

## GESTÃO DE PESSOAS - ANÁLISE SWOT E CICLO PDCA APLICADOS COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO PEOPLE MANAGEMENT - SWOT ANALYSIS AND PDCA CYCLE APPLIED AS A STRATEGIC DEVELOPMENT TOOL

**Bruno Rafael Marques – [brunor\\_marques@hotmail.com](mailto:brunor_marques@hotmail.com)  
MBA em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Gerencial – UniSALESIANO**

**Lins**

**Prof.<sup>a</sup> Ma. Máris de Cássia Ribeiro Vendrame - [maris@unisalessiano.edu.br](mailto:maris@unisalessiano.edu.br)**

**Prof.<sup>a</sup> Ma. Jovira Maria Sarraceni - [jo@unisalessiano.edu.br](mailto:jo@unisalessiano.edu.br)**

**Docentes do UniSALESIANO Lins**

### RESUMO

O desenvolvimento técnico e comportamental de equipes é um grande desafio para os líderes contemporâneos que devem ser protagonistas no planejamento e execução de ações de desenvolvimento de seu time. Essa demanda pode tornar-se muito árdua se os líderes não utilizarem ferramentas de gestão adequadas para tal fim. Esse trabalho tem como objetivo propor um modelo de ferramenta utilizando análise SWOT e ciclo PDCA para o desenvolvimento estratégico de pessoas dentro das organizações. Utilizando de revisão bibliográfica, estudo de caso e histórico o modelo proposto foi testado em uma empresa de grande porte da cidade de Lins e pode-se concluir que o mesmo é muito eficiente para auxiliar os líderes no desenvolvimento de seus times.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Análise SWOT. PDCA. Desenvolvimento. Estratégico.

### ABSTRACT

*The technical and behavioral development of teams is a big challenge for contemporary leaders, who must be protagonists in the planning and execution of their team development actions. This demand can be very arduous if leaders do not use appropriate management tools for this purpose. This paper aims to propose a tool model using SWOT analysis and the PDCA cycle for the strategic development of people within organizations. Using a literature review, case study and history the proposed model was tested in a large company in the city of Lins and it can be concluded that it is very efficient to assist the leaders in the development of their teams.*

*Key-words: People management. SWOT Analysis. PDCA. Development. Strategic.*

### INTRODUÇÃO

Sabe-se que a liderança deve ser protagonista no desenvolvimento de seu time, promovendo a evolução técnica e comportamental das pessoas, sempre com uma visão estratégica de futuro, cuidando das sucessões a níveis operacionais e também pensando nas formações de novas lideranças. Santos (2010), afirma que no mundo contemporâneo o trabalhador necessita de muitas competências e que se

está na era das organizações de aprendizagem, dando assim, espaço para o surgimento de líderes educadores/ aprendizes.

O desenvolvimento do time e a formação de novas lideranças é um desafio muito árduo para um líder e isso requer estratégia e planejamento. Para o desenvolvimento das competências técnicas utiliza-se de treinamentos, procedimentos operacionais, normas de qualidade, manuais de operações, livros técnicos e etc. Já, para o desenvolvimento comportamental, utiliza-se de treinamentos, feedbacks, livros e etc. Existem diversas ferramentas disponíveis que podem ser utilizadas no desenvolvimento de pessoas, mas a questão mais importante é saber qual a combinação correta de ferramentas a utilizar. Uma das dificuldades de um líder, no desenvolvimento de seu time, é fazer um diagnóstico correto sobre quais são as potências e fraquezas de cada indivíduo da equipe. A assertividade no diagnóstico implica em assertividade nas ações tomada, mas muitas vezes, mesmo que exista assertividade nas ações, um time composto por um número muito grande de pessoas pode dificultar muito o gerenciamento e o follow-up das ações e dos assuntos tratados durante os feedbacks.

Esse trabalho traz como proposta de uma ferramenta para ajudar os líderes no diagnóstico do time, planejamento, execução e *follow-up* de ações voltadas para o desenvolvimento de pessoas. A ferramenta consiste em uma análise SWOT, para diagnóstico, seguida de um ciclo PDCA para planejamento de *feedbacks* e acompanhamento da evolução de cada indivíduo do time.

