

V. 11, JAN./DEZ. 2021

EVANDRO FERIGATO

Unifaccamp - Centro Universitário
Campo Limpo Paulista

.Brasil

evandroferigato@gmail.com

ALESSANDRO MARCO ROSINI

Universidade Anhanguera,
Osasco, Brasil; Unifacvest, Santa
Catarina; Univag, Mato Grosso.
alessandro.rossini@yahoo.com

ARTIGO

Editor

Alfredo Passos

profdrpassos@gmail.com

Como referenciar - ABNT
Revista Inteligência Competitiva, v.
11, p. 54-75, jan./dez. 2021

RECEBIDO EM: 11/12/2020

APROVADO EM: 21/12//2020

© Atelie Brasil

Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO

STRATEGIC PLANNING IN PEOPLE MANAGEMENT: A CASE STUDY

Resumo: Este estudo buscou verificar as diferentes ferramentas colocadas à disposição do gestor para a gestão de pessoas, utilizando inclusive casos práticos. Procura-se demonstrar como um planejamento estratégico pode mudar toda a capacidade produtiva de uma empresa e seus resultados, atingindo metas e se posicionando no mercado. A gestão de pessoas é essencial na condução de um projeto, pois trabalha com intuito de cumprimento dos prazos mantendo a viabilidade financeira. O método de procedimento da pesquisa foi inicialmente uma pesquisa bibliográfica, realizada através da leitura de artigos científicos e livros relevantes ao caso proporcionando um auxílio na investigação, contando também com a leitura de documentos disponibilizados pela empresa estudada (MARCONI; LAKATOS, 2017). Em seguida foi realizado um estudo de caso, pois esse método possibilita a análise do evento e suas questões na realidade de uma empresa, quando os limites entre o evento e o âmbito organizacional não estão evidentes (YIN, 2001) visando analisar e mostrar a importância do planejamento estratégico como ferramenta na gestão de projetos e suas influências sobre o impacto econômico dentro da organização. Constatou-se que a gestão de pessoas mostra-se como o mecanismo técnico capaz de direcionar essas políticas e estratégias para alcançar os objetivos do negócio, com diversas vantagens como a previsão de orçamento e a capacidade de ser aplicável em empreendimentos de diversas complexidades. Diversas ferramentas e sistemas de informação são colocados à disposição do gestor para mensurar e aplicar ações que visem nortear sua gestão estratégica, antevendo possíveis ameaças e oportunidades, direcionando suas ações adaptando-se ao mercado corporativo que está inserido.

Palavras-chave: Estratégia. Metodologia. Benefícios. Competitivo. Objetivo.

Abstract: This study sought to verify the different tools made available to the manager for the management of people, including using practical cases. It seeks to demonstrate how strategic planning can change the entire productive capacity of a company and its results, reaching goals and positioning itself in the market. People management is essential in conducting a project, as it works in order to meet deadlines while maintaining financial viability. The research procedure method was initially a bibliographic search, carried out through the reading of scientific articles and books relevant to the case, providing an aid in the investigation, also counting on the reading of documents made available by the studied company (MARCONI; LAKATOS, 2017). Then a case study was carried out, as this method allows the analysis of the event and its questions in the reality of a company, when the limits between the event and the organizational scope are not evident (YIN, 2001) in order to analyze and show the importance of strategic planning as a tool in project management and its influences on the economic impact within the organization. It was found that people management shows itself as the technical mechanism capable of directing these policies and strategies to achieve business objectives, with several advantages such as budget forecasting and the ability to be applicable in projects of various complexities. Several tools and information systems are made available to the manager to measure and apply actions that aim to guide his strategic management, anticipating possible threats and opportunities, directing his actions adapting to the corporate market that is inserted.

Keywords: Strategy. Methodology. Benefits. Competitive. Objective.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário globalizado, as organizações buscam estratégias que as diferenciem de seus concorrentes no mercado. Desenvolvem gestões estratégicas, visando aumentar a qualidade produtiva aliada a redução de custos, gerando eficiência no ato de empreender.

Citações acadêmicas de vários autores demonstram como ocorre o planejamento estratégico, salientando os riscos e benefícios a fim de nortear o leitor para a melhor compreensão da celeuma do presente trabalho.

Neste trabalho se analisa a importância do planejamento estratégico na gestão de pessoas no contexto atual, suas principais características e processos. A análise realizada aborda os seguintes temas; conceito da gestão de pessoas, benefícios da gestão de pessoas, importâncias e vantagens do planejamento estratégico, terceirização de recursos humanos e apresenta dois casos com planejamentos estratégicos diferentes. No cenário atual, as empresas se deparam com o mercado altamente competitivo, que para a sua permanência nos negócios requer uma estratégia para lhe manter competitiva, o planejamento estratégico é um dos caminhos para atingir esse objetivo possibilitem avançar no debate, ao tempo que também possa estimular novas discussões no âmbito da gestão estratégica de pessoas, considerada importante, instigante e desafiadora área da administração.

Diante do cenário de globalização e constante avanço tecnológico do mercado, o ambiente empresarial se torna cada vez mais competitivo e exigente. É relevante que as empresas busquem um planejamento estratégico em sua gestão de pessoas. Faz-se necessário, ainda, que as empresas sejam cada vez mais flexíveis e adaptáveis ao mercado corporativo. A gestão de pessoas mostra-se essencial como o mecanismo técnico de direcionamento dessas políticas e estratégias, aumentando os lucros e a eficiência, diminuindo a possibilidade de erros e atrasos.

O que se espera efetivamente é que as contribuições desse estudo possibilitem avançar no debate, ao tempo que também possa estimular novas discussões no âmbito da gestão estratégica de pessoas, considerada importante, instigante e desafiadora área da administração.

Yin (2005) salienta que muitos pesquisadores demonstram certo descrédito em relação à estratégia de estudo de caso, devido: (a) à falta de rigor nas investigações; (b) fornecem pouca base para generalizações; (c) consomem muito tempo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas vem sofrendo mudanças e adquirindo novos níveis de importância no âmbito organizacional, à medida que surgem novas percepções que visam atender as necessidades organizacionais em um mercado altamente competitivo a nível global (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

2.1 Gerenciamento de pessoas na execução de projetos

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, e a área tem a função de humanizar as empresas. Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH são as técnicas e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. Em uma empresa, a gestão de pessoas deve ser feita pelos gestores e diretores, porque é uma área que requer capacidade de liderança.

O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais, e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional.

