

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Aline Shmoller

Cláudio João De Miranda

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À GESTÃO DE PESSOAS DOS
CORREIOS DE SANTA CATARINA**

Itapema/Jaraguá do Sul - SC

2022

Aline Shmoller

Cláudio João De Miranda

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À GESTÃO DE PESSOAS DOS
CORREIOS DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado às disciplinas de Trabalho de Conclusão II, III e IV como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: prof. Dr. Arcângelo Safanelli.

Itapema/Jaraguá do Sul - SC

2022

Aline Shmoller

Cláudio João De Miranda

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À GESTÃO DE PESSOAS DOS
CORREIOS DE SANTA CATARINA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Administração Pública e aprovado em sua forma final pelo Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Itapema/Jaraguá do Sul, 26 de agosto de 2022.

Examinadores:

Prof. Arcângelo Safanelli, Dr.
Professor no Curso de Administração (EAD - UAB - CAD)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcus Vinicius Andrade de Lima, Dr.
Centro Sócio Econômico(CSE)
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Shmoller, Aline

Proposta de planejamento estratégico à gestão de pessoas dos Correios de Santa Catarina / Aline Shmoller, Cláudio João de Miranda ; orientador, Arcângelo Safanelli, 2022.
38 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Planos de ação. 4. Ferramentas de gestão. I. Miranda, Cláudio João de . II. Safanelli, Arcângelo. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

RESUMO

Este trabalho remete, sob primeira instância na teoria do Planejamento estratégico no Brasil, tornando o trabalho e os serviços executados com maior eficiência, apresentando orientações para os gestores, que possui como referencial atingir os objetivos e metas da organização. Ao envolver, pesquisas de leis brasileiras gerais que abrange interesses relacionado ao trabalho desenvolvido pelo departamento de gestão de pessoas, bem como desencadeia o conhecimento em ferramentas de gestão que auxiliam o planejamento estratégico. Possibilitando assim, o acompanhamento, controle, e ação das atividades exercidas. A relação dos dados apresentados se envolve com as atividades exercidas pelo departamento de gerenciamento de gestão de pessoas do Município de São José, Santa Catarina, o Departamento faz parte do grupo dos Correios de Santa Catarina.

Palavra-chave: Planejamento estratégico. Planos de ação. Ferramentas de gestão.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos desafios ambientais - perspectiva histórica	11
Quadro 2 - Diferentes conceitos de estratégia	16
Quadro 3 - Triângulo Estratégico	17
Quadro 4 - Definição Matriz SWOT	23
Quadro 5 - Ferramenta 5W2H	24
Quadro 6 - Fatores relevantes ao analisar a Matriz GUT	26
Quadro 7 - Proposta 1 - Aplicando o plano de ação da ferramenta 5W2H	32
Quadro 8 – Proposta 2 – Aplicando o plano de ação da ferramenta de análise GUT em comparação a análise SWOT	32
Quadro 9 - Proposta 2 – Análise SWOT em comparação a Análise GUT	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Objetivos	10
1.1.1	<i>Objetivo geral</i>	10
1.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	Evolução da estratégia	11
2.1.1	<i>Escolas de pensamento da Estratégia</i>	13
2.1.2	<i>Conceitos da estratégia</i>	16
2.1.3	<i>Planejamento Estratégico</i>	18
2.1.4	<i>Planejamento estratégico na Administração Pública</i>	19
2.2	Plano de ação	20
2.2.1	<i>Plano de ação nas organizações públicas</i>	21
2.2.2	<i>Ferramenta de Planejamento – Análise SWOT</i>	22
2.2.3	<i>Ferramenta de planejamento 5W2H</i>	24
2.2.4	<i>Ferramenta de Planejamento – Análise GUT</i>	25
2.3	Histórico dos Correios no Brasil	26
2.4	Departamento de gestão de pessoas	27
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	29
3.1	Abordagem da pesquisa	29
3.2	Objetivo da pesquisa	29
3.3	Coleta e análise de dados	29
4	PROPOSTA DE MELHORIA	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

O número de empresas existentes no Brasil é expressivo e diversificado em função dos diferentes nichos e objetivos. No entanto, observa-se que nem todas as organizações logram determinada estabilidade e progresso contínuo.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), são abertas cerca de 700 mil empresas por ano no Brasil (IBGE, 2017). Desse montante, 60% das organizações fecham as portas antes de completar cinco anos de existência.

Isso se dá, de acordo com Krüger (2020), dentre outros fatores, a falta de planejamento estratégico.

Muitas organizações desvalorizam a importância da adoção de planos estratégicos de curto, médio e longo prazos. O autor supracitado ainda detalha os problemas enfrentados pelas organizações que chegaram a falência, tais como a existência de custos desnecessários (com a falta do planejamento estratégico não se consegue antever situações indesejáveis e, no entanto, previsíveis); falta de conhecimento das dificuldades da própria organização (se não há planejamento, não há conhecimento dos próprios pontos fracos); e dificuldade de crescimento (para se alcançar um desenvolvimento sustentável, é necessário que a organização tenha planos de ação contínuos, para o enfrentamento de seus problemas constantes).

Compreende-se dessa forma que tais dificuldades enfrentadas pelas organizações poderiam ser minimizadas, ou até sanadas, com o estabelecimento de um planejamento estratégico e com a efetividade das práticas propostas nessa atividade.

De acordo com Pereira (2010), o planejamento estratégico consiste em um processo que parte da análise sistemática dos processos de uma organização, ou seja, tal processo verifica os pontos fortes e fracos, as competências, as possibilidades de melhoria, as oportunidades e ameaças do ambiente externo, objetivando assim, a formulação de estratégias com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

É importante destacar também que no setor privado brasileiro tais práticas são amplamente utilizadas. As organizações que possuem ciência da importância do planejamento estratégico como instrumento administrativo, traçam metas e diretrizes visando estabilidade e sucesso.

Ao adotar as práticas do planejamento estratégico, o setor privado oferece um exemplo importante de como promover a melhoria contínua de suas atividades e prevenir adversidades.

Dessa forma, é possível compreender também que essa efetividade pode ocorrer ainda nas demais organizações. E isso inclui o setor público.

Nos órgãos que compõem a esfera pública a aplicação de planejamentos estratégicos deve ser imprescindível. Tal relevância se dá em função da própria natureza do setor, que já abrange questões legais, possui a imposição da prestação de contas para a sociedade e enfrenta novas demandas. Além disso, muitas vezes apresenta limitações e escassez de recursos. Diante desse cenário, é de grande relevância a tomada de estratégias e implementação de atividades que permitam o bom funcionamento das entidades que compõem a máquina pública.

Para melhor caracterizar esse setor, Brudeki-Bernardi (2013) descreve que a Administração Pública se baseia em órgãos e entidades do governo, a fim de desenvolver atividades administrativas e com intuito de satisfazer as necessidades da sociedade por meio de prestação de serviços públicos. Ela pode ser considerada a forma pela qual o estado se organiza para prestar serviços para a comunidade. Tais serviços podem ser classificados: públicos; de utilidade pública; pública de caráter essencial; e próprios do estado”.

Entre os exemplos contidos na esfera descrita está a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, popularmente chamada de Correios, que é uma empresa pública federal que executa o envio e entrega de itens e correspondências em território nacional.

Tal organização servirá de base para a realização do estudo aqui apresentado, de modo a deixar claro a importância do planejamento estratégico, podendo ser aplicado tanto à organização em si, quanto a um departamento específico.

Tendo em vista a importância da adoção do planejamento estratégico para entidades da administração pública e que a Empresa Correios está contida nessa esfera e é um dos exemplos de entidade que oferece serviços de grande relevância para a população do Brasil, busca-se aqui desenvolver um estudo que permita formalizar uma proposta coerente possivelmente aplicável.

