja, de fato, um procedimento rentável para a organização, é necessário que seja conduzido a partir da interação de todos os setores e amparados pelo parâmetro humano organizacional. De forma que, possam compreender e compartilhar com todos os integrantes da corporação a missão, visão e valores organizacionais.

2.3.1 Análise de SWOT

A Análise de SWOT é ferramenta que foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Universidade Harvard. (SILVA et. al, 2011). Sob a ótica de Kotler (2000, p. 98) “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada Análise de SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, thereats*). Logo, SWOT traduzido para o português significa: força, fraqueza, oportunidades e ameaças. Desse modo, a Análise de SWOT consiste em analisar esses elementos da organização no qual podem interferir de forma positiva ou negativa.

No que se refere à objetividade dessa ferramenta, Belmiro (2014) diz que,

são analisados os pontos fortes e fracos principalmente do ambiente interno, que se compõe de recursos físicos, humanos e organizacionais. Também são analisadas as ameaças e oportunidades referentes ao ambiente externo, principalmente tomando como base as forças políticas-legais, sociais, econômicas e tecnológicas. (BELMIRO, 2014, p. 57-58).

Ante o exposto, cabe ressaltar que a força e a fraqueza estão ligadas diretamente com os aspectos internos da organização. Por outro lado, as oportunidades e as ameaças, surgem no ambiente externo.

Em suma, Oliveira (2007) define a força como o ponto forte da organização, no qual destaca que esse ponto se trata de uma vantagem competitiva que a organização perante o mercado. Sejam profissionais capacitados, estratégias para atender o cliente, produtos, qualidade e diversas variáveis que dependendo da

organização, torna-se uma força. Em contrapartida, Fernandes (2012, p. 59) diz que a fraqueza “pode ser um obstáculo que dificulta a dinâmica do negócio e o posicionamento no mercado, mas deve ser uma questão interna com possibilidade de ser revertida ou atenuada, pois está sob o domínio da organização.”. Desse modo, salienta-se que a fraqueza são itens que prejudicam o desenvolvimento da organização.

No entanto, no que tange a oportunidade Silva et. al. (2011) destaca que essas oportunidades estão relacionadas ao ambiente externo, ou seja, o ambiente no qual a organização está inserida. Essas oportunidades geralmente contribuem para a lucratividade, seja através de novos produtos, aquisição de máquinas, novos clientes entre outros. Entretanto, os autores ainda destacam a relevância da direção estudar a possibilidade de tornar essa oportunidade um fato competitivo no mercado. Logo, Silva et. al. (2011, p. 08) ainda se posicionam referente as ameaças, no qual dizem que, “ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado.”.

Lobato et. al. elaborou em sua obra um quadro com alguns exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em uma Matriz SWOT, conforme está demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 – Exemplos forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em uma Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
Competências básicas em áreas-chaves Recursos financeiros adequados Liderança/Imagem de mercado Acesso a economias de escala Posicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores Tecnologia patenteada Vantagens em custos Campanhas publicitárias vencedoras Habilidades em inovação de produtos	Falta de foco no negócio Instalações obsoletas Ausência de competências básicas Problemas operacionais internos Problemas operacionais internos Atrasos na tecnologia e no processo de pesquisa e desenvolvimento Linha de produtos mal balanceada e obsoleta Rede de distribuição limitada

Vanguarda na curva de experiência Gerência experiente Capacidade de fabricação superior	Habilidades de comercialização abaixo da média Falta de acesso a recursos financeiros Altos custos unitários
Oportunidades	Ameaças
Mudanças de hábitos do consumidor Surgimento de novos mercados Diversificação do mercado Possibilidades de integração vertical Queda de barreiras comerciais Expansão de mercado Desenvolvimento de novas tecnologias Mudanças na regulamentação Surgimento de novos canais de distribuição	Mudanças de hábitos do consumidor Entrada de novos concorrentes com habilidades Elevação das vendas de produtos substitutos Desenvolvimento de novas tecnologias e obsolescência Mudanças na regulamentação Volatilidade cambial adversa Barreiras tarifárias e não-tarifárias específicas Crescimento do poder de barganha de consumidores e fornecedores Mudanças demográficas adversas

Fonte: Lobato et. al. (2009, p. 105).

Tendo em vista os escritos aqui expostos dos autores, torna-se perceptível a importância dessa ferramenta para analisar os fatores que estão ligados diretamente com o desempenho da organização seja ela interno ou externo. Pois, estruturando a Análise de SWOT a organização estará fazendo uma prevenção das ameaças e criando estratégias para modificar as fraquezas, impulsionando as oportunidades com suas forças. Contudo, para melhor explanação dos itens que compõe a Análise de SWOT, a seguir está descrito, em suma, a Análise do Ambiente Externo e Interno.

2.3.2 Análise do Ambiente Externo e Interno

A Análise do Ambiente Externo consiste em avaliar o meio no qual a organização está inserida, tendo como principal objetivo elencar os pontos favoráveis e desfavoráveis. Em suma, trata-se das oportunidades e das ameaças que a organização possui depois de instituída no mercado. (OLIVEIRA, 2009).

Anteriormente a Oliveira, os autores Thompson Jr., Strickland III, Gamble (2008) redigem em sua obra os componentes estrategicamente do ambiente externo. Na perspectiva deles, as organizações atuam em uma dimensão macro no qual esse contexto atribui relevâncias através da economia. Contudo, as influências vindas do macroambiente interferem nas decisões que as organizações irão tomar, no seu estilo de gerenciar o ambiente corporativo e em suas estratégias.

Em contrapartida, Pereira (2010) diz que após a organização inserir a missão, a visão e os valores organizacionais é necessário apontar as oportunidades e ameaças conforme Oliveira (2009) também mencionou. Ou seja, a Análise do Ambiente Externo visa relacionar a partir das diretrizes organizacionais os fatores que vão interferir os objetivos da empresa, seja ela de forma negativa ou positiva. Pereira (2010) ainda diz que, para que as oportunidades e as ameaças sejam listadas de forma coerente com a realidade, é necessário convocar a equipe responsável por este assunto para que haja a discussão e o debate entre si em prol da análise externa para evitar possíveis problemas e agir de forma estratégica.