Com objetivo de verificar a viabilidade do modelo a ser utilizado como uma ferramenta de desenvolvimento contínua, foi realizada uma pesquisa de campo descritiva com abordagem qualitativa, em uma empresa de grande porte do seguimento de produtos de higiene & limpeza, situada na cidade de Lins-SP, no período de novembro de 2018 a agosto de 2019. Para a realização da pesquisa utilizou-se dos métodos de revisão bibliográfica, estudo de caso e histórico.

A pergunta problema que norteou a pesquisa foi: É possível estruturar uma ferramenta para desenvolvimento estratégico de pessoal utilizando análise SWOT e ciclo PDCA?

## **1 O PAPEL DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Para Hunter (2004, p.28), "liderar está relacionada com a habilidade de um indivíduo em influenciar outras pessoas a atingir, de forma entusiasmada, um objetivo que vise o bem comum."

"A palavra líder deriva do verbo lead, originário da língua viking, usado para designar a ação típica do capitão das embarcações dos vikings, que indicava o caminho para a tripulação. Significa conduzir, indicar o caminho." (MENEGETTI, 2008, p. 83)

Considerando as colocações acima, pode-se dizer que liderar está relacionado com direcionamentos, conduções e objetivos claros. Isso leva a pensar que uma das premissas para a liderança é o conhecimento claro do caminho a se seguir. O líder deve ter em sua bagagem, experiências e ferramentas que possam lhe auxiliar nas tomadas de decisões e nas conduções que deverá realizar com seu time. Espera-se que um líder, tenha bem claro a direção na qual irá seguir, tendo em mente uma estratégia bem definida sobre quais caminhos irá conduzir seus liderados visando o bem comum e os objetivos da organização.

Mas até aqui está se falando sobre o que o líder deve fazer e Hunter (2004) acrescenta uma palavra em sua colocação que vai nos dizer o como o líder deve fazer suas orientações, conduções e direcionamentos. A palavra que Hunter usa é entusiasmo, o líder deve influenciar pessoas a atingirem objetivos de forma entusiasmada. Isso leva-se a uma outra premissa, além de ser necessário para um líder, experiências e ferramentas para a conduzir e influenciar pessoas a seguir uma determinada direção, ele também precisa entender de pessoas, conhecer as personalidades, desejos, ambições, sonhos, fortalezas, fraquezas de cada indivíduo de seu time, para que assim, possa dar os estímulos corretos e provocar a motivação e o entusiasmo de seus liderados. Isso tudo também exigirá conhecimentos técnicos e ferramentas que possam lhe auxiliar nessa árdua empreitada.

A necessidade de conhecimentos e ferramentas para auxiliar os líderes é reforçada por Pontes (2008, p.18)

Cada pessoa é um ser humano único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes dos demais. Por isso, é preciso conhecer as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar o líder na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho.

O líder deve trazer para seu time os recursos de desenvolvimento para suprir necessidades, preencher lacunas e fortalecer seus liderados com aquilo que eles ainda não conseguiram suprir por si só, criando condições adequadas para evolução e automotivação da equipe. Essas são habilidade de uma liderança eficaz. (PONTES, 2008)

A relação entre as condições adequadas do ambiente de trabalho e a eficácia da liderança, citada acima por Pontes, pode ser reforçada citando Hunter (2004, p.100) onde o autor parafraseia Bill Hewlett, fundador da Hewlett-Packard (mais conhecida como HP), “homens e mulheres desejam fazer um bom trabalho. Se lhes for dado o ambiente adequado, eles o farão”. Assim, pode-se considerar que, um ambiente propício e saudável ao desenvolvimento faz com que as pessoas trabalhem de forma entusiasmada. E, o entusiasmo gera bons trabalhos e, bons trabalhos geram bons resultados.

Pode-se afirmar que a eficácia da liderança, que está diretamente relacionada com o desenvolvimento e motivação do time, está também diretamente ligada ao sucesso e a eficiência operacional das organizações. Essa afirmação ressalta a importância da liderança como protagonista no desenvolvimento e aprimoramento de talentos humanos. O sucesso e prosperidade de uma organização depende, dentre muitos outros fatores, de uma liderança forte e capaz de potencializar talento, convertendo isso em resultados concretos. É muito importante que o líder atue como educador proporcionando o crescimento contínuo do time, como citado por Pontes (2008, p.18)

A principal ferramenta da gestão de pessoas é o aprendizado contínuo, que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso que ele desenvolva a capacidade de promover educação/desenvolvimento com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informações, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador.