Para isso, propõe-se a criação de um plano de ação (que condiz a uma das etapas do planejamento estratégico) a gestão de pessoas dos correios de Santa Catarina, para que ocorra melhorias em suas atividades.

É relevante mencionar que a entidade em questão já apresenta um funcionamento adequado e possivelmente satisfatório. No entanto, há que se destacar a importância do aperfeiçoamento das atividades já desenvolvidas.

De acordo com Pfeiffer (2000), na maioria das vezes, aquilo que está sendo feito atualmente em uma determinada organização pública ou num setor interno, pode ser feito de

maneira diferente e melhor, levando-se em consideração os benefícios que a mudança estratégica pode trazer a curto, médio e longo prazos. Além disso, pôr em prática o planejamento, exige a presença de alguns fatores, dentre eles a existência de gestores capacitados, isto é, com conhecimento suficiente para estabelecer a visão, diretrizes e estratégias para atuar em cenários complexos e diversos (FREITAS; ALENCAR, 2014).

Assim, nessa perspectiva, busca-se com o estudo apresentado ofertar uma proposta que permita continuar estabelecendo melhorias dos processos internos a gestão de pessoas dos correios de Santa Catarina.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é propor plano de ação a gestão de pessoas dos correios de Santa Catarina especificadamente ao departamento Subgerência de Gestão de Pessoas (SGGPE) dos Correios de Santa Catarina.

1.1.2 Objetivos Específicos

Referente aos objetivos específicos destaca-se:

- Aplicar a ferramenta 5W2H as atividades exercidas;
- Identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades por meio da matriz SWOT;
- Aplicar a matriz de prioridades (GUT) e comparar com resultados da Matriz SWOT;
- Propor melhorias conforme estudo apresentado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Evolução da Estratégia

Conforme mencionado por Vizeu e Gonçalves (2010), teoricamente a geração da história de estratégia é tratada com extrema relevância nas organizações que desejavam alcançar o sucesso.

Conforme Santos (2008), a estratégia é basicamente considerada um termo similar das antigas organizações militares, que por sua vez, a utilizavam como ferramenta para a impedir a sua concorrência, que foi inserida pela igreja católica partir do século XX e agregada nas organizações.

Conforme o Quadro 1 é possível avaliar a evolução das estratégias no decorrer das décadas.

Quadro 1 - Evolução dos desafios ambientais - perspectiva histórica

Dimensões de desafio	1900	1930	1950	1970	1990
Produtos e Mercados	*Demanda básica	*Demanda diferenciada	*Turbulência tecnológica *Saturação da 1ª geração de indústrias *Surgimento de novas indústrias *Mercados multinacionais *Mercados no setor público *Mercados de Lazer *Indústrias criadas por avanços tecnológicos		*Surpresas estratégicas *Perda de controle sobre ambiente *Impacto sociopolítico sobre comportamento do mercado *Limitações ao crescimento *Limitações de recursos *Mercados de países socialistas *Mercados de países em desenvolvimento
Perspectiva Geográfica	Estado Nacional	+	*Nações desenvolvidas	+	*Bloco socialista e Terceiro Mundo *Aumento da carga de trabalho de administração geral *Inadequação de habilidades de gestão
Ambiente Interno	*Eficiência produtiva *Trabalho sério com remuneração justa *Gestão baseada na autoridade		*Eficácia de marketing *Enriquecimento do trabalho *Participação local *Gestão por consenso	+	*Reformulação do trabalho *Participação em decisões estratégicas Gestão baseada no poder
Ambiente sociopolítico externo		*Laissez-faire - Adam Smith (mão invisível): cada pessoa busca interesse econômico próprio. Isso resulta no bem estar social.	*Perda de imunidade do ponto de vista social *Movimento de defesa do consumidor *Pressões por maior responsabilidade social *Reação à poluição *Reação ao poder empresarial	+	*Nova razão de ser para a empresa *Socialismo ou *Neo-capitalismo

Fonte: adaptado de Ansoff e McDonnell (1993, p. 33, apud Aquino, 2016, p. 22).

Em 1960, havia relatos e registros em escolas de administração em Haward sobre o modelo de análise econômica de Haward, que ficou conhecido como análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Primeiro a ser publicado na época, onde as teses debatiam do contexto que o sucesso de uma organização se baseava em ajustes do seu ambiente interno e externo, no intuito de formular uma estratégia para buscar a melhor competitividade ajustando os pontos fortes e fracos (SLOAN; ANDREWS apud AQUINO, 2016). Modelo que auxiliou o desenvolvimento dos mercados com a evolução das tecnologias.

Em 1970, devido ampliação nos negócios, começaram a surgir consultorias no campo da estratégia, as grandes organizações buscavam o foco em novos produtos, e novas matrizes de crescimento começavam a surgir, como a empresa de Consultoria *Boston Consulting Group* (BCG), que por sua vez desenvolveu a matriz conhecida como BCG, sua tese defende que para uma organização obter sucesso, o equilíbrio entre a sua participação no mercado e a taxa de crescimento dos produtos são essenciais. Outro o grande marco em 1970 acerca de estratégia foi o desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial, que aplicava seu principal foco na época, na análise de custo organizacional. (BALESTRIN, 2004).

Em 1980, foi marcada pela obra “*Competitive Strategy*” de Michael Porter, considerada base de escolha das estratégias competitivas, o modelo procurava diagnosticar as ameaças e oportunidades da organização sob visão da lucratividade, assim, muitos foram os modelos de estratégia até a década de 1990, deixando os debates ainda mais ambiciosos (AQUINO,2016).

2.1.1 Escolas de pensamento da Estratégia

As escolas foram consideradas conforme por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), como estudos que auxiliam o entendimento acerca de estratégias. Para ambos existem no total dez escolas de estratégia que podem ser classificadas como:

- Escola Empreendedora: Nessa escola, a estratégia é vista como um processo de percepção visual de longo prazo. Tal procedimento está intrinsecamente ligado ao líder empreendedor, que tem uma visão de futuro da organização e um senso de direção focado no longo prazo. Assim, tal visão estratégica é adaptativa, intencional, focada no controle e emergente, focada no aprendizado. Uma estratégia de previsão é uma estratégia proativa que possui liderança individual e que impulsiona inovação e diferenciação para a organização. No entanto, por

dependem de uma única pessoa (o líder), a estratégia tem um processo nevoento, escondido no cognitivo do indivíduo. Pode-se notar a presença das características dessa escola, por exemplo, em empresas de pequeno porte, onde a administração é feita pelo próprio dono e, portanto, as ideias e visões do seu negócio, dependem única e exclusivamente dele;

- Escola Cognitiva: Essa escola caracteriza-se pela visão de estratégia como um processo que deriva da mente. Tal processo é categorizado através de esquemas, conceitos, mapas e modelos, categorizados pelas informações vindas do ambiente e processadas pelas mentes dos indivíduos. Desse modo, a visão de mundo pode ser modelada e construída. Para tanto, entender a mente do indivíduo frente as várias áreas do conhecimento que interagem no pensamento do estrategista são de grande valia para psicologia cognitiva. Ainda que, não seja possível esse tipo de mapeamento, a escola estratégica cognitiva admite o processamento criativo do estrategista e assume o quanto essa intangibilidade cognitiva é um enigma importante a ser investigado;
- Escola de Aprendizado: Vista como um processo em evolução, que se origina do pensamento retrospectivo, a escola de aprendizado busca entender sua própria ação. A atribuição dos membros envolvidos nesse tipo de escola é de gerenciar o procedimento de aprendizagem, de modo que, tal processo não seja delineado em estratégias determinísticas, pois novas estratégias podem aparecer, exigindo assim, novas ações dos membros envolvidos. Com o intuito encarar ambientes não estáticos e inesperados, o aporte dessa escola consiste no fato de que nem sempre há membros em uma empresa com perfis de empreendedores visionários, dessa forma, tal empresa, necessita que estratégias sejam construídas a partir de distintos conhecimentos coletivos ou individuais;
- Escola do Poder: Influenciada pelo poder e pela política, a formação dessa escola pode ser definida como um procedimento de negociação que, dedica-se mais aos modos e meios de iludir, do que propor novas possibilidades. Subdivide-se em dois tipos:
 - Micropoder: estratégia pautada no convencimento ou no confronto de interesses dos membros que detém o poder na instituição;

- Macro poder: Poder utilizado sobre agentes e parceiros de outras instituições para definir estratégias gerais que interessam a um determinado grupo.