Ante o exposto, observa-se que a análise externa da organização é de suma importância para o Planejamento Estratégico organizacional. Pois, torna-se visível os aspectos que a administração deve apoiar-se para elaborar estratégias que visam o desenvolvimento dos negócios.

Por outro lado, a Análise do Ambiente Interno aponta os pontos fortes e fracos da organização. Barney e Hesterly (2011, p. 07) descrevem que “[...] a análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais.”. Diante dessa afirmação, percebe-se a importância de identificar os pontos fortes e fracos da organização, bem como os pontos neutros, sabendo assim qual posicionamento deverá ser mais preciso para realizar uma análise interna do ambiente. Para Oliveira,

além dos pontos fortes e fracos da empresa, devem-se considerar, também, os pontos neutros, que são aqueles que, em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidades da empresa. (OLIVEIRA, 2009, p. 102).

Desta maneira, a organização deve traçar um método de avaliar suas análises, buscando identificar sua deficiência e posteriormente obter as soluções adequadas. Assim, Barney e Hesterly (2011) mencionam que com a análise interna é possível entender quais recursos serão adequados para terem vantagens no mercado. Oliveira aponta que,

é importante salientar a necessidade de considerar, tanto na análise externa como na interna da empresa, a identificação e consequente utilização dos recursos intangíveis. Por exemplo, uma empresa fabricante de microcomputadores deve considerar seu potencial para o desenvolvimento tecnológico. (OLIVEIRA, 2006, p. 75).

Desse modo, a análise interna é de suma importância para organização, uma vez que identifica os pontos fortes, fracos e neutros da mesma, proporcionando um diagnóstico mais preciso e poderá ser utilizado como base para um Planejamento Estratégico contendo os devidos pontos positivos e negativos que contribuem para as vantagens competitivas para o mercado.

2.3.3 *Balanced Scorecard*

De acordo com Niven (2005), a ferramenta *Balanced Scorecard* – BSC foi desenvolvida por dois professores de *Harvard*: Robert Kaplan e David Norton em 1992. Os autores Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 189) corroboram afirmando que “a sigla BSC traduzida para o português significa indicadores balanceados de desempenho”. Essa ferramenta na visão dos inventores, Kaplan e Norton (1997) proporciona para as organizações os processos que devem ser seguidos para alcançar seus objetivos. Niven diz que,

podemos descrever o *Balanced Scorecard* como um grupo de medidas cuidadosamente selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa. As medidas selecionadas para o Scorecard são informações que os líderes usarão para comunicar aos funcionários e interessados os resultados e motivadores de desempenho através dos quais a organização atingirá sua missão e seus objetivos estratégicos. (NIVEN, 2005, p. 16).

Portanto, o BSC se tornou útil para as organizações realizarem seus planejamentos, visto que a mesma pode ser utilizada para desenvolver seu Planejamento Estratégico visando recursos para o futuro. Kaplan e Norton ressaltam que, “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num

conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 02).

Dessa forma, o *Balanced Scorecard* oportuniza as organizações maneiras e medir e mensurar a gestão estratégica, para Kaplan e Norton (1997) existem quatro medidas na qual eles desdobram as estratégias sendo elas, perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectivas dos processos internos e aprendizado e crescimento.

Quadro 9 – Perspectivas *Balanced Scorecard*

Perspectiva Financeira	O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas.
Perspectiva do Cliente	Na perspectiva do cliente, o <i>Balanced Scorecard</i> permite que os executivos identifiquem os seguimentos dos clientes e mercado nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo.
Perspectivas dos Processos Internos	Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência.
Aprendizado e Crescimento	A quarta perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i> aprendizado e crescimento, identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.

Fonte: Kaplan e Norton, adaptado (1997, p.26-29).

Desta maneira todas as perspectivas se fazem necessárias para que o planejamento da ferramenta *Balanced Scorecard* seja desempenhado com êxito, sendo estas de suma importância para a organização. Perante ao exposto cabe ressaltar que as organizações estão investindo cada dia mais nos planejamentos e indicadores que possibilitem identificar as necessidades organizacionais, apresentando as melhorias apropriadas e que possam apresentar lucros efetivos. Lobato et. al. (2009), escrevem que,

o BSC é um sistema de integração da gestão estratégica a curto, médio e longo prazos que visa ao aprendizado e ao crescimento organizacional. Complementa as demais ferramentas existentes na organização e assegura

á organização a implantação da estratégia, permitindo a correção dos rumos quando necessário. (LOBATO et. al., 2009, p 160).

Conseqüentemente a organização deverá identificar qual área está apresentando mais dificuldade e posteriormente analisar seu planejamento bem como sua visão, pois diante de tal verificação será possível implementar um *Balanced Scorecard* adequado as necessidades organizações, visto que ele poderá trazer resultados a curto, médio e longo prazo.

Portanto se torna relevante que para elaborar uma estratégia adequada, desta maneira Kaplan e Norton (1997), relatam sobre a importância da integração das medidas do *Balanced Scorecard*, sendo elas relação de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros, ambos devem ser analisados para que a estratégia seja positiva. Diante ao exposto Kaplan e Norton mencionam ainda,

se intensificarmos o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, então, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender; se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas então aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens dos produtos que eles vendem então, também aumentarão. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 155).

Em suma para a organização ter uma boa estratégia e um alinhamento adequado ao mercado atual, é fundamental que a mesma identifique seus pontos positivos e negativos e agregue meios de qualificar-se, visando avanços em seus processos, assim irá ter um retorno efetivo no desempenho de seus colaboradores, na área financeira e posteriormente terá uma causa e efeitos assertivos.

3 METODOLOGIA

Esse estudo no escritório de advocacia da cidade de Tubarão/SC teve como base para pesquisa a bibliográfica, de diagnóstico, descritiva e estudo de caso.

Marconi e Lakatos (2010) dizem que a pesquisa bibliográfica tem como objetivo permitir ao pesquisador o acesso ao que já foi escrito ou registrado sobre o tema. Em outro momento em sua obra, Marconi e Lakatos discorrem ainda mais a pesquisa bibliográfica conceituando como “[...] um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes e relacionados com o tema.”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166).