No entanto, para a obtenção de qualquer objetivo, é necessário que toda a equipe esteja engajada em um único projeto, que ele seja planejado e compartilhado como elemento comum, estrategicamente compartilhado por cada membro do grupo. Um dos grandes diferenciais competitivos apresentados por empresas de sucesso é seu diferencial superior na capacidade de elaborar e envolver pessoas dentro de um contexto bem planejado e executado por pessoas que contribuem com suas competências, seguindo a mesma linha estratégica determinada por um projeto.

Entende-se por projeto um conjunto de atividades interligadas e relacionadas entre si, que tem seu início em um determinado marco no tempo e seu fim em outro dado momento, previamente definidos e com prazos estipulados (SOUTO, 2011).

Maximiano (2002, p. 26) diz que “projetos são atividades temporárias, com começo, meio e fim programados, que tem como objetivo fornecer um produto singular”.

Segundo Maximiano (2009, p. 06):

Nenhum projeto pertence a apenas uma categoria. Todos os projetos sempre combinam elementos físicos, conceitos e serviços. Um exemplo é a realização das competições esportivas que envolvem conceitos (idealização, planejamento, organização), produtos físicos (construções) e eventos (os jogos).

Já Mathias (1986) entende que projeto é o conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se uma decisão de investimento.

Vargas (2005, p. 7) define projeto da seguinte maneira:

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Para Maximiano (2002) existe uma diferença entre operações baseadas em processos contínuos e repetitivos e projetos, pois se entende por projeto um evento temporário e único, com datas programadas para início e término e tem como objetivo um produto único, podendo este ser tangível, intangível, ou eventos e serviços. Mesmo que produza produtos conhecidos, o projeto é único e deve ser conduzido passo a passo de forma progressiva.

Orth (2009 p.15) tem a seguinte definição sobre projeto:

Um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

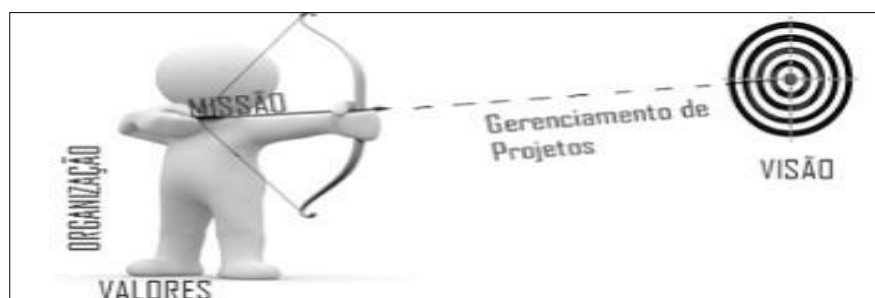
De acordo com Maximiano (2002) os projetos envolvem três áreas de atuação: engenharia, suprimentos e obras. Dependendo da natureza dessas áreas cada uma pode ter um peso maior ou menor. A área de engenharia contempla as funções de especificação do produto ou serviço a ser produzido pelo projeto, à área de suprimentos consiste nas funções de compras e contratações necessárias para a produção do produto ou execução do serviço resultante, e finalmente à área de obras está associada às atividades de criação ou desenvolvimento do produto ou execução dos serviços.

Neste contexto, pode-se concluir que projeto é um conjunto de ações, com execução de modo coordenado por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para alcançar os objetivos determinado em dado prazo de tempo (Souto, 2011). Percebe-se que a linha mestra que une competências em torno de um objetivo, é a gestão de pessoas, sinalizando os percursos a serem traçados e a dinâmica a ser aplicada na busca de elementos constituídos como objetivos

Conforme menciona Souto (2011), o conceito de organização transitória está diretamente relacionado a um esquema organizacional particular e temporário que somente existe para tornar o trabalho com projetos mais eficiente e intuitivo por parte da organização. Os projetos atingem todos os níveis da organização. Os projetos, muitas vezes, extrapolam os limites da organização, atingindo fornecedores, clientes, parceiros e governo, fazendo parte, na maioria das vezes, da estratégia de negócios da companhia.

Na figura 1 encontra-se uma pequena ilustração de como o gerenciamento de pessoas, no alcance e na estruturação de projetos se vincula à missão e visão das organizações.

Figura 1 - O gerenciamento de projetos na missão e visão das organizações



Fonte: Trentim *et al*, 2010.

2.2 Benefícios da Gestão de Projetos

O gerenciamento de projetos proporciona diversas vantagens sobre as demais formas de gerenciamento, tendo sido considerado um método eficaz em conseguir os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definido pela organização. Dentre as vantagens desse gerenciamento, destaca-se o fato do gerenciamento de projetos ser aplicável em empreendimentos de qualquer tipo de complexidade, do mais simples ao mais complexo, e em qualquer linha de negócio. (SOUTO, 2011).

Kelling (2002) pontua que a diferença entre a empresa comum e a que obtém a excelência em gestão de projetos está na maneira pela qual as etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida da gestão de projetos são implementadas, sendo este o ponto em que a aplicação dos conceitos tem seu maior impacto na gestão de projetos.

Daychoum (2005) destaca que entre os principais benefícios na utilização da metodologia para gerenciamento de projetos estão:

- Desenvolvimento de diferenciais competitivo;
- Adaptações dos trabalhos ao mercado consumidor e clientes;
- Agilidade na toma de decisões;
- Aumento de controle gerencial sobre todas as fases de um projeto;
- Evita situações imprevistas na execução dos trabalhos,
- Aperfeiçoamento na alocação de recursos sejam eles de equipamentos ou pessoas.

Além disso, pode-se citar também, como um dos benefícios da gestão de projetos, a possibilidade de gerir e analisar cada etapa de um projeto em âmbitos da sustentabilidade que, atualmente, tornou-se e se torna cada vez mais importante para as pessoas e empresas. Sustentabilidade nada mais é que a capacidade que um indivíduo, um grupo de pessoas ou empresa tem em se manter dentro de um ambiente sem causar impactos ou danos a este mesmo ambiente (CESAR, 2015).

2.3 Ciclos de vida de um Projeto

Conforme Souto (2011), compreender os ciclos de vida de um projeto é um fator essencial para o sucesso da implementação e gestão deste.

Maximiano (2002) diz que o ciclo de vida de um projeto refere-se à sequência de fases que vão desde o começo ao fim do projeto.