Por conta do aspecto político, pode haver muito desperdício de habilidades de lideranças, uma vez que, a cultura e as ideias são desprezadas por essa escola;

- Escola Cultural: Baseada em crenças comuns aos membros de uma organização e vista como um processo coletivo, a formação da estratégia dessa escola tem como principal característica o acultramento, assim, torna-se difícil emergir novas ideias estratégicas, pois nesse processo, tais membros defendem estratégias sob o ponto de vista inconsciente e de interação social, ou seja, o surgimento de novas estratégias depende da aceitação cultural;
- Escola Ambiental: Nessa escola a construção da estratégia é considerada como um processo reativo, ou seja, a organização reage ao ambiente, o que a torna um ente passivo. Nessa visão, pode-se inferir que, tudo aquilo que não é organização, é ambiente. Portanto, as estratégias são criadas a partir do cenário que o ambiente apresenta;
- Escola da Configuração: Essa escola baseia-se na transformação, isto é, passa por um processo de inovações e de mudanças estruturais. Pode-se perceber que nesse processo, as organizações são vistas como configurações, cujas características e comportamentos revelam-se como agrupamentos coerentes. Para que haja uma transformação na organização, é preciso que haja uma mudança na configuração e isso implica, numa mudança também na estratégia;
- Escola do Design: Nessa escola, para que a organização se posicione em seu ambiente, é preciso que haja uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Esse processo é o que caracteriza a Escola do Design: um processo de concepção. A crítica que se faz ao processo de concepção, está ligada ao fato de que a responsabilidade sobre o controle da concepção estratégica, assim como sua percepção, é apenas do executivo principal da organização. Assim, como é descartada a participação de outros membros na concepção de novas estratégias, o enriquecimento e a análise de uma melhor escolha estratégica, fica comprometida;

- Escola de Planejamento: A Escola de Planejamento baseia-se num processo formal e sustenta-se através de planos, programas e por técnicas. É derivada da Escola de Design, no entanto, é constituída por controles mais específicos e por planos mais complexos, tornando-a assim, num processo mais elaborado. O pensamento estratégico, por sua vez, é concebido através do estudo formal;
- Escola de Posicionamento: A característica principal dessa escola não é de criar estratégias, mas sim, de apoiar o processo de formulação de estratégias. As análises de dados são um processo ordenado e estático, rico em informação, porém, confuso como o processo de formulação. Nessa escola, a formação de estratégia pode ser vista como um processo analítico, onde o administrador baseia suas análises através de dados estatísticos, ou seja, parte de fatos passados com o objetivo de planejar o futuro, segundo informações estatisticamente trabalhadas.

2.1.2 Conceitos da estratégia

A estratégia é considerada um sistema de gestão que se inicia através do desenvolvimento das estratégias no intuito de controlar e gerenciar o design do planejamento da organização, e elencar situações que podem ser detalhadas no momento de planejar. (KAPLAN; NORTON, 2008).

Existe uma diversificação de conceitos para diferentes autores acerca de estratégia, não é possível abordar cada um deles, desse modo no Quadro 2 é possível analisar a opinião geral de alguns autores para compreender o conceito da estratégia.

Quadro 2 - Diferentes conceitos de estratégia

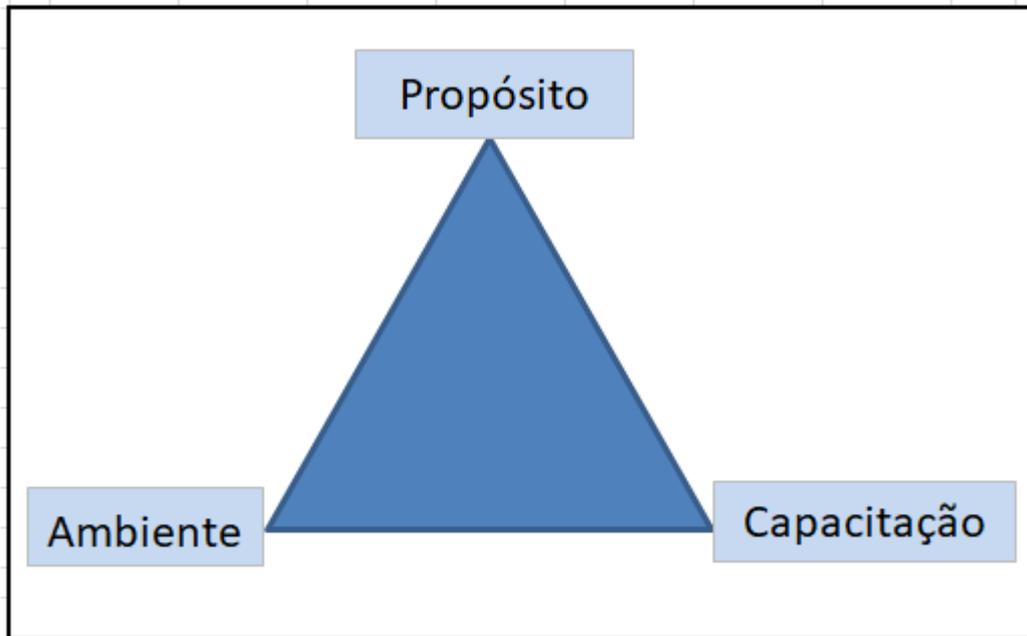
AUTOR	CONCEITO
Porter (2000)	"Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Estratégia é sinônimo de escolha".
Bethlem (2004)	"Estratégia é um conceito que precisa ser aprendido. É necessário saber utilizar este conceito senão, não há como aplicá-lo. Para a estratégia se tornar uma realidade tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas".
Oliveira (2002, p. 195)	"[...] estratégia é definida como um caminho ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente".
Henderson apud Montgomery e Porter (1998)	"Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa".
Andrews apud Oliveira, (2002, p. 196)	"Estratégia é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que definam em que atividades se encontram a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser"
Ansoff e McDonnell (1993)	"Um conjunto de regras de tomada de decisão que servem para orientar o comportamento da organização".

Fonte: Aquino (2016, p. 23)

Ambos salientam a importância do conhecimento organizacional, ou seja, quais as potencialidades, quais as principais atividades, quais são as pretensões da organização para o futuro, contudo respeitar a cultura da organização, seus valores, seus propósitos e sua missão. (AQUINO, 2016).

Para Costa (2012), demonstra seu conceito sobre estratégia diferente dos demais autores citados na tabela, explica que o método simples para definir as estratégias iniciais, é através do triângulo estratégico, no qual se aplica o foco a seus três vértices para caracterizar o conceito básico dos três principais pontos fundamentais para formular a base inicial para desenvolvimento das estratégias. Demonstrados na figura 1, são eles:

- Propósito: qual o propósito da organização, o que nós queremos fazer;
- Capacitação: o quanto a organização é capaz de fazer, o que nós sabemos fazer;
- Ambiente: o que podemos fazer, o que nos é permitido fazer.

Quadro 3 - Triângulo Estratégico

Fonte: Os autores (2022).