Já a pesquisa de diagnóstico, sob a ótica de Martins e Theóphilo (2009, p. 81) é identificada como “[...] uma estratégia de investigação aplicada que se propõe explorar o ambiente, levantando e definindo problemas.”. Portanto esta pesquisa se torna relevante para analisar o ambiente, bem como as necessidades organizacionais do escritório de advocacia.

No que tange à pesquisa descritiva, Gil (2002) contribui com seu conhecimento dizendo que esse tipo de pesquisa tem como objetivo descrever os dados do local no qual está desenvolvendo o estudo. Dessa forma, permitindo ao pesquisador formular ideias daquilo que foi identificado. E por fim, o estudo de caso de acordo com Severino (2008, p. 121) é uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo.” Logo, com base nesses aspectos aqui expostos, este trabalho proporciona a descrição dos dados coletados do escritório e da elaboração da proposta do Planejamento Estratégico.

3.1 Técnica de coleta de dados

Para realizar a coleta de dados, foi aplicado com a advogada proprietária do escritório um roteiro de entrevista semiestruturado para o diagnóstico estratégico. Esse roteiro contém 16 perguntas, conforme pode ser observado no apêndice A. Posterior a essa coleta de dados, foi elaborado dois instrumentos para desenvolver a Análise de SWOT sob a perspectiva da proprietária, sendo um de acordo com as

primícias da Análise de SWOT e outro com perguntas abertas no qual estão demonstrados respectivamente nos apêndices B e C.

3.2 Forma e análise dos dados

Depois de realizada a coleta de dados, foi feito a análise dos dados obtidos e posteriormente alinhados à luz da fundamentação teórica, sendo esta uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa conforme Yin (2001) trata-se de uma forma de coletar informações ao invés de dados numéricos.

4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

4.1 Caracterização

O segmento de atuação da organização no qual esse estudo foi constituído é o direito. Em suma, o direito no Brasil possui uma relevância perante a sociedade, tendo em vista o auxílio que ele concede as pessoas através das leis. Nesse contexto, cabe ressaltar que o primeiro contato que a sociedade tem ao requerer um direito é por meio do escritório de advocacia. Conforme Marco (2009, p. 256-257), para exercer a profissão de advogado, além de ter concluído o curso de direito:

No Brasil, para ser advogado é necessário o preenchimento dos requisitos previstos pelo artigo 8º da Lei 8.906/94. São eles: I – capacidade civil; II – diploma ou certidão de graduação em direito, obtido em instituição de ensino oficialmente autorizada e credenciada; III – título de eleitor e quitação do serviço militar, se brasileiro; IV – aprovação em Exame de Ordem; V – não exercer atividade incompatível com a advocacia; VI – idoneidade moral; VIII – prestar compromisso perante o Conselho.

De acordo com a OAB (2017), em Santa Catarina há 35.121 advogados. No entanto, este trabalho terá como estudo de caso o escritório localizado na cidade de Tubarão/SC. O escritório foi fundado no ano de 2012, sendo situado no bairro Monte Castelo. Inicialmente, a advogada proprietária trabalhava sozinha exercendo todas as funções. Após seis meses de atuação e a expansão do seu trabalho, contratou uma estagiária para auxiliá-la nos atendimentos e processos internos. No entanto, o escritório continuou expandindo cidades no Sul do estado. Dessa forma, foi necessária a contratação de uma nova estagiária. Atualmente, no ano de 2017, o escritório conta com 5 profissionais, a saber: duas advogadas, duas estagiárias e um *office-boy*. A equipe exerce suas funções para atender os clientes na área trabalhista, previdenciária e direito de família.

5 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

O diagnóstico interno da organização inicialmente estruturou-se a partir de uma entrevista com um roteiro semiestruturado referente aos objetivos e valores organizacionais. Esse roteiro foi elaborado através de tópicos com os pontos primordiais da entrevista e com uma breve discussão do assunto para melhor compreensão. Cabe ressaltar que o diagnóstico foi construído sob a perspectiva da proprietária do escritório estudado.

- **Área de atuação e clientes:** O escritório de advocacia presta serviços na área trabalhista, previdenciária e direito de família. No que se refere a área trabalhista e previdenciária, o foco são trabalhadores de empresas privada, servidores públicos, sindicatos, no qual presta assessoria a entidades sindicais. Por outro lado, o direito de família a demanda maior são divórcios.
- **Abrangência demográfica e localização:** A cartela de clientes abrange desde da capital do estado, Florianópolis, até Criciúma. Dessa forma, sua localização é na cidade de Tubarão/SC, no bairro Monte Castelo, próximo ao acesso sul da cidade.
- **Colaboradores e escritórios parceiros:** O escritório é composto por cinco colaboradores, sendo: duas advogadas, duas estagiárias e um office-boy. Contudo, o escritório conta com outros advogados parceiros de outras áreas de atuação, como por exemplo, criminal e civil. Os advogados indicam clientes quando necessitam de assistência na área trabalhista, previdenciária ou direito de família ou solicitam auxílio em determinados casos e vice-versa. Também possui o apoio do Presidente da AMATRA – Associação dos Magistrados do Trabalho.
- **Propósito do escritório ao prestar os serviços em sua área de atuação:** O intuito do escritório é composto em auxiliar os trabalhadores tanto de empresas privadas quanto aos servidores públicos um trabalho mais digno. Por essa razão, seu foco são trabalhadores. Contudo, para que seja mantido o bom relacionamento com os clientes, utilizam-se estratégias no atendimento para melhor atender, vínculos com entidades sindicais.

- **Objetivo do escritório:** O objetivo da equipe é ser referência na área trabalhista em curto prazo. E ao longo prazo, deseja-se reestruturar a administração. Ou seja, desenvolvendo os profissionais que já fazem parte da equipe e selecionando novos advogados para atuar. Contudo, a advogada proprietária administre e insira novos modelos de gestão até 2020.
- **Princípios éticos e morais:** Os princípios éticos e morais utilizados com base para todo serviço prestado ao cliente e o relacionamento interno baseia-se na integridade, bem como a honestidade e ética. Salienta-se ainda que, o escritório tem como responsabilidade social o processo Pro Bono. Ou seja, uma vez por ano é escolhido um caso grave, geralmente que envolve remédios de valor alto e que o cliente não consegue pelo SUS, crianças doentes ou violência doméstica e esse processo é feito sem custo para a pessoa, desde que seja comprovada a baixa renda.