Todo projeto passa por uma série de fases desde sua concepção até seu ponto de conclusão. Cada fase tem suas próprias necessidades e características. À medida que o projeto passa por essas fases, o montante cumulativo de recursos e tempo despendido aumentará e o prazo e

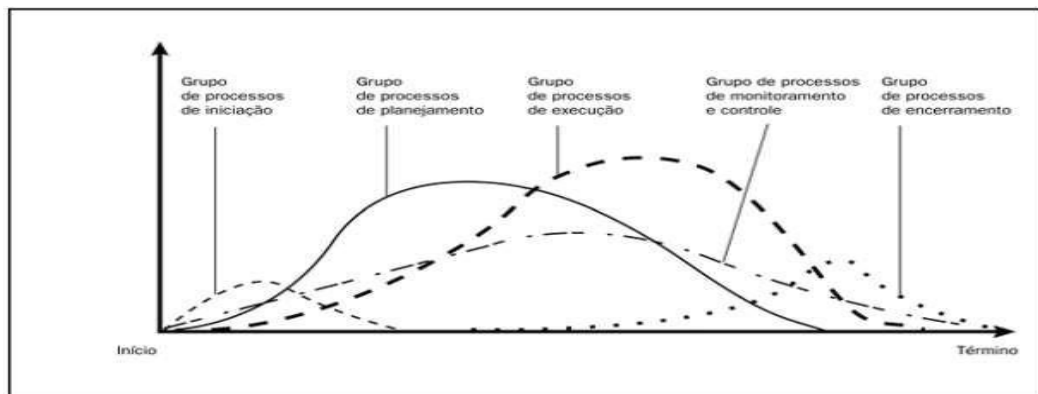
recursos restantes diminuirão. Esta série de fases é conhecida como o ciclo de vida de um projeto. (KEELING, 2002, p. 13).

De acordo com Menezes (2003) e Keelling (2002) o ciclo de vida de um projeto se divide em quatro fases, sendo elas:

- 1ª fase: conceitual;
- 2ª fase: planejamento;
- 3ª fase: execução,
- 4ª fase: conclusão.

Na figura 2 é possível observar o comportamento das fases de um projeto no decorrer do tempo.

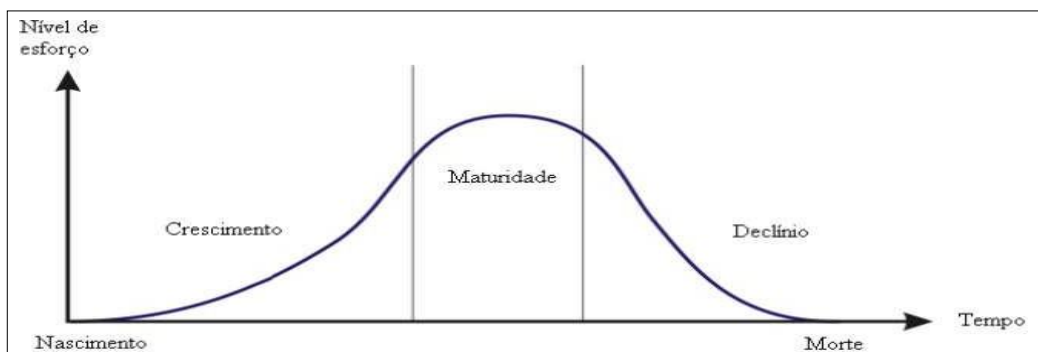
Figura 2 - Comportamento das fases e grupos de um projeto



Fonte: adaptado de Um Guia, 2004 apud Souto, 2011.

Já na figura 3 pode-se observar o ciclo de vida de um projeto.

Figura 3 - Ciclo de vida de um projeto



Fonte: Tahata, 2010.

2.4 Conceituação de Planejamento

O cenário empresarial, frequentemente, encontra-se com transformações severas provenientes de diversas fontes, sejam elas tecnológicas, governamentais, demográficas, econômicas ou outras. Em virtude dessas pressões, as organizações devem munir-se de ferramentas que propiciem sua sobrevivência no mercado competitivo. Como modo de antever possíveis ameaças e oportunidades faz-se necessário o uso do planejamento que consiste em direcionar as ações das empresas para alcançar os objetivos do negócio (CONSENTINO, 2011).

Bateman e Snell (2009, p. 117) conceituam: “Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Conforme Certo (2003), planejar é a função básica. Organizar, influenciar e controlar são os resultados do planejamento. Sendo assim, somente depois de desenvolverem seus planos é que os gerentes podem determinar como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer controles organizacionais.

Segundo Certo e Peter (1993), ambiente organizacional é a união de todos os fatores internos e externos, ou seja, dentro e fora da organização, que de maneira direta ou indireta, afetam o progresso da organização acerca das metas a serem alcançadas.

Análise do ambiente é o processo que monitora o ambiente organizacional, procurando identificar quais são os riscos e oportunidades, sejam nos dias atuais como no futuro, que possam ter grande influência na capacidade das empresas de atingirem seus objetivos e metas (CERTO E PETER, 1993).

Figura 4 – O Planejamento como base para organizar, influenciar e controlar



Fonte: Certo, 2003, p. 104

Considerando esses níveis, podem-se distinguir três tipos de planejamento, conforme Oliveira (2007):

- a) **Planejamento Estratégico:** é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; diz respeito

à formulação dos objetivos e à seleção dos cursos a serem seguidos pela empresa. É de responsabilidade dos níveis mais altos.

- b) **Planejamento Tático:** tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; desenvolve-se pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para alcance de objetivos previamente fixados no planejamento estratégico.
- c) **Planejamento Operacional:** considera-se como a formalização, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas principalmente através de documentos escritos. É elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades rotineiras da empresa.

Figura 5 - Níveis de Decisão e tipos de Planejamento



Fonte: Oliveira, 2007.

2.5 Planejamento Estratégico

Conforme Sampaio (2004) o planejamento estratégico é um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo eventuais acontecimentos do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro. (Sampaio, 2004).

Planejamento estratégico é o conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo (Bateman; Snell, 2009).

O planejamento estratégico leva à administração estratégica, que é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização (Trentim *et al*, 2010)

O estudo de Certo (2003), diz que o planejamento estratégico é de longo alcance e se concentra na organização como um todo. Na sua elaboração, os gerentes se perguntam o que deve ser feito em longo prazo para atingir as metas organizacionais e obter sucesso.