Com o conteúdo apresentado acima, fica claro que o líder deve ser protagonista no desenvolvimento de seus liderados e também a necessidade de ferramentas de gestão que passa auxiliar os líderes a desempenhar seu papel tão importante dentro das organizações. Os próximos tópicos aprofundar-se á nas teorias de análise SWOT e no ciclo PDCA, que são as ferramentas utilizadas no modelo proposto nesse artigo.

## 2 ANÁLISE SWOT

A técnica SWOT teve origem nas escolas americanas por volta dos anos 60 e 70 e foi fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen. Essa técnica consiste em uma ferramenta de formulação de estratégias, muito utilizada no ambiente empresarial, a qual utiliza-se de uma análise estrutural dos ambientes internos e externos. Com essa análise, é possível identificar Forças (*Strengths*) e Fraqueza (*Weaknesses*), sendo esses atributos do ambiente interno. E também as Oportunidade (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), sendo essas ultimas consideradas atributos do ambiente externo. (RIBEIRO NETO, 2011).

A análise SWOT é uma técnica que permite verificar e monitorar ambientes internos e externos, e é essencial para o planejamento de estratégias de desenvolvimento e para auxiliar nas tomadas de decisões. Nas empresas, essa técnica é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos internos, olhando para o presente. E as oportunidades e ameaças do mercado, ambiente externo, olhando para o futuro. Essa técnica permite que as empresas tirem vantagens das oportunidades do ambiente e evitem as ameaças utilizando de suas forças e corrigindo suas fraquezas. (VALIM *et al.*, 2015).

Para a aplicação da ferramenta deve-se olhar de forma estratégica para os ambientes internos e externos, e espera-se total imparcialidade dos envolvidos. Sugere-se que a análise seja realizada por meio de *brainstorming*, técnica do grupo nominal, grupo focal, questionários e entrevistas. (VALIM *et al.*, 2015). O quadro 1 apresenta os conceito e exemplos dos fatores constituintes de uma análise SWOT.

Quadro 1 - Exemplo de fatores de uma análise SWOT (Continua)

| Fatores para análise | Conceito                                                                                                                                                                                                                                                            | Exemplos                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pontos fortes        | São recursos ou fatores, identificados que podem significar uma vantagem para a organização em relação aos concorrentes/ ou um diferencial no cumprimento de sua missão, que possam ser usados efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintivas. | Recursos financeiros, liderança abertura a mudança, clima organizacional, tamanho e lealdade da base de clientes, itens de diferenciação de produtos e serviços, margem de retorno, economia de escala |



|               |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pontos fracos | São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificadas com o ambiente interno. | Inabilidades técnicas ou gerenciais, inadequado controle de custos, obsolescência de métodos e/ou equipamentos, endividamento incompatível com o fluxo de caixa, alto índice de turnover, falta de definições estratégicas, vulnerabilidade à competição. |
| Oportunidades | São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.                          | Novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, novos produtos, créditos facilitados, alianças estratégicas, produtos complementares.                                                                                                           |
| Ameaças       | Antíteses das oportunidades são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização.       | Novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxa de juros, abertura de mercado.                                                                                                                                  |

Fonte: Adaptado de Valim *et al.* (2015).

Após o levantamento das forças e fraqueza, oportunidades e ameaças é recomendado fazer uma classificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças por critério de importância. Essa análise permitirá que o grupo chegue em um consenso sobre o que realmente é mais relevante para o cenário analisado. (VALIM *et al.*, 2015).