Posterior a entrevista, foi aplicado dois instrumentos referentes aos itens que compõe a Análise de SWOT, cuja ferramenta é de suma importância para compreender o ambiente no qual a organização está inserida e quais fatores podem influenciar o desenvolvimento da mesma. Desse modo, as respostas obtidas foram ilustradas na Matriz de SWOT, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Matriz de SWOT

Matriz de SWOT		
	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	Atendimento aos clientes, Colaboradores com a mesma visão que o escritório; Colaboradores treinados; Engajamento dos colaboradores; Estratégias existentes para manter os colaboradores; Estrutura física do escritório; Localização do escritório; Outros escritórios buscam o auxílio do seu; Treinamento interno dos colaboradores.	Não foi apontado.
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	Área do direito de atuação.	Concorrentes na cidade onde o escritório está inserido; Mudanças de leis na área de atuação; Mudanças na política e governo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Com base no Quadro 9, é perceptível que o escritório de advocacia no momento da aplicação dos instrumentos não possuía um equilíbrio entre as variáveis da Matriz de SWOT. Sendo que, por um lado, o escritório não conseguiu apontar uma fraqueza. Em contrapartida, as forças obtiveram oito itens elencados.

As forças estão relacionadas aos pontos positivos do ambiente interno da organização, sendo estas variáveis de extrema importância para a análise do ambiente organizacional. Considerando os pontos positivos elencados pela proprietária do escritório nesse contexto, cabe ressaltar que quatro estão intimamente relacionadas: colaboradores com a mesma visão que o escritório,

colaboradores treinados, engajamento dos colaboradores e estratégias existentes para manter os colaboradores. É perceptível que essas quatro variáveis são de extrema importância para o crescimento do escritório de advocacia. Pois, conforme visto, é predominante a cultura organizacional baseada no capital humano, seja a visão de futuro dos colaboradores similares ao do escritório ou a capacitação oferecida para o conhecimento técnico dos processos interno, contribuindo, assim, para um dos fatores de retenção dos colaboradores.

Contudo, para estruturar a Matriz de SWOT, bem como a análise, é necessário selecionar as variáveis primordiais e observar detalhadamente quais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a organização possui. Por essa razão, durante o diagnóstico foi utilizado uma Ferramenta de Gestão, a Matriz-GUT, para auxiliar o escritório na priorização das forças.

Quadro 11 – Matriz-GUT

Matriz GUT					
Forças do escritório de advocacia da cidade de Tubarão/SC	G	U	T	Total	Progressão Geral
Atendimento aos clientes	3	3	3	27	2º
Colaboradores com a mesma visão que o escritório	2	4	2	16	4º
Engajamento dos colaboradores	3	2	3	18	3º
Estratégias existentes para manter os colaboradores	3	3	2	18	3º
Estrutura física do escritório	2	2	2	8	6º
Localização do escritório	2	2	2	8	6º
Outros escritórios buscam o auxílio do seu	1	1	1	1	7º
Treinamento interno dos colaboradores	3	4	3	36	1º

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Observa-se, então, que a partir da aplicação da Matriz-GUT ocorreu à progressão geral das variáveis, tendo a numeração em primeiro lugar o Treinamento interno dos colaboradores. Posterior a este procedimento, foi realizado ainda um

Brainstorming, para analisar as possíveis fraquezas do ambiente organizacional no qual irá servir para estruturar a proposta de melhorias, conforme está demonstrada no próximo capítulo. Entretanto, cabe ressaltar que para a proposta de melhorias foi levado em consideração os itens da progressão geral da GUT 1º e 2º.


6 ANÁLISE E PROPOSTAS DE MELHORIAS

Depois de realizado o diagnóstico organizacional, foi elaborado as propostas de melhorias para a realidade identificada. Com base nas informações coletadas, foi constatado que o escritório de advocacia possui objetivos organizacionais tanto em curto prazo quanto ao longo prazo. Porém, não é utilizada nenhuma ferramenta de controle ou avaliação organizacional para mensurar se a organização está utilizando métodos eficientes para alcançar as metas.

Dessa maneira, sugere-se que sejam estruturadas as diretrizes organizacionais. As diretrizes organizacionais é o ponto inicial para uma organização estruturar seus objetivos, traçar os planos para o futuro e quais princípios a organização tem, ou seja, missão, visão e valores. Nas palavras de Lobato et. al. (2009), a missão é o motivo de a organização existir. Consiste em descrever as finalidades no qual ela foi idealizada com seus respectivos produtos/serviços para a sociedade em geral.

Por outro lado, Lobato et. al. (2009) ainda conceitua a visão afirmando que essa diretriz é baseada no desejo nos objetivos traçados pela organização em longo prazo e onde desejam obter a satisfação. Já os valores são descritos pela direção da organização para determinar quais princípios deverão levar em consideração para tomar as decisões no ambiente organizacional. Ante o exposto, no Quadro 12 foi utilizada a ferramenta de gestão 5W2H para demonstrar quais procedimentos devem ser adotados para estruturar as diretrizes organizacionais.


Quadro 12 – 5W2H: Proposta das diretrizes organizacionais

 Proposta das diretrizes organizacionais Escritório de Advocacia	
What O que?	Implantação das diretrizes organizacionais.
Why Por que?	Para estruturar os objetivos organizacionais a fim de utilizar estratégias para alcançar tais objetivos.
Where Onde?	No escritório de advocacia
When Quando?	No mês de janeiro de 2018.
Who Quem?	Advogada proprietária do escritório.
How Como?	Através de documentos apresentados para os colaboradores do escritório.
How Much? Quanto custa?	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Com base nas informações coletas e observação *in loco*, foi elaborado um modelo das diretrizes organizacionais, conforme o Quadro 13.