Consentino *et al* (2011) diz que a utilização do planejamento estratégico de forma coerente e alinhada à realidade da empresa torna-se uma excelente arma competitiva, sendo importante que os gestores conheçam os elementos do planejamento estratégico e suas funções, assim como as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, pois elas influenciarão nas estratégias da empresa.

2.6 Importância e Vantagens do Planejamento Estratégico

Consentino *et al* (2011) diz que o planejamento estratégico permite que os gerentes entendam o que ocorre no mercado para poder desenvolver diferenciais sobre os concorrentes e, também, torna possível racionalizar o processo de tomada de decisão, antecipando-se as circunstâncias desfavoráveis do mercado.

Conforme Certo (2003), o planejamento estratégico é muito vantajoso para uma organização, pois o alto índice de fracassos de empresas recém-abertas se deve basicamente a uma consequência de planejamento inadequado. A falta de planejamento leva a empresa a ser facilmente surpreendida por alterações no mercado, o que a induz agir por improviso e a distância das decisões relacionadas com o objetivo da empresa.

Certo (2003) afirma, ainda, que o planejamento não elimina os riscos, mas serve como ferramenta gerencial para identificar e lidar com problemas organizacionais que possam surpreender futuramente, assim como identificar as ameaças e oportunidades no ambiente externo. Com essas informações, a empresa poderá determinar as estratégias para que possam aproveitar melhor seus recursos e competências.

O planejamento estratégico permite que as organizações passem a ter um senso de direção, focalizemos esforços dos indivíduos, guiemos planos, a tomada de decisão e ajuda avaliar o progresso da empresa (CONSENTINO *et al*, 2011).

2.7 Viabilidade Econômica

Para analisarmos a viabilidade econômica do planejamento estratégico é necessário situa-lo no contexto de um projeto, este que se compreende em um esforço temporário empreendido para criar algo único e exclusivo. Constituem-se no conjunto de ações inter-relacionadas, com prazo de execução definido (início, meio e fim), recursos e objetivos claramente previstos, que visa o desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou a melhoria dos processos de trabalho. (GEMPAR, 2018).

A viabilização de qualquer projeto sempre deve ter início em uma análise econômica criteriosa dos investimentos, gastos e lucros envolvidos. É preciso se certificar de que a opção buscada é a melhor existente para a empresa e que ela trará mais lucros que dividendos. Para isso, a análise do investimento traz um conjunto

de técnicas que tornam possível a comparação entre as alternativas, trazendo resultados científicos para auxiliar a tomada de decisão. (Bilhar, p.19)

Conforme Megliorini e Vallim (2009, p. 125), “a análise de investimentos é o modo de antecipar, por meio de estimativas, os resultados oferecidos pelos projetos”.

Camargo (2007, p. 79) prevê que “qualquer investimento pode ser analisado em função do lucro ou prejuízo econômico que produz, da taxa percentual de retorno que proporciona ou do tempo que leva para retornar o investimento”.

Para Assaf Neto e Lima (2011), a avaliação de investimentos envolve os seguintes aspectos: dimensionamento dos fluxos de caixa das propostas, avaliação econômica desses fluxos de caixa por meio de técnicas de análise específicas, definição do retorno exigido pelos acionistas para aplicá-lo como critério de aceitação do projeto e consideração do risco.

Portanto para que haja o planejamento estratégico é necessário a composição de um plano de ação, ou seja, a metodologia que irá nortear todo o planejamento. E neste plano existe a análise de viabilidade econômico-financeira.

O Projeto de viabilidade econômico-financeira é um conjunto de informações organizadas sistematicamente de forma a demonstrar a viabilidade global da execução de ações conjugadas e contínuas para se promover o alcance de objetivos de natureza econômica e/ou social.

A elaboração da viabilidade econômico-financeira deve se dar levando em consideração os resultados que o planejamento estratégico pretende alcançar e o investimento necessário. Isso pode ser mensurado analisando-se dados do mercado, custo, tecnologia, mão de obra e recursos disponíveis.

Diversas ferramentas são sugeridas para analisar-se a qualidade e a possibilidade de um projeto, como a projeção de receitas, projeção de custos e investimentos e a análise de indicadores.

Utilizar várias técnicas para analisar financeiramente a viabilidade dos investimentos, por meio da comparação dos resultados, pode auxiliar a análise, pois mostra de formas diferentes o retorno do projeto facilitando a tomada de decisão (MEGLIORINI; VALLIM, 2009).

As técnicas mais utilizadas são a Taxa Interna de Retorno e Valor Presente Líquido e *Payback*, porém existem várias, e é bastante comum e prudente que sejam utilizadas em conjunto, pois possuem peculiaridades.

Portanto é essencial para a composição de um projeto, um planejamento estratégico, a mensuração e previsão dos resultados econômicos, de forma a nortear sua viabilidade e execução

2.8 Gestão da Competência e Desempenho

O gerenciamento de competências como alavanca de negócios para contratação, desenvolvimento, mobilidade e promoção começou há mais de 40 anos. Hoje continua como essencial na gestão eficaz do capital humano. Para implementar o gerenciamento de competências para impulsionar o desenvolvimento dos funcionários e a excelência em desempenho, vamos alinhar em quatro definições principais.

Competências são habilidades, comportamentos, conhecimentos e habilidades que afetam o sucesso de funcionários e organizações. Algumas competências comuns são pensamento analítico, comunicação, flexibilidade, integridade e trabalho em equipe.

Um modelo de competência é um conjunto de competências-chave, idealmente sete a 10, cuidadosamente selecionadas em alinhamento com os objetivos de negócios de uma organização. Os modelos de alto desempenho incluem quatro tipos de competências: competências essenciais, competências de liderança, competências funcionais e competências de carreira.

Uma escala de proficiência de competência é uma classificação ou medida definida que atribui um nível esperado de competência a uma determinada competência. As principais escalas de prática têm indicadores comportamentais como seus blocos de construção com comportamentos relacionados organizados sob cada competência. As classificações da escala variam de três a sete níveis de domínio, sendo cinco os mais comuns.

Figura 6 - Conhecimento, Habilidade, Atitude.



Fonte: Rocha, 2012.

Um dos modelos mais comuns para mapear as habilidades das pessoas é o CHA. Para os setores de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, CHA são as abreviações de Conhecimento, Habilidade e Atitudes.