Quadro 2 - Classificação dos fatores identificados

| Fatores para análise                      | Fatores ordenados                                                 |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Pontos fortes<br>( <i>strengths</i> )     | - ponto forte mais importante<br>- ponto forte menos importante   |
| Pontos fracos<br>( <i>weakness</i> )      | - ponto fraco mais importante<br>- ponto fraco menos importante   |
| Oportunidades<br>( <i>opportunities</i> ) | - oportunidade mais importante<br>- oportunidade menos importante |
| Ameaças<br>( <i>threats</i> )             | - ameaça mais importante<br>- ameaça menos importante             |

Fonte: Valim *et al.* (2015).

Esses levantamentos e classificações auxiliam muito os líderes e organizações em suas tomadas de decisões e na elaboração de estratégias que irão levá-los a alcançar os resultados e objetivos desejados.

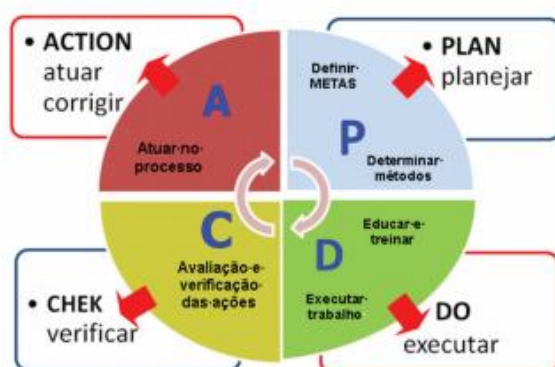
### 3 CICLO PDCA

Também conhecido como Ciclo da Qualidade, o ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão focada em melhoria contínua, que auxilia no mapeamento e diagnóstico e fenômenos, resolução de problemas e estabelecimento de novos padrões. O ciclo PDCA é uma da ferramenta de gestão mais eficaz na busca de aperfeiçoamento de processos e métodos. (PACHECO *et al.*, 2012).

A metodologia PDCA foi desenvolvida na década de 30 pelo estadunidense Walter A. Shewhart, que era físico, engenheiro e estatístico conhecido como o pai do controle estatístico de qualidade. Porém, a metodologia só é consagrada na década de 50 por Willian Edwards Deming, estatístico estadunidense que ficou muito conhecido por ensinar altos executivos japoneses a melhorar a eficiência de suas organizações através de vários métodos. (PACHECO *et al.*, 2012).

A sigla PDCA, vem do nome de cada etapa que compõem o método. Essas etapas têm como objeto auxiliar na solução de problemas, iniciando com um planejamento, seguindo de execução de ações, verificação das eficácias dessas ações e padronização.

Figura 1 - Ilustração do ciclo PDCA



Fonte: Camargo, 2011.

Planejamento (*Plan*) - Etapa P: Essa é a primeira etapa e também uma das mais importantes, pois se trata da preparação para todas as demais etapas. Segundo Camargo (2011) essa etapa deve ser dividida em cinco fases: localização do problema; estabelecimento de metas; análise da situação; análise do processo/causa e por último elaboração do plano de ação, que pode ser elaborado através da técnica 5W2H, que tem a seguinte estrutura, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Matriz 5W2H

| What:  | Why:     | Who:  | When:   | Where: | How:  | How Much:       |
|--------|----------|-------|---------|--------|-------|-----------------|
| O que? | Por que? | Quem? | Quando? | Onde?  | Como? | Quanto custará? |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

**Execução (Do)** - Etapa D: Nessa etapa, deve-se executar o plano de ação elaborado na etapa anterior. Segundo Camargo (2011), a execução é a prática gradual do plano de ação, de forma organizada e ordenada na busca dos resultados pretendidos.

**Verificação (Check)** - Etapa C: Nessa fase, analisa-se a situação atual, compara com a situação anterior e verifica se o que foi planejado realmente foi realizado.

**Ação (Action)** - Etapa A: Se na etapa C foi evidenciado que as ações foram eficazes para resolução do problema e atingimento da meta, então nessa quarta etapa deve-se padronizar, ou seja, validar o padrão como sendo o ideal para se atingir o resultado desejado. Caso a etapa C tenha mostrado que as ações não foram eficazes para a resolução do problema e atingimento da meta, então a ação será voltar para a etapa P e iniciar um novo ciclo.