Os focos principais da organização na utilização das estratégias se baseiam nos seus princípios e valores, considerada como validação de qualquer proposta de estratégia. Com esses três conceitos básicos (proposito, ambiente e capacitação) é possível propor a estruturação da estratégia que se relaciona com futuro da organização (COSTA, 2012).

Já para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no intuito de elencar uma estrutura mais firme sobre a estratégia, desenvolveram o método “5P’s da estratégia”, que pode ser entendido da seguinte maneira:

- Plano: nesse estágio a estratégia é um plano unificado, que deve assegurar como foco principal os objetivos básicos da organização;
- Pretexto: nesse estágio da estratégia é utilizado como tática um blefe na pretensão de desencorajar o concorrente;
- Padrão: nesse estágio da estratégia se inicia ações padronizadas que podem indicar continuidade do fluxo;
- Posição: nesse estágio da estratégia é a fase da organização se encontrar, e melhorar sua posição competitiva, se encontrar no processo;
- Perspectiva: nesse estágio da estratégia se aplica sobre a perspectiva do estrategista, se trata de um ponto de vista de ações e intenções da equipe através de suas ideias.

Bom, é possível avaliar que sobre conceito de estratégias pode-se existir inúmeras formas de entendimento, que podem variar a cada novo autor citado, porém ambas defendem fielmente fundamentos importantes que se correlacionam com objetivos da organização, propósitos e finalidades.

2.1.3 *Planejamento Estratégico*

O planejamento estratégico é considerado na atualidade um importante instrumento de gestão nas organizações, com ele a gestão e a equipe são capazes de desenvolver parâmetros que irão direcionar a organização para controlar as atividades, e conduzir a liderança. Na organização privada, procura-se encontrar uma visão do futuro e os passos que devem ser seguidos, avaliando assim, principalmente o ambiente externo da organização, conforme dito por Costa (2012), a forma de lidar com futuro se resumem em aspectos diferentes, que podem variar de gestão para gestão, pois as atitudes de planejar a estratégia, ou de considerar um planejamento viável para se evitar os dois extremos de;

- Considerar o futuro da organização uma repetição do passado, independente das informações reais que ocorrem a sua volta;
- Considerar que o passado deve ser totalmente ignorado, como fingir não enxergar dificuldades já enfrentadas.

Todos os exercícios de pensamento de formulação estratégica devem partir do pressuposto de que o futuro deve ser encarado de maneira descontínua, ou seja, o futuro não deve ser visto como uma mera extrapolação do passado, ou do presente. (COSTA, 2012, p: 194).

O futuro é algo novo, o seu planejamento deve considerar a partir de expectativas positivas, com suas complexibilidades, cheio de ameaças, mas com inúmeras oportunidades. (COSTA, 2012).

O processo do planejamento da estratégia (...) converte declarações da direção estratégica em objetivos, indicadores, metas iniciativas e orçamentos específicos, que orientam a ação e alinham a organização para a execução eficaz da estratégia. (KAPLAN, NORTON, 2008, p: 70).

Para encontrar um direcionamento para organização, ela deve desenvolver um planejamento estratégico, definindo seus fundamentos essenciais, destacando os alicerces, ou seja, quais os propósitos que compreendem a visão, missão, princípios, abrangência e valores da organização privada, ambiente no qual seja possível projetar sua autoimagem para o futuro,

considerando suas crenças, para que não se limite pelo ambiente externo nem por sua capacidade atual (KAPLAN, NORTON, 2008).

O maior desafio hoje para as organizações são fatores como a competitividade no mercado, as tecnologias impactam diretamente no processo produtivo, devendo ocorrer a inovação organizacional, onde novas tecnologias devem ser agregadas ao processo e isso impacta no planejamento interno da organização para que obtenha impacto positivo no ambiente externo, mantendo foco no cliente, diversidade de habilidades organizacionais, onde tal inovação traz seguranças de liderança no mercado (SAPIRO, 2004).

2.1.4 Planejamento estratégico na administração Pública

Para Pereira (2009), o planejamento estratégico na administração Pública ou privada é essencial, devido seus benefícios, como citado anteriormente. Já na gestão Pública abrange todos os processos e todos os sistemas necessários para exercer autoridade e atender os interesses Públicos, apesar que o planejamento estratégico no setor Público não sofra tanta competitividade, porém deve obter qualidade total no serviço prestado a comunidade.

O planejamento estratégico desenvolvido para a organização privada se difere do planejamento estratégico desenvolvido na administração Pública, conforme Aquino (2016) o modelo foi criado pelo chileno Carlos Matus, que defendia a forma de fazer política aplicando mudanças nos métodos tradicionais, e através de suas ideias de mudanças, implanta o conceito que o indivíduo que planeja esteja dentro do objeto planejado, mesmo que mais indivíduos estejam envolvidos, havendo interação entre indivíduos dentro do sistema do planejamento, partindo de uma situação específica, método conhecido como planejamento estratégico situacional.

De acordo com Serra, (2008) e Pereira (2009), concordam que o planejamento estratégico situacional foi desenvolvido para atender diretamente as organizações Públicas, pois é possível avaliar e acompanhar a realidade em diretrizes de questionamentos essenciais:

- Desenvolver os objetivos das Organizações, como atender necessidade declarada por uma área específica social;
- Definir uma organizações-alvo, atender serviços realizados pelo Setor Público;
- Verificar a conceituação do cliente, atender a comunidade, o cidadão;
- Especificar o tipo do problema-alvo, Problemas sociais e imprevisíveis;

- Aplicar análise estratégica, efetuar mudança situacional, considerado o objetivo maior da estratégia, pois através da realidade se diferente a cada análise, e os planos são feitos através da análise prospectiva dos cenários atuais;
- Definir o método, utilizar ferramentas para análise coletiva de situações e problemas visando mudança situacional, através do conceito de momentos específicos.

2.2 Plano de ação

Existe etapas que auxiliam o desenvolvimento do planejamento estratégico, iniciando pela elaboração do planejamento, a implementação e a execução. Cada etapa abrange um objetivo seja para organização Pública ou privada, que discorre de situações diferentes para cada uma delas, mas para qualquer que seja a situação, o planejamento estratégico sempre deve ser conduzido como surpreendente, seja para clientes ou para a comunidade (THOMPSON, STRICKLAND, 2000).

As etapas que auxiliam no plano de ação, podem variar para cada situação, na organização privada, é possível criar mapas estratégicos para definir os objetivos mais importantes, principalmente aqueles relacionados ao seu público alvo, bem como financiar tais objetivos, o período de implantar e monitorar os planos de ação pré-definidos nas estratégias se vinculam com os objetivos do planejamento a curto, médio e longo prazo, que seguem três etapas organizacionais conforme descrito por Cru, Bernadoni, Capatan (2020), planejamento estratégico, planejamento operacional, e planejamento tático.

O planejamento estratégico apresenta-se sob o mapeamento e alinhamento dos objetivos da organização e de seus planos táticos e operacionais, ajustando a perspectiva do ambiente interno sob as influências do ambiente externo (CRU-BERNARDONI-CAPATAN, 2020, p: 27).

Durante o período de estágio do planejamento estratégico discorre sob interação ampla entre a organização de dentro para fora, ou vice-versa, tornando tal processo sistêmico para toda a equipe ao longo prazo, com a integração dos demais planos de maneira articulada.

Planejamento Tático consiste na elaboração de planos, programas e projetos para a implementação das estratégias (Planejamento estratégico). É sistêmico e interativo e compreende as decisões organizacionais e institucionais, determinando os objetivos funcionais específicos, as metas e as táticas baseadas no planejamento estratégico (CRU-BERNARDONI-CAPATAN, 2020, p: 27).