O modelo é dividido para avaliar três pontos essenciais para o mapeamento de competências de qualquer funcionário ou cargo:

Conhecimento: informações necessárias para executar uma determinada função;

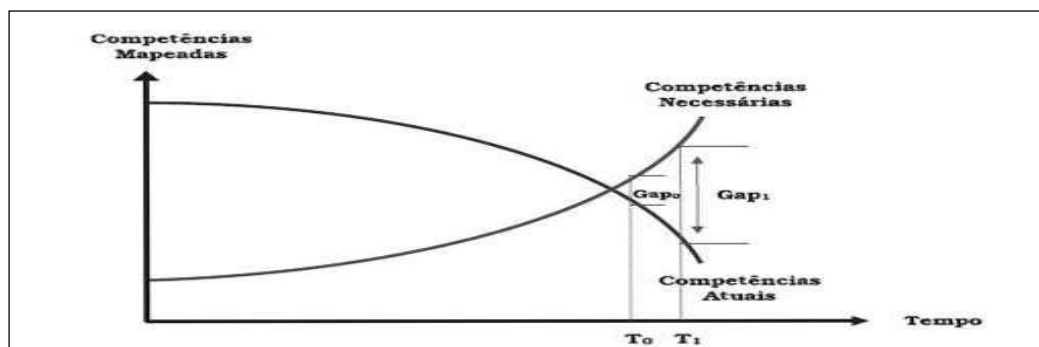
Habilidade: habilidade do indivíduo que pode ser tecnicamente desenvolvido dentro da organização.

Atitude: predisposição do indivíduo a se comportar e emitir de maneira positiva ou negativa.

Ao analisar esses termos, dentro da organização, é possível detectar a necessidade de treinamento e novas contratações. Essa também é uma análise que ajuda ao pensar em substituições na mesma equipe. Por exemplo, uma empresa pode ter uma equipe excelente, mas não funciona com eficiência se a pessoa certa não for indicada para a tarefa certa.

Para evitar isso, o gerente deve acompanhar seus funcionários individualmente através de questionários e avaliações e identificar suas competências, a fim de alinhar essas características com a cultura e os objetivos da empresa.

Figura 7 - GAP entre competências necessárias e atuais.



Fonte: Brandão; Bruno-Faria, 2003.

A partir da identificação do GAP entre as competências existentes e as necessárias é iniciado o trabalho principal, o mapeamento das competências que é à base dessa gestão. É muito importante investir no mapeamento de competências para facilitar a contratação, ter a adequação dos profissionais da empresa e garantir maior produtividade individual e coletiva. Bem conhecido entre as empresas que investem em gestão de pessoas, o mapeamento de competências é muito importante para estabelecer as habilidades técnicas e comportamentais essenciais para cada posição dentro da empresa. Além disso, é possível identificar as habilidades individuais e coletivas que podem ser aprimoradas pelos funcionários.

Portanto, se sua empresa deseja desenvolver uma equipe de sucesso, o primeiro passo é identificar as "falhas". E então veja o que pode ser melhorado em termos de habilidades. Se necessário, também é útil investir na contratação de pessoas que possam trazer o que falta para dentro. Assim, tornando o processo de contratação mais eficiente ou substituindo profissionais dentro da organização.

2.9 Benefícios da Gestão de Competências e Desempenho

Criar uma estrutura de competências é um método eficaz para avaliar, manter e monitorar o conhecimento, as habilidades e os atributos das pessoas em sua organização. A estrutura permite medir os níveis de competência atuais para garantir que os funcionários tenham a experiência necessária para agregar valor aos negócios. Também ajuda os gerentes a tomar decisões informadas sobre estratégias de recrutamento, retenção e sucessão de talentos. E, identificando os comportamentos e habilidades específicos necessários para cada função, permite que você faça um orçamento e planeje o treinamento e o desenvolvimento de que sua empresa realmente precisa.

O processo de criação de uma estrutura de competências é longo e complexo. Para garantir um resultado bem-sucedido, envolva as pessoas que realmente desempenham as funções de avaliar trabalhos reais e descrever comportamentos reais. O aumento do nível de entendimento e ligação entre papéis individuais e desempenho organizacional faz o esforço valer a pena.

2.10 Gestão de Equipe Interna

O Sucesso de um Projeto está totalmente ligado a uma boa gestão, uma boa gestão está ligada a um bom gestor, um bom gestor está ligado a uma boa equipe. Como fazer para manter essa boa relação? O tema é frequente na área de recursos humanos, uma boa gestão de equipe é atualmente um objetivo em comum nas organizações que valorizam o seu quadro de funcionários, com o objetivo de aumentar os resultados positivos no ambiente interno. A motivação é o aspecto principal desse processo, mostrando-se uma importante ferramenta para retenção de talentos e é considerado uns dos maiores desafios dos profissionais de RH.

O líder está totalmente ligado à motivação e o crescimento da equipe interna. Veja a figura 8

Figura 8 - Liderança.



Fonte: Tocha, 2015.

O líder é a figura essencial para conduzir da melhor forma possível esse importante pilar da gestão organizacional. Em muitos casos, o desânimo do colaborador que abandona a organização não está relacionado à empresa, mas com o gestor que lidera a equipe. A liderança deve acompanhar de perto o relacionamento da sua equipe, mantendo uma relação aberta que ouve a equipe e lidera de forma a incentivar uma melhora de desempenho motivando os colaboradores e consequentemente aumentando a produção.

O Grande desafio da gestão de equipe interna é manter a parte técnica do trabalho ligado ao relacionamento do grupo, e também identificar os pontos fortes e fracos da equipe com intuito de desenvolvimento dela, sendo necessário promover a interação entre os colaboradores por meio de reuniões periódicas.

2.11 Terceirização de Serviços

Com o avanço da tecnologia diante do cenário de globalização e o constante avanço do mercado que se torna cada vez mais competitivo, é necessário criar e sustentar vantagens competitivas com intuito de reduzir custos tornando os produtos e serviços mais competitivos. Nesse cenário surge a terceirização que ganha destaque e se solidifica como uma das atividades mais eficientes na racionalização de recursos humanos. Essa modalidade é uma prática antiga nas grandes economias mundiais, surgiu no Brasil no final da década de 50, com as montadoras de automóveis, e somente agora está tomando impulso no país.

Por meio das novas tecnologias de gestão as atividades empresariais já utilizam a terceirização em diversos setores como; Logística, Processamento de dados, Assistência jurídica, Contábeis, Engenharia, e várias outras. De forma positiva a utilização deste tipo de modalidade de contratação de serviços, torna desnecessária a manutenção de uma equipe própria, que envolve todos os custos, como salários, encargos sociais, treinamentos, livros técnicos, espaço físico ocupado dentro da empresa e gastos com equipamentos.