Quadro 13 – Proposta das diretrizes organizacionais

 Proposta das diretrizes organizacionais Escritório de Advocacia	
Missão	Oferecer serviços jurídicos com qualidade e eficiência, obtendo resultados positivos, disponibilizando atendimento adequado a seus clientes, parceiros e colaboradores.
Visão	Ser referência na área trabalhista na cidade de Tubarão até 2020.
Valores	Ética; Comprometimento; Sigilo; Honestidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Tendo em vista as propostas já apresentadas, sugere-se também utilizar a Matriz de SWOT para analisar os fatores internos e externos, sejam eles positivos ou negativos, que poderão interferir no alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, foi elaborado o Quadro 14 com base nos dados coletados anteriormente.

Quadro 14 – Proposta de implantação da Matriz de SWOT


 Matriz de SWOT		
Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Colaboradores com a mesma visão que o escritório; Engajamento dos colaboradores; Estratégias existentes para manter os colaboradores;	Ausência de retorno dos processos aos clientes.
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	Área do direito de atuação.	Concorrentes na cidade onde o escritório está inserido; Mudanças de leis na área de atuação; Mudanças na política e governo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Considerando a Matriz SWOT elaborada a partir das informações obtidas durante esse estudo, observa-se que o escritório possui uma equipe de colaboradores que buscam crescer dentro da organização, conforme é demonstrado nas forças do ambiente interno. Dessa forma, ressalta-se a importância de lapidar os talentos existentes para conseguir obter o desenvolvimento organizacional e, por conseguinte atingir uma das diretrizes organizacionais, ou seja, a visão do escritório. Em contrapartida, as ameaças que podem interferir negativamente o escritório, são as mudanças de leis na área de atuação por consequência da instabilidade política no Brasil. Entretanto, a ameaça no que se refere aos concorrentes da na cidade, pode servir como impulso para

treinar os colaboradores para que o escritório consiga se manter no mercado. Tendo em vista, a explanação anterior sugere-se no Quadro 15 uma ferramenta de controle para mensurar o desempenho organizacional.


Quadro 15 – 5W2H: Proposta de implantação do *Balanced Scorecard*

 Proposta do <i>Balanced Scorecard</i> Escritório de Advocacia	
What O que?	Implantação da ferramenta BSC.
Why Por que?	Para estruturar os objetivos organizacionais a fim de utilizar estratégias para alcançar tais objetivos.
Where Onde?	No escritório de advocacia
When Quando?	No mês de janeiro de 2018.
Who Quem?	Advogada proprietária do escritório.
How Como?	Através de uma reunião com os colaboradores do escritório.
How Much? Quanto custa?	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 2), “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. Portanto, essa ferramenta irá proporcionar ao escritório medidas mais assertivas para o crescimento, visto que as diretrizes organizacionais servirão como base. Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é dividido em quatro perspectivas, sendo elas: Perspectiva financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectivas dos Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Logo, no Quadro 16 foram estruturados pontos chaves para levar a reflexão para o ambiente organizacional.


Quadro 16 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*

 <p>Escritório de Advocacia</p> <p style="text-align: center;">Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i></p>	
Perspectiva Financeira	Para obter um saldo financeiro positivo o que o escritório deverá fazer para alcançar esse objetivo?
Perspectiva do Cliente	Para o escritório atingir a sua visão, o que deverá ser feito para fidelizar e conquistar clientes?
Perspectivas dos Processos Internos	Quais processos internos prioritários deverão ser realizados com qualidade?
Perspectivas do Aprendizado e Crescimento	Para conseguir colocar em prática com excelência a missão do escritório e alcançar a visão de futuro, quais métodos deverão ser adotados a fim de capacitar a equipe?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Por se tratar de uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento organizacional e conforme constatado nesse estudo o anseio de crescimento do escritório de advocacia, foi elaborado em síntese a descrição dos objetivos que poderão ser elencados na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento visto que as forças do escritório se baseiam na equipe e, posteriormente um objetivo na perspectiva do cliente. Uma vez que, a satisfação do cliente está interligada com o Aprendizado e Crescimento. Cabe ressaltar que nesse contexto foi levado em consideração as variáveis elencadas na Matriz de SWOT pois nela consta que a força é baseada nos colaboradores que possuem os mesmos objetivos que o escritório, porém, a fraqueza é a ausência de retorno aos clientes. Dessa forma, a proposta de melhorias é fundamentada a partir dessas circunstâncias.


Quadro 17 – Objetivos da perspectiva de Aprendizado e Crescimento

 Objetivos da perspectiva de Aprendizado e Crescimento Escritório de Advocacia		
Visão organizacional	Perspectiva	Objetivos
Ser referência na área trabalhista na cidade de Tubarão até 2020.	Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Treinamento e Desenvolvimento; • Reter Talentos; • Programa de Sucessão.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).


A partir da perspectiva de Aprendizado e Crescimento, foi elaborado também o objetivo da perspectiva do Cliente, conforme consta a seguir.

Quadro 18 – Objetivo da perspectiva do Cliente

 Objetivos da perspectiva do Cliente Escritório de Advocacia		
Visão organizacional	Perspectiva	Objetivos
Ser referência na área trabalhista na cidade de Tubarão até 2020.	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Obter clientes satisfeitos.

A partir dos objetivos elaborados na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, é recomendável que seja estruturado o Quadro do BSC com as informações pertinentes para atingir tais objetivos. Desse modo, no Quadro 19 está descrito as informações primordiais para a execução do Planejamento da perspectiva aqui abordada com base no primeiro objetivo.

Quadro 19 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	
Objetivo	Programa de Treinamento e Desenvolvimento
Indicador	1º indicador – Percentual do treinamento sobre o lucro: Gasto com T & D / Lucro obtido x 100 =
Fonte	Departamento Administrativo
Recorrência	Anual
Meta	1º Indicador: 96%
Atitudes estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento interno para os conhecimentos técnicos com advogada proprietária do escritório; • Treinamento externo para competências comportamentais com profissionais da área.


Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Com base no Quadro 19, a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento seleciona os objetivos estratégicos da organização a fim de traçar um plano de ação para atingir a meta. Dessa forma, no estudo realizado no escritório de advocacia, constatou-se que uma fraqueza do ambiente organizacional é baseada na falta de retorno aos clientes, conforme a Matriz de SWOT elaborada nesse capítulo. Sob esse entendimento, compreende-se que o contato que os clientes têm para obter as informações processuais no primeiro momento é através dos colaboradores. Diante disso, sugere-se através do *Balanced Scorecard* do Programa de Treinamento e Desenvolvimento, conforme poderá ser observado os passos a serem executados no Quadro 20 do 5W2H a seguir. Entretanto, cabe ressaltar ainda que o *Balanced Scorecard* possibilite a organização mensurar através de indicadores se ação estratégica está tendo resultado. Por isso, foi elaborado um indicador para esse BSC. O indicador permite mensurar quanto o Programa de Treinamento e Desenvolvimento está contribuindo para o lucro da organização através do percentual. Entretanto, o Programa de Treinamento e Desenvolvimento requer um tempo para preparação e execução, bem como tempo para os profissionais se

desenvolverem por isso sugere-se que seja realizado a mensuração do indicador anualmente.

No Quadro 20 foi utilizado o 5W2H para demonstrar quais passos devem ser executados para a implantação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento.


Quadro 20 – 5W2H: Proposta de implantação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento

 Proposta do Programa de Treinamento e Desenvolvimento	
What O que?	Implantação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento
Why Por que?	Para treinar os colaboradores e desenvolvê-los a fim de atingir a visão organizacional.
Where Onde?	No escritório de advocacia.
When Quando?	No primeiro semestre de 2018.
Who Quem?	A advogada proprietária e uma Consultoria em Gestão de Pessoas
How Como?	Elaborando um cronograma com os dias e temas a serem aplicados com a equipe.
How Much? Quanto custa?	A verificar após o cronograma ser elaborado.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Tendo em vista que a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento é ligada diretamente aos profissionais da organização, é recomendável que o escritório estabeleça através do BSC indicadores para mensuração da satisfação do cliente.


Quadro 21 – Perspectiva do Cliente

 Perspectiva do Cliente	
Objetivo	Obter clientes satisfeitos
Indicador	1º indicador – Percentual de clientes satisfeitos: Quantidade de clientes / Clientes satisfeitos x 100 =
Fonte	Departamento Administrativo
Recorrência	Anual
Meta	1º Indicador: 90%
Atitudes estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de satisfação do cliente; • Treinar e desenvolver os colaboradores para atender os clientes com eficiência.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

A Perspectiva do Cliente é sugerida como ação para o BSC em virtude de uma das fraquezas ser a ausência do retorno ao cliente. Com o intuito de eliminar essa fraqueza, sugere-se que seja utilizada como ação estratégica uma pesquisa de satisfação do cliente, conforme consta uma modelo a seguir. Essa atitude estratégica tem como objetivo mensurar o percentual dos clientes. A segunda atitude estratégica é treinar os colaboradores para melhor atender os clientes, conforme foi sugerido já na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.


Quadro 22 – 5W2H: Proposta de implantação da pesquisa de satisfação do cliente

 Escritório de Advocacia	Proposta de implantação da pesquisa de satisfação do cliente
What O que?	Implantação da pesquisa de satisfação do cliente.
Why Por que?	Para verificar se os clientes estão satisfeitos pelo atendimento recebido.
Where Onde?	No escritório de advocacia.
When Quando?	No primeiro semestre de 2018.
Who Quem?	A advogada proprietária.
How Como?	Elaborando uma pesquisa com perguntas objetivas e discursivas para os clientes.
How Much? Quanto custa?	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Após a implantação da pesquisa de satisfação do cliente, sugere-se como modelo da pesquisa de satisfação no Quadro 23.

Quadro 23 – Pesquisa de satisfação do cliente

 Escritório de Advocacia	Pesquisa de satisfação do cliente
Atendimento presencial para esclarecer dúvidas: () Ótimo () Bom () Regular () Ruim	
Atendimento via telefone para esclarecer dúvidas () Ótimo () Bom () Regular () Ruim	
Atendimento via e-mail para esclarecer dúvidas () Ótimo () Bom () Regular () Ruim	
Clareza para transmitir as informações processuais () Ótimo () Bom () Regular () Ruim	
Agilidade para dar retorno em relação aos processos () Ótimo () Bom () Regular () Ruim	
Conhecimento da advogada nos atendimentos () Ótimo () Bom () Regular () Ruim	
Segurança da advogada nas audiências () Ótimo () Bom () Regular () Ruim	
Retorno em tempo hábil referente aos resultados dos processos () Ótimo () Bom () Regular () Ruim	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Considerando a análise realizada e as propostas de melhorias aqui sugeridas para a realidade identificada, conclui-se que elaborando as diretrizes organizacionais, Planejamento Estratégico e utilizando uma ferramenta de controle, nesse contexto, o *Balanced Scorecard* o escritório de advocacia poderá alcançar seus objetivos a partir desses processos estudados nesse trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto atual, é notório que as organizações estão em busca de novas estratégias para manter-se no mercado. Dessa forma, a partir desse estudo realizado em um escritório de advocacia, conclui-se que em qualquer segmento das organizações é viável elaborar um Planejamento Estratégico para atingir seus objetivos. Considerando a literatura estudada da área de Gestão de Pessoas é perceptível também que o capital humano é de suma importância para atingir os objetivos organizacionais. Por essa razão, os colaboradores tornam-se essenciais para o Planejamento Estratégico.

A Proposta de Planejamento Estratégico sugerido nesse estudo de forma sucinta possibilitou em suma para o escritório uma visão das possibilidades que podem ser aplicadas para que os objetivos do escritório sejam atingidos e, por conseguinte obtenha o reconhecimento no mercado, sendo este a visão organizacional. Nesse sentido, sabe-se que após o reconhecimento no mercado, a lucratividade se torna uma consequência. Cabe ressaltar ainda que, a Proposta do Planejamento Estratégico quando bem executado permite que a organização tenha uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

Desse modo, destaca-se que o ramo de atuação escolhido para a temática em tela é relevante para o cenário atual. Uma vez que, a Matriz de SWOT possibilitou verificar as forças, fraquezas, oportunidades e as ameaças que podem interferir nos objetivos do escritório. Logo, com o auxílio do Planejamento Estratégico e demais ferramentas utilizadas nesse processo, o escritório poderá criar ações estratégicas a fim de superar essas ameaças. No entanto, a Matriz de SWOT também contribuiu para análise das fraquezas internas e, por conseguinte o estudo proporcionou um plano de ação através do BSC.