O nível Tático do planejamento deve ser executado durante o nível operacional das atividades da organização, exatamente quando as atividades estão sendo executadas, pois esse nível é considerado uma forma de planejamento intermediário, ligando o nível estratégico ao nível operacional.

Planejamento operacional é orientado para áreas funcionais ou para tarefas específicas, ele está voltado à “o que fazer” e a “como fazer”. Os planos operacionais, então referem-se à eficiência (ênfase nos meios), pois a eficácia (ênfase nos fins) é problema dos níveis institucional e intermediário da organização (CRU-BERNARDONI-CAPATAN, 2020, p: 28).

A elaboração do planejamento estratégico passou a ser realizada internamente por toda a equipe, deixando de ser um processo centralizado aos gestores, adquirindo assim, um caráter mais participativo ao processo delas, portanto existe alguns fatores determinantes para desenvolver o planejamento estratégico nos negócios da organização.

É possível identificar esses fatores através do nome dado dos fatores de diferenciação de segmento, que serão citados a seguir (COUTO, 2017):

- Quais os produtos e serviços;
- Quais os tipos de clientes;
- Quais os tipos de consumo do produto;
- Quais as motivações para novas aquisições;
- Quais são os ambientes competitivos;
- Quais as tecnologias utilizadas;
- Existe especificações técnicas do produto;
- Qual a forma de produzir os produtos;
- Quais os canais de distribuição.

2.2.1 Plano de ação nas organizações públicas

Já nas organizações Públicas as fases do planejamento seguem duas etapas como principais:

- Fase da preparação é a fase essencial, de caráter político que visa a fixação das metas e objetivos sob visão dos projetos e programas.
- Fase de execução é de caráter técnico, nessa fase o planejamento está diretamente relacionado com o orçamento, que envolve implantar, controlar e

avaliar os planos.

As premissas são consideradas os princípios que direcionam a atividade de planejar na área Pública, conforme dito por Cru-Bernardoni-Capatan (2020), seis princípios se apresentam relacionados as premissas:

- Racionalidade: esse princípio do planejamento se relaciona com as possíveis alternativas de ações, afins de fixar recursos;
- Previsão: prever qual o tempo para que os objetivos definidos sejam alcançados, seja, a curto, médio ou longo prazo;
- Universalidade: Todo o planejamento deve estar introduzido nas etapas do processo, seja econômico, administrativo ou social;
- Unidade: todo o planejamento deve se ser compatível, evitando desperdícios de recursos e duplicidade de ações;
- Inerência: desenvolver com eficiência o planejamento dentro das diretrizes e de acordo com futuras modificações do meio social;
- Continuidade: determinar o planejamento como contínuo e permanente.

Para auxiliar tais planos de ação, é possível aplicar ferramentas que ajudam o planejamento estratégico organizacional, como a análise SWOT, a ferramenta 5W2H e análise GUT que serão apresentadas na proposta ao departamento Subgerência de Gestão de Pessoas (SGGPE) dos Correios de Santa Catarina.

2.2.2 Ferramenta de Planejamento – Análise SWOT

A ferramenta de planejamento estratégico SWOT abreviação das iniciais das palavras em inglês que determina sua característica principal, mas em português conhecida como análise FOFA, enfatiza basicamente, os princípios básicos sob o ambiente interno da organização, no que diz respeito aos pontos fortes e pontos fracos, e sob o ambiente externo da organização, que refletem em maior parte do processo de análise por suas ameaças e oportunidades. Que ao final do planejamento deve definir um bom ajuste das atividades, e identificando prioridades de atuação, auxiliar na tomada de decisão, desenvolver planos de ação para preparar a organização para futuros problemas e riscos, destacar o que a empresa precisa melhorar, entre outros aspectos (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

Quadro 4 – Definição Matriz SWOT

<p>S – Strengths (Forças)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente Interno; ● Pontos fortes internos; 	<p>W – Weaknesses (Fraquezas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente Interno; ● Pontos fracos internos;
<p>O – Opportunities (Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente externo; ● Oportunidades externas; 	<p>T – Threats (Ameaças)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente externo; ● Ameaças externas;

Fonte: Os autores (2022).

- Ambiente Interno:
 - **S – Strengths (Forças)**: No que se refere as forças, estão direcionadas as forças e fraquezas relacionadas as tomadas de decisão internamente na organização. Os pontos fortes internos estão relacionados as vantagens que a organização possui em relação aos seus concorrentes, onde o negócio evolui com tendência, ou também fatores decisivos que beneficiam o negócio. Alguns questionamentos podem ser efetuados nessa etapa, como:
 - Qual a maior vantagem competitiva da organização?
 - Os clientes estão satisfeitos?
 - Qual o melhor produto, ou serviço?
 - **W – Weaknesses (Fraquezas)**: Os pontos a serem avaliados devem estar relacionados, as informações, e de como isso pode afetar negativamente a organização, alguns questionamentos para atender essa avaliação podem estar relacionados em:
 - Porque a organização não foi escolhida, e sim seu concorrente?
 - Os funcionários estão aptos para exercer tais atividades?
 - Por que os clientes não estão satisfeitos?
- Ambiente Externo
 - **O - Opportunities (Oportunidades)**: no que se refere as oportunidades, está relacionado com os fatores externos, onde a organização não obtém

controle, mas pode usufruir aderindo impactos positivos. Pode estar relacionado a novas parcerias, reconhecimento de produto etc.;

- **T – Threats** (Ameaças): nessa fase refere as ameaças, simultaneamente o oposto das oportunidades, está relacionado as forças externas que impactam negativamente para organização, sendo necessário pensar em possíveis situações que podem afetar seu negócio, situações que podem estar relacionadas a escassez de mão de obra, catástrofes naturais, concorrentes etc.;

Essa ferramenta de auxílio para o planejamento estratégico da organização para análise das atividades, pode ser aplicada através de gestores e líderes, mas com o objetivo da estratégia clara e definido para que o processo alcance os resultados esperados.

2.2.3 Ferramenta de planejamento 5W2H

Ferramenta 5W2H é considerada a forma mais comum de aplicar o planejamento, pois trabalha na descrição do problema, e como ele interfere no processo, nas pessoas participantes do processo e quais as implicações do processo. Sua função é direcionar o gestor na análise de um processo, ou melhorar o planejamento estratégico organizacional para o alcance das metas (MEIRELES, 2001).

Seu plano de ação permite a visualização de quem e o que está fazendo no desenrolar do processo e das atividades, a ferramenta se constitui através de 7 perguntas, utilizadas para implementar soluções, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Ferramenta 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 QUE?	PORQUE A AÇÃO SERÁ EXECUTADA?
2H	HOW?	COMO?	COMO SERÁ EXECUTADA A AÇÃO?
	HOW MUCH?	QUANTO CUSTA?	QUANTO CUSTARÁ PARA EXECUTAR A AÇÃO?

Fonte: Os autores (2022).

O gestor irá aplicar a ferramenta quando necessário a avaliação para agregar novos clientes, e aumentar a receita da organização. Os benefícios ao utilizar essa ferramenta é

compreender uma equipe mais focada no desenvolvimento das atividades, otimizar as entregas no prazo previsto dos projetos, pois a equipe tem informações em mãos, ajuda no planejamento de recursos, ou seja, a ferramenta trabalha também o desenvolvimento de aquisição de dados dos gastos obtidos ou futuros (MEIRELES, 2001).