A primeira impressão é que a terceirização parece ser bem vantajosa pensando na viabilidade financeira de um projeto, mas este tipo de modalidade de contratação tem suas vantagens e desvantagens. As vantagens e desvantagens serão apresentadas no Estudo Exploratório.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Problema da Pesquisa

Segundo Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” adequado quando “as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados” (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007, p. 195).

Martins (2008, p. 11) evidência que “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”.

3.2 Justificativa do Método e Técnicas Utilizadas

De acordo Marconi e Lakatos (2009), a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi dito, escrito ou filmado sobre determinado assunto, abrangendo todas as fontes de pesquisa já tornadas públicas e que se relacionam com o tema, sendo eles desde publicações avulsas até meios de comunicação orais, como rádio e televisão.

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2009, p.188), a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em primeiro lugar serve para “se saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto”. E em um segundo momento “permitirá que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência, da mesma forma que auxiliará na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa”.

Deste modo, sabe-se que é da pesquisa bibliográfica que saem os referenciais teóricos aos quais são embasados os estudos presentes neste trabalho.

Quanto ao estudo de caso para Martins e Lintz (2007, p.23) “é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística)”.

De acordo com Martins e Lintz (2007), o estudo de caso dá a possibilidade de uma visão da realidade social, diferentemente da análise e avaliação tão somente qualitativa, mediante o mergulho profundo em um tema delimitado, sendo este o problema a ser analisado.

Sendo assim, embasando-se nas metodologias aqui descritas, realiza-se um estudo qualitativo a respeito do tema proposto.

Quadro 1: Finalidade de um Estudo de Caso

Finalidade	Características
Exploratório	Nesta fase, o objetivo é desenvolver ideias e hipóteses para investigação, sendo que muitas pesquisas iniciam com o estudo de caso, gerando uma lista de hipóteses para pesquisas quantitativas;
Construção de teoria	Uma área específica onde os casos são contundentes, o estudo de caso irá construir a teoria;
Testar a teoria	Apesar do seu uso limitado para testar a teoria, o método de estudo de caso tem sido utilizado em gestão de operações a fim de testar questões complicadas;
Aperfeiçoar a teoria	Os estudos de casos também podem ser usados visando ao aprofundamento e à validação de resultados empíricos de pesquisas anteriores.

Fonte: Adaptado Voss Tsiriktsis, e Frohlich (2002).

A fim de garantir a qualidade e o sucesso da pesquisa científica, Gummesson (2007) e Yin (2005) ressaltam que a investigação necessita exercer três critérios: validade, generalização e confiabilidade. (Quadro 2).

Quadro 2: Critérios para garantir a qualidade da pesquisa científica.

Critérios para a garantia da excelência em pesquisa científica	
Validade	Pode ser interna, quando se refere a estudos explanatórios que buscam relações causais; e externa, quando as descobertas do estudo de caso são generalizáveis, ou seja, seus resultados são aplicáveis a outros casos (YIN, 2005).
Generalização	A generalização está intimamente relacionada com a validade e às vezes é chamada validade externa, sendo que os resultados da pesquisa são utilizados em aplicações específicas (GUMMESSON, 2007).
Confiabilidade	O principal critério da ciência é a confiabilidade. Um estudo com alta confiabilidade pode ser replicado por outros pesquisadores (GUMMESSON, 2007), sendo que o objetivo é garantir que outro pesquisador possa chegar aos mesmos resultados, para tanto se utiliza um protocolo de estudo de caso (YIN, 2005).

Fonte: Adaptado de Yin (2005) e Gummesson (2007)

ESTUDO DE CASO

O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002). É um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade (Llewellyn; Northcott, 2007), centrando-se na compreensão da dinâmica do contexto real (Eisenhardt, 1989) e envolvendo-se num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

O presente estudo de caso tem o objetivo de apresentar uma análise dentro do plano estratégico do gerenciamento de projeto.

O primeiro Caso cita a terceirização da engenharia e serviço de montagem em campo, como plano estratégico com intuito de diminuição de custo. O segundo Caso cita a equipe de engenharia como funcionários efetivos que realizam as atividades em conjuntos com o PM (Project Manager - Gerente do Projeto), e em conjunto com uma equipe de montagem contratada.

CASO 1

A empresa Multinacional *UltraElectry* (Nome Fictício), tem sua matriz na Suíça, a empresa atua no continente Europeu a mais de 50 anos e tem o quadro de 5.000 colaboradores em diversos outros países como França, Portugal, Itália entre outros.

A *UltraElecrtty* atua no mercado com o fornecimento de sistemas de energia, fornecendo sistemas de distribuição em média e baixa tensão, e tendo como seus principais produtos transformadores e painéis de baixa e média tensão.

A unidade de Portugal teve sucesso nos projetos nos últimos anos, com o fornecimento de sistemas de alimentação elétrica de edifícios empresariais. Esta unidade conta com seus times de projetos que participam de licitações e pelo fato de fabricarem os principais equipamentos do sistema de energia na sua matriz, conseguem ser bastante competitivos nas concorrências por novos projetos. Pela boa atuação em Portugal e, com intuito de expansão dos negócios, a Matriz realizou um estudo e teve como alvo o Brasil, sendo que um dos principais motivos da escolha foi pelo idioma ser o mesmo da sua unidade que teve sucesso (Portugal), e também pelo grande volume de construções de edifícios no Brasil. Em 01 de Dezembro de 2005 a *UltraElecrtty* inaugurou a sua unidade no Brasil, foram enviados 03 colaboradores da unidade Portugal. O escritório está localizado no centro de São Paulo estrategicamente pela proximidade de possíveis negócios no fornecimento de sistema de alimentação de energia elétrica em edifícios.

A equipe de proposta foi montada e as disputas por novos negócios foram iniciadas. A *UltraElecrtty*, tendo como seu ponto forte na fabricação própria (Equipamentos fabricados na matriz) dos seus principais equipamentos, entrou com preços bastante competitivos e por fim ganhou o seu primeiro projeto no Brasil. O PM (*Project Manager* - Gerente do Projeto) português, realizou o *hand-over* com a equipe de proposta (Vendas) e recebeu o projeto; ao analisá-lo percebeu que a estratégia a ser usada fora diferente das utilizadas nas demais unidades, sendo a engenharia e o serviço de montagem em campo com equipes de empresas terceirizadas. Ao tratar-se de clientes do ramo civil, atualmente no Brasil temos grandes empresas civilistas que atuam em grandes construções. Com o avanço da tecnologia na Engenharia civil, as técnicas de estruturas pré-moldadas, o cimento de secagem rápida, a construção de grandes estruturas em pouco tempo se tornaram comum, e item de concorrência no ramo. E para acompanhar esta velocidade de desenvolvimento, os fornecedores precisam de velocidade no atendimento das empresas.