Ante o exposto, os objetivos desse trabalho acadêmico era delinear a missão, visão e valores do escritório de advocacia; apresentar uma ferramenta de controle organizacional para a perspectiva do RH e propor ações para desenvolver a cultura da Gestão de Pessoas no escritório de advocacia. Desse modo, no decorrer do estudo foi estruturado a missão, visão e valores do escritório de advocacia com o intuito de evidenciar para a equipe qual era o objetivo do escritório existir, bem como o ponto que desejam chegar com base em seus princípios. Logo, com a ferramenta

do BSC foi possível demonstrar de que forma poderá ser utilizada e como poderá envolver os colaboradores para atingir sua visão de futuro. Contudo, a partir das propostas de melhorias entende-se que a cultura da gestão de pessoas poderá ser intensificada no ambiente organizacional a partir do Planejamento Estratégico.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria**: Conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BALDAM, Roquemar de Lima; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócios**: BPM - Business PreprocessManagement. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARBOSA, Marcus Vinicius; LOPES, Paloma de Lavor; MOURA, Renan Gomes de. **O plano de carreira utilizado como estratégia pelas organizações como ferramenta motivacional e de desenvolvimento organizacional**. SEGET. 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/15249.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão de Qualidade, Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com 'scorecard'**: interligando pessoas, estratégia e performance. 15. ed. São Paulo, SP: Campus, 2001.

BRESSIANI, Taís, MARCHIORETTO, Monique Diez. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Monografia de Conclusão de Curso, Curso de Graduação de Administração. Faculdade Cenecista de Capivari - FACECAP/CNEC, 2009. Disponível em: <<http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

BRUM, Analisa Medeiros. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2003. 144 p.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão Por Competências e Gestão de Conhecimento**. Rio de Janeiro. FGV. 2009.

CARDOSO, Luiz Roberto. **Remuneração por habilidades e competências**: Um estudo de práticas em empresas brasileiras. 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012015-173554/pt-br.php>>. Acesso em: 25 ago 2017.

CESAR, Francisco I. Giocondo. **Ferramentas Gerenciais da Qualidade**. Biblioteca 24 horas. São Paulo, 2013.

CORSATTO, Cássia Aparecida, HOFFMANN, Wanda Aparecida M. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli**: revista

eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, p. 19-36, set./dez., 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p19/25955>> Acesso em: 02 set. 2017.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORADINI, Joziane; MURINI, Lisandra. Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa. **DisciplinarumScientia**. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <<http://periodicos.unifra.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494/1408>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

DINIZ, Salatiel Soares, **Gestão de Pessoas**. 1.ed. São Paulo: Viena, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e perspectivas**. 1.ed. – 8. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**. Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ESPÍNDOLA, Manuela de; CRUZ, Hélio Alves da. **Remuneração Estratégica: uma Análise da Percepção de Profissionais Atuantes na Grande Florianópolis/SC**. SEGET. 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120519.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

FARIA, Maria de Fátima Bruno. **Gestão de Pessoas**. Universidade de Brasília – UnB Centro de Educação a Distância – CEAD/ INEPAD – Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração, Brasília, 2006.

FAVARIM, Flávia Negri. Remuneração e salário. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 15, n. 21, p. 209-224, semestral. 2011. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2246>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

FERNANDES, Almesinda Martins de O; GUIMARÃES, Zileny da Silva. **Saúde-Doença do Trabalhador**. Uma guia para os profissionais. Goiânia: AB. 2007.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Ciências Jurídicas e Empresarias**, Londrina, v. 13, n2, p. 57-68, Set. 2012. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/viewFile/720/700>>. Acesso em: 14 out. 2017.

FERREIRA, Sheila Cabral dos Santos. **A cultura organizacional e suas contribuições**. 2012. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/sheila_cabral_dos_santos_ferreira.pdf>. Acesso em: 25 out. 2016.

FERREIRA, Camila Lopes; PILATTI, Dr. Luiz Alberto; KOVALESKI, Dr. João Luiz. **Estratégias adotadas pelas empresas para motivar seus funcionários e suas consequências no ambiente produtivo**. In: SIMPEP, 13., 2006, Bauru. Anais. Bauru: Uffpr, 2006. p. 01 - 05. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/719.pdf>. Acesso em: 23 out. 2016.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2007.

FIGUEIREDO, Lara Joana Lopes de. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica Portuguesa, Viseu, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.14/8865>>. Acesso em: 01 set. 2017.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**. teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Silvia Leite de; NORONHA, Ana Paula Porto. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Rev. Dep. Psicol.**,UFF, Niterói, v. 17, n. 1, p. 139-159, Jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-80232005000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 ago. 2017.

KISSIL, Marco; **Gestão da Mudança Organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. série Saúde e Cidadania, vol 4, São Paulo, 1998.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, Ago. 2001. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 ago. 2017.

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

LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de investimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2009.

LUNELLI, Analu; TREICHEL, Adriana. **Recrutamento e seleção: Como fazer uma entrevista?**. ICPG- Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2008. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-08.pdf>>. Acesso em: 03 de jun 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MACEDO, Alzenira Gomes de. **Plano de cargos e salários como fator de motivação: um estudo com os funcionários públicos municipais da prefeitura de Currais Novos/RN**. 2015. 112 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro de Ensino Superior do Seridó. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015. Disponível em: <<https://monografias.ufrn.br/jspui/>> Acesso em: 16 abr. 2017.

MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. **Recrutamento e seleção de Recursos Humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista**. Rev. Latino-Am. Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, Ago.2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692000000400012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24 Mar.2017.

MICHEL, Murillo. **Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas**, Garça, Ano VII, Nº 13, Jun/Dez 2007. Disponível em: <http://www.faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/DBGH58nixE bJRER_2013-4-30-10-37-37.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2017.