No desenvolvimento da ferramenta deve responder os seguintes questionamentos para atender o resultado esperado, são elas:

- **WHAT (O QUE):** é importante questionar qual é o problema, se houver necessidade de correção, deve ser questionado qual o produto ou serviço afetado;
- **WHO (QUEM):** deve se questionar qual é o gestor envolvido no processo, e quem é o colaborador para implantar a ação, esse questionamento é importante ressaltar com clareza, para que possa ser cobrado as ações necessárias posteriormente;
- **WHERE (ONDE):** nessa etapa deve se questionar onde ocorreu o problema, é no processo, na máquina, ou se foi uma ação;
- **WHEN (QUANDO):** nesse estágio, o questionamento se aplica ao tempo, quando a nova estratégia será aplicada ao processo, ou quando o problema ocorreu em primeiro momento;
- **WHY (PORQUE):** é importante listar os motivos com clareza do porquê tal ação precisa ser executada, no caso de um problema já existente pode se listar quais foram as causas que direcionaram para tal problema.
- **HOW (COMO):** como será executado, nessa etapa deve se avaliar que ações devem ser seguidas para o alcance dos objetivos planejados, podendo estar envolvida com novos testes, novas contratações etc.;
- **HOW MUCH (QUANTO CUSTA):** nessa etapa é possível mensurar quanto a organização irá precisar desembolsar para que ação prevista aconteça, ou também mensurar os custos potenciais que englobam o problema identificado.

2.2.4 Ferramenta de Planejamento – Análise GUT

A matriz GUT é considerada uma ferramenta da área da qualidade onde seu principal objetivo é auxiliar a priorização de tomadas de decisões, por isso também é conhecida como Matriz de Prioridades, criada por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, na década de 80,

define as prioridades dadas as alternativas de ação que envolvam complexas questões para tomada de decisão (COHEN, 2020).

A matriz GUT envolve três elementos distintos, gravidade, urgência e tendência, que devem ser avaliadas através de notas de 1 a 5 para cada problema questão, sua vantagem de utilização é de auxiliar o gestor em avaliar de forma quantitativa os problemas da pesquisa, tornando possível priorizar as ações corretiva e preventiva (MEIRELES, 2001).

Quadro 6 - Fatores relevantes ao analisar a Matriz GUT

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 QUE?	PORQUE A AÇÃO SERÁ EXECUTADA?
2H	HOW?	COMO?	COMO SERÁ EXECUTADA A AÇÃO?
	HOW MUCH?	QUANTO CUSTA?	QUANTO CUSTARÁ PARA EXECUTAR A AÇÃO?

Fonte: Os autores (2022).

- Gravidade: viabiliza o impacto do problema, as suas tarefas, pessoas, resultados, processos e organizações de médio a longo prazo;
- Urgência: se relaciona com o tempo para realizar da reparação, se define que quanto mais tempo para resolver maior a urgência;
- Tendência; representa a possibilidade do problema se agravar e causar mais danos caso não seja realizado a correção imediata.

2.3 Histórico dos Correios no Brasil

A organização dos Correios chamada de Empresa Brasileira de Correios e telégrafos, transcorre sobre a história de transformação, pois fornece uma visão panorâmica da evolução de desenvolvimento da administração Pública e das tecnologias do nosso país no decorrer dos anos. A empresa dos correios e Telégrafos está vinculada ao ministério de Comunicações, considerada uma empresa pública do órgão Federal Brasileiro, sendo responsável pelo envio e entrega de correspondências, sua legislação está atribuída em exclusivo aos serviços de cartão, cartão postal, telegrama e correspondências. (CORREIOS, 2022)

A organização brasileira Correios assumiu desde seu ponto inicial até os dias de hoje caráter de aproximar as pessoas. A sua história inicia em 1797 vinculada aos serviços postais oficiais que chegavam pelo mar, através de navios conhecido como Correio-Mor das Cartas do

Mar, nessa atividade o serviço postal era da administração direta da Coroa, porém com a vinda da família real para o Brasil se inicia importância dos Correios no País (CORREIOS, 2022).

Durante o período imperial, D. Pedro I reorganizou os Correios do Brasil independente e iniciou o processo de criação de administrações nas províncias. Sob D. Pedro II, as reformas postais instituíram: o pagamento prévio de franquia unificada; o lançamento dos primeiros selos postais; a criação do quadro de carteiros, de caixas de coleta e de postais e a distribuição domiciliária de correspondência na Corte e nas províncias. Anos seguintes com a Independência do Brasil, os Correios marcam sua atividade em territórios brasileiros se associando ao momento histórico, com a empresa crescendo houve necessidades de melhorias pois o setor produtivo do Brasil no serviço postal só aumentava, então assim 20 de março de 1969, nasceu a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), e junto veio uma grande mudança no modelo postal brasileiro, tornou-se independente financeiramente e informatizado. Os Correios estão presentes em todo o Brasil, em 99,78% (5.558) dos municípios, e entregam, diariamente, mais de 16 milhões de objetos postais (CORREIOS, 2022)

Os Correios incentivam e participam de projetos sociais e ambientais por meio de atividades esportivas como um meio de inclusão social, valorização e promoção da cidadania e preservação ambiental.

2.4 Departamento de gestão de pessoas

Dentre as funções dos correios, apresentamos o departamento de Subgerência de Gestão de Pessoas (SGGPE) dos Correios de Santa Catarina. A gestão de pessoas dentro de uma organização remete sobre a importância de atender as leis sancionadas bem como normas, e decretos que apresentam os direitos e obrigações tanto o empregador quanto o empregado. E englobam um conjunto de processos que devem ser desenvolvidos através de um plano estratégico bem definido para organização ao gerir pessoas, definindo metas e responsáveis por cada etapa e acompanhar a execução do plano.

Conforme definido por Chiavenato (2007), a gestão de pessoas em uma organização se baseia em três aspectos cruciais, são elas: Considerar pessoas como seres humanos; Pessoas ativadoras e inteligentes com recursos organizacionais; e Considerar pessoas como parcerias, Com isso podemos diagnosticar que o autor se refere que gerir pessoas denota de estimular a de envolverem com todo o processo e desenvolvimento.

O setor de Subgerencia de gestão de pessoas dos Correios de Santa Catarina engloba atividades que competem a desenvolver as atividades listadas abaixo:

- Operacionalizar as atividades locais de admissão de pessoal referentes a recepção de documentos, encaminhamento de documentos para processamento, assinatura do Contrato Individual de Trabalho;
- Emitir documentos a partir da consulta ao Sistema de Pessoal e aos assentamentos funcionais de empregados e ex-empregados, tais como Declarações Funcionais, Certidões de Tempo de Serviço, Atualização de Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), Carta para Abertura de Conta Salário e outros;
- Operacionalizar as atividades locais relativas à identificação funcional, de acordo com as políticas e diretrizes corporativas definidas pela Área de Gestão de Pessoas;
- Efetuar a homologação da rescisão de empregados demitidos;
- Realizar os atendimentos das demandas via *Help-Desk* no âmbito da Superintendência Estadual relacionados a Emissão de 2ª via de contracheque, Informe de Rendimentos para Imposto de Renda, Alteração de Endereço/e-mail/telefone, Emissão de Declarações/Certidões, Atualização de CTPS, Inclusão de Cadastro de Pessoa Física (CPF) de dependente, Conta bancária e Crachás ou outras demandas relacionadas à situação funcional do empregado;
- Agendar exame médico de candidato/empregado junto a área de saúde e medicina do trabalho local;
- Apoiar no planejamento, fiscalização, realização e correção de provas locais;
- Realizar a acolhida de candidatos externos e verificar a comprovação de requisitos de candidatos internos ou externos, no âmbito da Superintendência Estadual (SE), conforme demanda do órgão corporativo de recrutamento e seleção.

Tais atividades foram retiradas da norma interna do setor dos Correios de Santa Catarina, no departamento na qual o aluno Claudio João De Miranda exerce sua atividade na área administrativa como técnico dos correios júnior no Município de São Jose.