A *UltraElecrtty* teve a primeira reunião com o cliente, à empresa *Greenbuilding* (Nome Fictício), e foi apresentado o cronograma de fornecimento. A primeira solicitação do cliente foi uma antecipação das datas apresentadas, pois as mesmas poderiam atrasar a entrega do edifício que tinha uma data de inauguração agendada. Então é realizada a reunião de *Kick-off* (Começo) com a equipe de projetos, as estratégias são alinhadas e as atividades são iniciadas. Ao longo do fornecimento começam a acontecer atrasos no fornecimento dos projetos que conseqüentemente atrasam a fabricação dos equipamentos. Nas reuniões quinzenais com o cliente, as relações entre a *UltraElecrtty* e o cliente começam a apresentar conflitos, pois os atrasos no fornecimento do sistema de alimentação oferecem riscos para a conclusão e entrega da obra.

A terceirização que era uma estratégia para diminuição de custos passa a ser o fator oriundo dos problemas com atrasos, como ação para reverter o problema o PM do projeto agenda reuniões semanal com a equipe de engenharia, mas os atrasos continuam. O Cliente extremamente preocupado com a entrega final do edifício começa usar a sua defesa contratual aplicando multas por atrasos que impactam diretamente no Lucro

da *UltraElecrtty* que no início do projeto tinha uma excelente margem lucro e visava melhora-la encontrando oportunidades ao longo do projeto. O PM se viu de mãos atadas, pois já estava no meio do fornecimento, e não tinha caixa para trocar a equipe de engenharia terceirizada. O seu planejamento estava comprometido. Por fim com atraso de 50 dias a *UltraElecrtty* energizou o sistema de alimentação elétrica do edifício, e fechou o projeto com a margem 15 % negativa.

CASO 2

A empresa *UltraElecrtty* estuda profundamente o Mercado de construção civil Brasileiro, e contrata uma equipe de engenharia, e para integração e conhecimento dos seus equipamentos envia os novos colaboradores para sua fábrica na Suíça (Matriz). Na matriz os colaboradores conhecem a fabricação dos equipamentos, e participam de diversos treinamentos, e por fim são enviados para a Unidade Portugal onde trabalham em projetos em andamento junto à equipe local por três meses. Ao final desta preparação os novos colaboradores voltam ao para o Brasil, e a unidade Brasil recebe a equipe de engenharia com conhecimento profundo nos equipamento e potencial elevado na execução de projetos.

Novamente a *UltraElecrtty* participa de uma concorrência e ganha mais um projeto. Inicialmente pelo fato da equipe de engenharia ser de funcionários efetivos a margem inicial do projeto é um pouco menor do que a anterior por causa do aumento de custo, estrategicamente é contratada uma empresa (terceirizada) para montagem e instalação dos equipamentos em campo, e esta apoiará a equipe de engenharia no comissionamento. Então é realizada primeira reunião com o cliente, e os prazos atendem perfeitamente as necessidades do cliente. Neste momento o PM percebe que após o estudo do mercado de construção civil brasileiro e a formação da equipe de engenharia, o time de projeto ganha força. Ao longo do fornecimento as datas de entrega e aprovação dos projetos são cumpridas e surpreende o cliente, a equipe encontra oportunidades na engenharia que diminuem o custo dos equipamentos e consequentemente aumentam a margem de lucro, começa a acontecer antecipações de datas, a montagem ocorre sem problemas, pois os equipamentos foram entregues antecipadamente. Alguns problemas acontecem, mas logo são superados pela engenharia que acompanha de perto a evolução juntamente com o PM.

Por fim a entrega e energização do edifício acontecem na data planejada. O cliente satisfeito já vê a *UltraElecrtty* como uma parceira já prevendo a contratação de um novo fornecimento. A margem de lucro que era menor que a do projeto anterior foi melhorada e fechou 25% positiva.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

4.1 Discussões dos resultados obtidos

Outros autores sugerem a agregação de dados de diferentes estudos, realização de múltiplos estudos em diferentes contextos e posterior comparação de seus resultados. Em relação a generalização a uma

concordância entre os autores em relação aos seguintes aspectos: A generalização no sentido de leis que se aplicam universalmente não é um objetivo das abordagens qualitativas de pesquisa e talvez não seja um objetivo útil a qualquer tipo de pesquisa. A ideia de generalização é aceita por todos no sentido de que os dados de um estudo possam ser úteis para compreender os dados de outros estudos.

A descrição densa é considerada vital quando se pretende fazer comparações ou transferência de uma situação para outra. A análise de similaridades e diferenças torna possível julgar em que medida os resultados de um estudo podem ser considerados hipóteses sobre o que pode ocorrer ou não em outras situações.

O planejamento estratégico funciona como um ponto de partida para todas as ações que uma empresa realizará ao longo de um período para chegar à visão de futuro almejada. Ele ajuda a administrar tempo, recursos e energia para a estratégia de negócio, focando no que realmente importa a longo prazo, ou seja, aquilo que vai trazer mais prosperidade à empresa.

Muitos administradores não gostam de “perder tempo” planejando, pois não conseguem compreender o valor de criar um plano para o futuro. O planejamento estratégico auxilia na compreensão das mudanças do ambiente externo e interno, pois ajuda a reconhecer problemas que podem surgir ao longo do caminho e a identificar oportunidades de melhoria para o negócio. Portanto, mesmo que o mercado esteja em constante transformação, isso não invalida a necessidade de ter um plano que direcione os esforços organizacionais.

Ao contrário do que muitos pensam, é justamente a existência do planejamento estratégico que torna a organização mais preparada para as mudanças, pois ele prevê todo um processo de construção, análise e validação contínua da estratégia da empresa.

Por outro lado, a ausência de planejamento abre espaço para inúmeras possibilidades e a organização pode acabar se perdendo quando o leque de opções é muito grande, como foi constatado nos Casos citados, cada um com sua particularidade, mas no contexto proposto.