#### **4 A PESQUISA: PROPOSTA DE UM MODELO DE FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE PESSOAS**

##### **4.1 Análise SWOT**

Como já foi dito na revisão bibliográfica desse artigo, a análise SWOT é uma ferramenta que permite um mapeamento de ambientes para identificar forças, fraquezas, oportunidades e riscos. Diante da eficácia desta técnica, o modelo proposto inicia, em sua primeira etapa 1, utilizando a análise SWOT para mapear os aspectos do indivíduo que estará em processo de desenvolvimento.

Para a análise não se tornar muito subjetiva, precisa-se definir algumas regras. Deve-se preencher os campos olhando para o contexto em que o indivíduo está inserido na organização, para isso, deve-se considerar quais são seus planos de carreira, como está seu momento dentro da organização, quais os planos de futuro que a liderança tem para esse indivíduo, quais são seus principais desafios presentes e futuros. Como esses aspectos são claramente definidos, deve-se iniciar o preenchimento do quadro da análise SWOT, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Análise SWOT

| Interno |           | Externo       |         |
|---------|-----------|---------------|---------|
| Forças  | Fraquezas | Oportunidades | Ameaças |

|                                                                                                                                 |                                                                                                                               |                                                                                                      |                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Listar as competências e habilidades que o indivíduo tem que o favoreça, tendo como premissa o contexto previamente delimitado. | Listar as competências e habilidades que necessitam ser desenvolvidas, tendo como premissa o contexto previamente delimitado. | Listar os aspectos que favorecem o indivíduo, tendo como premissa o contexto previamente delimitado. | Listar os aspectos que ameaçam o indivíduo, tendo como premissa o contexto previamente delimitado. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A saída dessa etapa é um diagnóstico com base no contexto atual e visão de futuro. Isso irá servir de base para um planejamento de desenvolvimento que será realizado nas próximas etapas.

#### 4.2 Ciclo PDCA - Etapa P

Nessa etapa, realizar-se-á o planejamento do *feedback* e das ações de desenvolvimento que serão sugeridas. Para facilitar o planejamento, essa etapa será dividida em 13 campos, que consiste na data da elaboração do planejamento, compilação na análise de contexto do indivíduo, uma listagem das fraquezas que serão desenvolvidas, uma listagem das forças que podem ser potencializadas para ajudar no desenvolvimento das fraquezas, uma listagem das oportunidades que serão aproveitadas para o desenvolvimento, uma lista das ameaças que serão tratadas com as ações de desenvolvimento sugeridas e uma matriz 5W2H contendo as ações que serão acordadas com o indivíduo no momento do *feedback*.

Quadro 5 - Estrutura da etapa P

|         |               |
|---------|---------------|
| ETAPA P | DATA          |
|         | CONTEXTO      |
|         | FRAQUEZAS     |
|         | FORÇAS        |
|         | OPORTUNIDADES |
|         | AMEAÇAS       |
|         | O QUE?        |
|         | POR QUÊ?      |
|         | QUEM?         |
|         | QUANDO?       |
|         | ONDE?         |
|         | COMO?         |
|         | QUANTO?       |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.



**Contexto:** quando se fizer a análise SWOT, deve-se pensar no contexto em que o colaborador está inserido, delimitando-o de uma forma a ser mais tangível, possível de ser relatado através de exemplos claros. Para ilustrar: o supervisor de produção João, recém promovido à liderança, está com dificuldades para legitimar sua liderança com o time. Delimitando esse contexto para se tornar mais tangível, tem-se: o time do setor de recebimento de produtos químicos, que é um dos cinco setores em que o João é supervisor, está com um engajamento muito ruim, históricos de insubordinação constante, absenteísmo alto e a nota do 5s tem ficado, pelo segundo mês consecutivo, abaixo da meta.

Dessa forma, para o contexto macro levantado acima, pode-se fazer quantos ciclos PDCA forem necessários para abordar todas as situações que sejam tangíveis ao contexto macro, utilizando na análise SWOT.

**Fraquezas:** listar quais das fraquezas levantadas na análise SWOT estão relacionadas ao contexto delimitado. É importante dedicar um esforço para ser o mais assertivo possível ao indicar essas fraquezas, pois as ações sugeridas nas próximas etapas deverão ser orientadas à minimizar o efeito negativo que essas fraquezas estão causando no andamento das atividades desse colaborador.