As metas e objetivos do departamento competem as mesmas definidas pela empresa Correios caracterizada como uma empresa de negócio, Missão, visão e valores, atribuído seus

negócios as soluções que aproximam, a sua missão conectar pessoas, instituições e negócios, com a visão de ser uma plataforma física e digital, e seus valores competem no cumprimento de sua missão e estão atrelados aos seus princípios.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Abordagem da pesquisa

A pesquisa pode ser definida como qualitativa, quanto a abordagem. Nessa modalidade investigativa ocorre o método de análise de referências e estruturas que delimitam a pesquisa, transfere-se as causas para aplicação, é possível avaliar diferentes finalidades para cada abordagem metodológica, pois a pesquisa qualitativa busca compreender e interpretar os resultados (CRESWELL, 2014).

3.2 Objetivo da pesquisa

Para Thompson, Strickland (2002, p. 14), “as empresas sem visão não conhecem a posição que estão tentando manter no negócio”. O propósito inicial definido por uma organização, assume seu caráter, ou seja, representa sua visão estratégica que auxilia o desenvolvimento de uma percepção para os próximos anos sobre o rumo dos negócios.

O objetivo da pesquisa é utilizado método descritivo, que conforme o levantamento de informações, atribui dados a pesquisa, estabelecendo relações das informações adquiridas (GIL, 2008).

3.3 Coleta e análise de dados

Após a construção do referencial teórico, que serviu de aporte a parte aplicada da pesquisa, e foi realizado por pesquisa bibliográfica em livros, internet, e artigos científicos, bem como documental, parte-se para as etapas seguintes da pesquisa.

Para contribuir com a proposta do planejamento estratégico e apresentação nas ferramentas de gestão estratégica a ser apresentado na Subgerência de Gestão de Pessoas (SGGPE) dos Correios de Santa Catarina, foi necessário desenvolver pesquisa sobre o departamento, a ação foi possível através do aluno colaborador no presente trabalho conforme dito anteriormente, Claudio João De Miranda, contribuiu com o a pesquisa documental nos

altos registros internos dos Correios, especificadamente ao departamento onde exerce sua atual atividade. A partir daí, por meio da criação de um plano de ação, são identificados inicialmente as necessidades de melhoria e as vantagens apresentadas, por meio da análise 5W2H, posteriormente, são aplicados análise GUT comparada e análise SWOT.

Os dados quantitativos apresentados nas ferramentas remetem somente como ilustrativos, não foi possível abranger tais informações com o departamento. O método utilizado foi por meio da aplicação das ferramentas onde é obtida uma visão geral que, após analisada, poderá ser verificada como passível de ser aplicada como proposta de melhoria, sob visão interna e externa para organização.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de referencial teórico, conforme regidos em leis Federais, que atendem ao processo das atividades apresentadas.

4 PROPOSTA DE MELHORIA

Conforme já citado anteriormente, nosso trabalho não é alterar os processos de planejamento que possivelmente já existem dentro da organização e sim apresentar uma proposta dos pontos relevantes das ferramentas apresentadas que auxiliam o planejamento estratégico, mais especificadamente para o departamento de Subgerência de Gestão de Pessoas (SGGPE) dos Correios de Santa Catarina.

Com isso avaliamos três atividades consideradas ativas do departamento citado anteriormente, e efetuamos uma avaliação crítica sob a não execução de processos legais que regem sob leis, são elas:

- Operacionalizar as atividades locais de admissão de pessoal referentes a recepção de documentos, encaminhamento de documentos para processamento, assinatura do Contrato Individual de Trabalho;

As causas de um não tratamento na operacionalização dessas atividades impacta nos direitos trabalhistas dos contratados, bem como gerar penalização contra a organização, pois a mesma deve reger sobre a lei de admissão para emprego público na Administração federal direta, autárquica e fundacional e terá sua relação de trabalho regida pela Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (JUSBASIL, 2022).

- Efetuar a homologação da rescisão de empregados demitidos;
homologação trabalhista é realizada para reconhecer a rescisão de determinado contrato de trabalho, sob regra geral, o servidor público não pode ser demitido sem obter a justa causa,

tendo em base que os mesmos são empregados concursados, a sua demissão deve ser motivada no intuito de respeitar o princípio da legalidade na atividade da administração pública, desse modo efetuar a homologação em atraso gera direito à multa do artigo 477 da CLT, e quando o acerto rescisório não é realizado integralmente no prazo fixado pela lei, o empregador é penalizado com o pagamento de multa, no qual se refere no valor equivalente a uma remuneração mensal do próprio trabalhador (JUSBRASIL, 2022).

- Agendar exame médico de candidato/empregado junto a área de saúde e medicina do trabalho local;

O exame médico é obrigatório conforme descrito na PORTARIA Nº 271/2018, onde regulamenta a exigência de exames médicos admissionais, para fins de posse em cargo público de servidor na Justiça Federal. O exame é avaliado a capacidade física e mental do candidato para exercer as atividades do cargo público que irá ocupar. A não realização do procedimento por parte do empregador pode gerar riscos inerentes às respectivas atribuições e o prognóstico de enfermidades apresentadas pelo candidato, levando-se em consideração as atividades da função que o candidato pretende exercer, os riscos inerentes ao ambiente de trabalho podem apontar doenças responsáveis por aposentadoria precoce por invalidez, licenças prolongadas, e readaptações (JUSBRASIL, 2022).

Nosso método de proposta é compor os pontos relevantes das ferramentas que possam contribuir para melhorias de controle das atividades exercidas, desse modo encontramos a forma simples para apresentar a proposta, aplicando as ferramentas alternadamente nos tópicos em que o departamento de Subgerência atende.

Devido ao trabalho trazer a ideia de uma proposta de melhoria, os dados apresentados a seguir são informações e valores representativos usados somente como exemplo para o desenvolvimento do trabalho, e não verídicos da atuação real da organização, pois devido se tratar de um departamento específico dentro da organização, não foi possível acessar os dados atualizados.

Proposta 1 - Aplicando o plano de ação da ferramenta 5W2H para operacionalizar as atividades locais de admissão de pessoal referentes a recepção de documentos, encaminhamento de documentos para processamento, assinatura do Contrato Individual de Trabalho.

Quadro 7 - Proposta 1 - Aplicando o plano de ação da ferramenta 5W2H

WHAT?	WHO?	WHERE?	WHEN?	WHY?	HOW?	HOW MUCH?
Operacionalizar as atividades locais de admissão de pessoal referentes a recepção de documentos...	Colaborador interno alguém apto para a realização da função	Subgerência de Gestão de Pessoas	Dentro de 10 dias a cada nova admissão (valor simbólico para representar o cronograma)	Necessário para novas admissões	Recepção, atendimento, detalhamento das atividades	A cada 2 novas contratações (valor simbólico para representar a quantidade)

Autor: Os autores (2022).

A ferramenta 5W2H pode ser usada para determinar as atividades internas da organização, seu passo a passo pode ser vinculado a outras ferramentas de planejamento estratégico.

Proposta 2 – Aplicando o plano de ação da ferramenta de análise GUT em comparação a análise SWOT para operacionalizar as atividades locais de admissão de pessoal referentes a recepção de documentos, encaminhamento de documentos para processamento, assinatura do Contrato Individual de Trabalho; Efetuar a homologação da rescisão de empregados demitidos; Agendar exame médico de candidato/empregado junto a área de saúde e medicina do trabalho local.

Quadro 8 – Proposta 2 – Aplicando o plano de ação da ferramenta de análise GUT em comparação a análise SWOT

Problema	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
Operacionalizar as atividades locais de admissão de pessoal referentes a recepção de documentos...	5	3	3
Efetuar a homologação da rescisão de empregados demitidos;	5	5	5
Agendar exame médico de candidato/empregado junto a área de saúde e medicina do trabalho local;	5	4	4

Autor: Os autores (2022).