5. CONCLUSÕES

A busca pelo planejamento estratégico na gestão de pessoas é cada vez mais necessária visto o mercado em constante transformação, cada vez mais competitivo e exigente.

Os projetos elaborados costumam atingir todos os níveis de uma organização, podendo ser de curto ou longo prazo, envolvendo toda a organização ou apenas partes dela, como fornecedores, clientes e parceiros.

O caso hipotético evidenciou a diferença que o planejamento estratégico pode oferecer aos resultados de uma empresa, impactando diretamente no seu sucesso ou falha.

O planejamento estratégico, portanto, é um conjunto de procedimentos e medidas que orientam o líder a conduzir da melhor forma a gestão organizacional, atingindo objetivos e estratégias de curto e longo prazo.

Finalmente, deve-se salientar que o presente estudo não pretendeu esgotar o assunto, mas abrir espaço para fomentar a discussão do tema e de como o planejamento estratégico torna-se importante na gestão de pessoas.

Diante do cenário de globalização e constante avanço tecnológico do mercado, o ambiente empresarial se torna cada vez mais competitivo e exigente. É relevante que as empresas busquem um planejamento estratégico em sua gestão de pessoas. Faz-se necessário, ainda, que as empresas sejam cada vez mais flexíveis e adaptáveis ao mercado corporativo. A gestão de pessoas mostra-se essencial como o mecanismo técnico de direcionamento dessas políticas e estratégias, aumentando os lucros e a eficiência, diminuindo a possibilidade de erros e atrasos.

O que se espera efetivamente é que as contribuições desse estudo possibilitem avançar no debate, ao tempo que também possa estimular novas discussões no âmbito da gestão estratégica de pessoas, considerada importante, instigante e desafiadora área da administração.

Este artigo trouxe relevantes contribuições para essa área de pesquisa na qual ainda é pouco explorada academicamente. Apesar da crescente procura por esses programas por parte de jovens recém-formados, ainda há escassez de material acadêmico e literatura disponível a respeito do tema (GODOI; PEGORELLI E SILVA, 2009).

A possibilidade de rodízio entre diferentes áreas da organização potencializa a exposição dentro das companhias e visão sistêmica segundo os entrevistados, características consideradas fundamentais para o profissional no mundo corporativo (MOTTA, 2006).

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **O Desafio da Gestão de equipe**. Disponível em <<http://www.abrhrs.com.br/destaques.atu?nome=o-desafio-da-gestao-de-equipes>>. Acesso em 28 nov., 2019.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana. **Trabalho acadêmico: modelo de porter e análise SWOT**, 2006.

BILHAR, A. L. Análise de viabilidade econômica e ambiental de um projeto de investimento em uma indústria de alimentos. **Revista Destaques Acadêmicos**, Vol. 5, N. 1, 2012 - Cgo/Univates.

BRANDÃO, Hugo Pena; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000300003&script=sci_arttext>. Acesso em 03/11/2019.

CAMARGO, Camila. **Análise de investimentos e demonstrativos financeiros**. Curitiba: IBPEX, 2007.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, J.P. Análise do Ambiente. In : **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MakronBooks, 1993. p.37-38, 1993.

CESAR, Julio. Sustentabilidade. Agosto, 2015. Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/sustentabilidade-julio-cesar>>. Acesso em 15/11/2019..

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONSENTINO, Danielli Venancio; *et al.* Planejamento Estratégico voltado para a Gestão e Desenvolvimento de uma Empresa. Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*. Lins., 2019 Disponível em <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/54017.pdf>>. Acesso em 17 nov., 2019.

DAYCHOUM, Merhi. **Gerência de projetos**: programa delegacia legal / MerhiDaychoum. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.

GEMPAR. **Manual de Gerenciamento de Projetos**. Ministério Público do Paraná, 2010. Disponível em <<http://www.planejamento.mppr.mp.br/arquivos/File/subplan/gempar/manual.pdf>>. Acesso em 22 nov., 2019.

GUMMESSON, E. Case study research and network theory: birds of a feather. **Qualitative Research in Organizations and Management. An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 226-248, 2007.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. Terceirização, Vantagens e Desvantagens para as Empresas. In : Simpósio de iniciação científica dos cursos de ciências contábeis, 1º. Santa Maria. Disponível em <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Gestao/terceirizacao_vantagens_desvantagens.pdf >. Acesso em 22 nov., 2019.

KEELLING, Ralph. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. tradução Cid Knipel Moreira, revisão técnica Orlando Cattini Jr. São Paulo: Saraiva, 2002.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Gilberto de A.; LINTZ, Alexandre. **Guia de elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. São Paulo: Atlas, 1986.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 3. ed. 2 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração financeira**: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORTH, Afonso Inácio; PRIKLADNICKI, Rafael. **Planejamento e gerência de projetos**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009

ROCHA, Rafael. (Papoealpite's Blog, Junho, 2012. Disponível em: <<https://papoealpite.wordpress.com/2012/06/17/cha-conhecimento-habilidade-e-atitude/>>. Acesso em 26 nov., 2019.

SAMPAIO, C. H. (2004). **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS.

SEVERINO, A. J. (2011). **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2010.

SOUTO, I. S. A importância da gestão de projetos em pequenas e médias empresas: um estudo de caso na Eletro Pedro Ltda - Paracatu/MG. Paracatu: Faculdade Tecsona. Disponível em <http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/izanere.pdf>. Acesso em 26 nov., 2019.

TAHATA, Herick Kiyoshi Ogata. **A aplicação de ferramentas de planejamento estratégico na automação industrial**. (Trabalho de Conclusão de Curso) Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2010. Disponível em <<http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180500/tce-23082010-110236/?lang=br>>. Acesso em 28 nov., 2019.

TOCHA, Ricardo. A importância dos benefícios na atração e retenção de talentos. **Templum Consultoria**. Junho, 2015. Disponível em: <<http://certificacaoiso.com.br/a-importancia-dos-beneficios-na-atracao-e-retencao-de-talentos/>>. Acesso em 28 nov., 2019.

TRENTIM, M. H.; *et al.* Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos. In : ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL, IV, 2010. Campo Mourão-PR. **Anais [...]** Disponível em <http://www.fecilcam.br/anais_iveepa/arquivos/5/5-12.pdf>. Acesso em 28 nov., 2019.

UM GUIA do Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 3. ed. Project Management Institute, Four Campus Boulevard : Newtown Square, Pensilvânia, 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projeto** : estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed., Rio de Janeiro : Brasport, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projeto**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219. 2002.

YIN. R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.