MONTESINOS, Denise Schmitt. **Previdência Complementar– Estudo de caso: Plano Fechado de Previdência Complementar**, 2007. 83 folhas. Monografia do Curso

de Ciências Contábeis – Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis293890.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

MOREIRA, ElenGongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: lesde Brasil S/a, 2008.

OAB. **Quadro de Advogados**. 2017. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>>. Acesso em: 14 out. 2017.

OLIVEIRA, Antônio dias de. **Segurança e Medicina do Trabalho**. guia de prevenção de riscos. 1.ed. São Paulo: Yendis, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha G de; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. SEGET 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf> Acesso em: 18 set. 2016.

OLIVEIRA, Luciana Sarkis de. **Gestão de pessoal: Métodos e processos de recrutamento e seleção**. 2005. Monografia (Especialização) – Curso de Administração, Uniceub – Centro Universitário, Brasília, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/751/2/20100557.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão de Qualidade: teorias e caos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PARENTE, Amanda Freitas; FERREIRA, Bem Rainir de Sousa; CONRADO, Erika Michelle de Oliveira. **Recrutamento e Seleção**. Curso de Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Fortaleza, 2010. Disponível em: <<https://rhufc.files.wordpress.com/2010/05/recrutamento-e-selecao-trabalho.pdf>> Acesso em: 23 abr. 2017.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, Fev. 2006. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 set.2016.

PONTES, Benedito R. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. 13. ed. São Paulo, SP: LTR, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 2005

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências**. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO, Osni Moura; COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Auditoria Fácil**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROBBINS, Sthepen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert.**Fundamentos de Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROBBINS, Stephen P.**Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROTH, Claudio Weissheimer. **Qualidade e produtividade**. Colégio Técnico Industrial – UFSM. Santa Maria, 2011.

SATAKE, Eric Fabiano et al. **Recrutamento e Seleção com foco no recrutamento interno**.Universitári@, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 94-106. jul/dez. 2011. Semestral. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo19.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. **Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho** - PSICO, Porto Alegre, PUCRS, v. 43, n. 3, pp. 325-333, jul./set. 2012.

SEGURANÇA, **medicina do trabalho**. 67.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. ver. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2008.

SILVA, Andréia Aparecida da Silva; SILVA, Natalia Salmont da; BARBOSA, Valéria de Almeida; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; BAPTISTA, Jose Abel. **A Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica** – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia,

2011. Disponível em: <<http://eng.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2017.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas Modernos de Remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

SILVEIRA, Rosana Rosa. **Cultura organizacional conservadora e inovadora: estudo de caso nos Supermercados Imperatriz**. 2002. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/83317>>. Acesso em: 25 out. 2016.

SILVERSTEIN, Barry; et al. **Gerenciado Pessoas: Desvende os Segredos de Liderança dos Grandes Gestores**. Rio de Janeiro: 2013.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões Financeiras e Análise de Investimento: fundamentos, técnicas e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND II, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de Recursos Humanos no Brasil**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/1090>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

VIEIRA, RufinaGustmann. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. ICPG- Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2004. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2016.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

ZAGO, Celia Cristina. **Cultura organizacional: Formação, conceito e constituição**. Sistema & Gestão, Niterói, v. 8, n. 2, p.106-117, 2013. Disponível em: <www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/download/V8N2A1/V8N2A1>. Acesso em: 12 out. 2016.

YIN, Roberto K.. **Estudo de caso: Planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO PARA O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

• Conhecimentos gerais do escritório:
1. Quais áreas o escritório atende e quais os serviços prestados?
2. Quantos colaboradores o escritório tem?
3. Qual abrangência demográfica do escritório?
4. Onde o escritório está situado?
• Missão organizacional:
5. Quem é o público alvo do escritório?
6. Qual é o propósito do escritório em prestar serviço na área de atuação dita anteriormente?
7. Quais as estratégias utilizadas para atingir esse propósito?
• Visão organizacional:
8. Quais são os objetivos em curto prazo do escritório?
9. Quais são os objetivos em longo prazo do escritório?
10. Existe algum prazo estipulado para atingir esses objetivos?
11. De que forma é realizado o planejamento desses objetivos?
12. Os colaboradores têm conhecimento desses objetivos?
13. Existe coerência entre a visão dos colaboradores e a visão do escritório?
• Valores organizacionais:
14. Quais os princípios morais e éticos o escritório prioriza ao atender os clientes e prestar seus serviços?
15. Quais os princípios morais e éticos o escritório possui em relação aos colaboradores?
16. O escritório possui alguma responsabilidade social?

APÊNDICE B – INSTRUMENTO PARA DESENVOLVER A ANÁLISE DE SWOT

FO – Força FA – Fraquezas A – Ameaças O – Oportunidades
() Área do direito de atuação. Obs.: _____
() Atendimento aos clientes. Obs.: _____
() Colaboradores com a mesma visão que o escritório. Obs.: _____
() Colaboradores treinados. Obs.: _____
() Concorrentes onde o escritório está localizado (bairro). Obs.: _____
() Concorrentes na cidade onde o escritório está inserido. Obs.: _____
() Engajamento dos colaboradores. Obs.: _____
() Estratégias existentes para realizar o serviço prestado aos clientes. Obs.: _____
() Estratégias existentes para manter os colaboradores. Obs.: _____
() Estrutura física do escritório. Obs.: _____
() Localização do escritório. Obs.: _____
() Mudanças de leis na área de atuação. Obs.: _____
() Mudanças na política e governo. Obs.: _____
() Tecnologia ultrapassada para atender os clientes. Obs.: _____
() Outros escritórios buscam o auxílio do seu.

Obs.: _____

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A ANÁLISE DE SWOT

Perguntas abertas para a Análise de SWOT

1. Inserindo uma nova tecnologia para atender os clientes será uma oportunidade de desenvolver o escritório?
2. O escritório possui algum relacionamento estratégico?
3. Os colaboradores capacitados no mercado são visto como uma ameaça?
4. Quais as melhores atividades desempenhadas pelo escritório?
5. Quais estratégias utilizadas para treinar seus colaboradores?
6. Qual a vantagem competitiva do escritório?
7. Treinar os colaboradores torna-se uma oportunidade de desenvolvimento do escritório ou uma ameaça?