Na análise GUT é possível analisar a criticidade de cada operação em notas dadas de 1 a 5, já na tabela da análise SWOT a proposta é avaliar o que cada atividade impacta para a organização, é possível identificar que ambas tratam das mesmas atividades exercidas, mas avaliam seus impactos de formas diferentes.

Quadro 9: Proposta 2 – Análise SWOT em comparação a Análise GUT

S – Strengths (Forças)	W – Weaknesses (Fraquezas)
Operacionalizar as atividades para facilitar a contratação, demissão, e treinamentos na contratação e demissão de novos empregados para unidade específica;	Possibilidades de falhas decorrentes de deficiências no processo;
O – Opportunities (Oportunidades)	T – Threats (Ameaças)
Interdependência entre unidades de negócio;	Risco de restrição aos objetivos específicos da empresa, e de penalidades e multas regidos em leis;

Fonte: Os autores (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a conclusão do trabalho, discorre-se acerca da eficácia das ferramentas de planejamento apresentadas para melhorar o processo da subgerência de gestão de pessoas (SGGPE) dos correios de Santa Catarina. A aplicação delas levou a conclusão de que se adequam aos objetivos institucionais, de forma que alcance seus resultados.

Resultados que podem ser tanto positivos quanto negativos (tratando-se de vantagens e desvantagens).

As ferramentas apenas auxiliam, pois qualquer que seja a proposta de melhoria existem inúmeras etapas, as quais que irão definir a proposta. E para cada passo seguido deve haver responsabilidade de informações a serem atribuídas ao projeto, bem como foco da aplicação do processo, desde a continuidade e avaliação do plano de ação.

A cada ferramenta, o principal intuito é melhorar, entender e resolver possíveis causas de forma descomplicada. E de forma simples buscar as informações que podem estar atrapalhando o processo, sejam causas pequenas ou grandes, seja de curto, médio ou a longo prazo, ou somente desenvolver uma perspectiva diferenciada do mercado atual e das condições de trabalho.

A coleta e análise dos dados apresentados na pesquisa foi trabalhada a partir da compreensão baseada nas leis legais, que regem sob processo de demissão e admissão trabalhistas desenvolvido pelas empresas, bem como as atividades desenvolvidas internamente pela organização e que impactam, ao ambiente externo.

O resultado dessa análise aplicado a proposta traz a base da importância de cada atividade exercida, a CLT (consolidação das leis trabalhistas), que apresenta todos os processos que envolve admissão e demissão de funcionários apresentando os direitos e deveres dos empregados e empregadores. A não aplicação regido em lei, gera multas e penalidades para ambas as partes prejudicadas.

Na situação da Área Pública, a contratação e demissão de servidores Públicos seguem ressalvas de aplicação dos serviços de contratação e demissão na lei nº 8.112 de 11 de dezembro 1990, que dispõe do regime jurídico para os servidores Públicos, civis da União, das Autarquias, e das Fundações Públicas Federais.

A proposta de planejamento apresentada no trabalho traz a ideia de aperfeiçoar o cumprimento das ações desenvolvidas pelo departamento de Subgerência de Gestão de Pessoas (SGGPE) dos Correios de Santa Catarina, responsável pela entrega no prazo de suas atividades,

evitando falhas que possam gerar penalidades e multas regidos em leis, e demonstra a importância, a criticidade, os impactos e os responsáveis por cada ação a ser tomada no processo.

Independente do proposto para aplicação das ferramentas de planejamento, todas ajudam a organização a compreender seus objetivos, suas metas, desenvolver sua melhor capacidade nos negócios, com isso se aperfeiçoar competitivamente no mercado. Com isso o trabalho apresentado coincide com os objetivos requeridos, e compete a proposta de melhoria para um possível futuro plano de ação caso as atividades exercidas internamente venham a sofrer causas que impactam, como penalidades por falta de cumprimentos dos prazos, metas e objetivos da organização.

De forma sucinta, é possível analisar na conclusão do trabalho que uma estratégia já se desenvolve na organização desde seu ponto inicial, em que se define o caráter de negócio e valores da organização. Assim, é possível entender que o auxílio de ferramentas só tende a melhorar a desenvoltura organizacional, se aplicadas de forma clara com a realidade, seja sob cenários no mercado, ou sobre capacidade produtiva. Elas tendem a gerar a proposição sempre de melhorias sob visão de negócios seja no ambiente interno ou ambiente externo da organização.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, Katy Ann de M. **Planejamento estratégico, o desafio organizacional no setor Público**. Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.
- BALESTRIN, Alsones. **A evolução histórica do pensamento estratégico e seus principais debates**. Revista da ANGRAD. v. 5, n. 3, 2004.
- BRASIL. **História dos Correios**. Disponível em: <<https://www.correiosbrasil.org/historia-dos-correios/>>. Acesso em: 23 maio de 2022.
- BRUDEKI, Nelson M; BERNARDI, Jorge. **Gestão de serviços Públicos Municipais**. Curitiba; Intersaberes, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COSTA, Eliezer A. da. **Gestão estratégica fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- COHEN, Renata. **Modelo de gestão por resultados**. São Paulo: Senac, 2020.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CRU, June A.W; BERNADONI Doralice L.; CAPATAN Anderson; **Planejamento e orçamento na Administração Pública**. 2ed. São Paulo: Intersaberes, 2020.
- FREITAS, E.M; ALENCAR, C. **Planejamento estratégico em empresas de construção civil de médio porte no Brasil**. Conferência Internacion al da LARES, 14., Rio de Janeiro, Edifício Manchete. Anais... Rio de Janeiro: LARES, 2014.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo, 2017**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/todos-os-produtos-estatisticas.html>> Acesso em: 04 abril de 2022.
- JUS BRASIL – TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, Disponível em <https://tj-sc.jusbrasil.com.br/> acesso em: 18 de agosto de 2022.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KRUGER, Pâmela. **A importância do alinhamento entre execução da estratégia e o planejamento estratégico**. Revista Aldeia, 2020. Disponível em:

< https://revistaaldeia.com.br/coluna_post/boravender/1422/a-importancia-do-alinhamento-entre-execucao-da-estrategia-e-o-planejamento-estrategico> Acesso em: 31 março de 2022.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas**. São Paulo. Arte e ciência, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, D.A. F ..; ZAMPLER, A ..; STEFANO, R. **Planejamento estratégico: um estudo de caso da prefeitura municipal de Goioxim**. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 333 356, set./dez. 2019.

NOGUEIRA, F. M. **Gestão estratégica no setor público: especificidades, limites e possibilidades**. Revista Inteligência Empresarial, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M, J. **Manual de Gestão Pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, 2000.

SANTOS C. S. dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SAPIRO, Idalberto C. A. **Planejamento Estratégico Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SERRA, Fernando A. R. **Gestão estratégica nas organizações públicas**. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

SCHIAVENIN, Diego. **Plano de Ação no Planejamento Estratégico**. Consultoria Planest, 2018. Disponível em:

< <https://www.planest.com.br/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-plano-de-acao/#:~:text=Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20com%20Plano%20de%20A%C3%A7%C3%A3o&text=Dentro%20do%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%2C%20o,no%20mercado%20em%20que%20atua.>> Acesso em: 30 de março de 2022.

SILVA, Carla P. da. **Os Instrumentos De Planejamento E Sua Importância Na Administração Pública**. Consultoria – FGV, 2019. Disponível em: < <https://jpfgv.com.br/os->

[instrumentos-de-planejamento-e-sua-importancia-na-administracao-publica/](#). Acesso em: 31 mar. de 2022.

THOMPSON, Arthur, A. JR; STRICKLAND, A.J III. Planejamento estratégico elaboração, implementação e execução. 1ªed, São Paulo: Thomson Learning, 2000.

VIZEU, Fábio; GONÇALVES, Sandro A. **Pensamento Estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.