**Forças:** quais forças listadas podem ser potencializadas para ajudar no desenvolvimento das fraquezas relacionadas com o contexto delimitado.

**Oportunidade:** o que o indivíduo tem a seu favor e que pode ser utilizado, de forma positiva, para o seu desenvolvimento.

**Ameaças:** quais ameaças ao futuro profissional do indivíduo está sendo tratada com essas ações de desenvolvimento que serão propostas no plano de ação 5W2H.

**O que:** nessa etapa, sugerir-se-á ações de desenvolvimento e o planejamento do discurso do *feedback*. Deve-se olhar para as forças e oportunidades levantadas na análise SWOT e sugerir ações para potencializar as forças, aproveitando as oportunidades de forma estratégica a minimizar as fraquezas. Deve-se focar no que o colaborador tem de bom e pensar em como isso pode ajudar a solucionar os problemas que o mesmo vem encontrando. Ações bem elaboradas devem potencializar as forças, aproveitar as oportunidades e minimizar as fraquezas e ameaças.

**Por quê:** deve-se descrever qual é a intenção das ações que serão propostas e qual o objetivo do *feedback*. Esse campo é muito importante para deixar documentado o objetivo que direciona o conjunto de ações e o que se espera como resultado. Exemplo: O que: Fazer um mapeamento do índice de ocupação de cada colaborador do setor de recebimento de produtos químicos. Por quê: Para verificar se o *headcount* atual é compatível com a demanda de trabalho.

**Quem:** deve-se definir as responsabilidades, deixando claro quem irá implementar a ação que está sendo proposta.

**Quando:** deve-se assumir o compromisso com prazos, em quanto tempo a ação será realizada.

**Onde:** aqui se define-se onde será realizada ação.

**Como:** deve-se definir como a ação será implementada. Definir aqui se será necessária alguma ferramenta específica, quais serão os métodos. É muito importante deixar claro quais serão os meios e os métodos utilizados para a implementação da ação proposta.

**Quanto:** Definir se a ação terá algum tipo de custo financeiro.

Na matriz 5W2H deve-se utilizar uma linha para cada ação sugeridas. Os campos de contexto, fraquezas, forças, oportunidade e ameaças deve ser preenchidos uma única vez para cada conjunto de ações sugeridas.

#### 4.3 Ciclo PDCA – Etapa D

A etapa D consiste na realização de um *feedback* para acordar as ações elaboradas na etapa P. Chamar-se-á essa etapa de conversa de direcionamento, aqui o gestor irá realizar o *feedback*, propor e discutir as ações de desenvolvimento. É muito importante documentar tudo que foi dito, as reações e respostas do colaborador. Isso servirá para monitorar a evolução e principalmente para garantir um *follow-up* assertivo de tudo que foi discutido nessa etapa.

#### 4.4 Ciclo PDCA – Etapa C

Essa é a etapa do *follow-up*, aqui o gestor deve marcar um novo encontro com o colaborador para discutir o andamento das ações que foram propostas na etapa D, resgatar alguns assuntos pertinentes da última conversa e fazer novos direcionamentos caso seja necessário. O objetivo dessa etapa é garantir que o processo de desenvolvimento irá seguir no curso conforme planejado na etapa P. Chamar-se-á essa reunião de conversa de acompanhamento.

O gestor deverá marcar quantas reuniões forem necessárias até que todas as ações sejam concluídas e o problema levantado no contexto inicial da etapa P tenha sido solucionado. Deve-se manter registrado tudo que foi discutido em cada um dos encontros.

#### 4.5 Ciclo PDCA – Etapa A

Denominar-se-á essa etapa de conversa de aprendizagem. Aqui o gestor deverá promover uma reflexão sobre o caminho que foi trilhado junto com seu liderado desde o primeiro encontro até o momento atual. Deve-se provocar uma reflexão sobre os principais aprendizados dessa jornada e avaliar se as lições aprendidas podem ser replicadas para outras situações. Aqui, fecha-se um ciclo de desenvolvimento, espera-se que após a aplicação de todas essas etapas o colaborador esteja em um estágio mais desenvolvido e mais próximo de atingir suas expectativas profissionais e também avançando no caminho que sua liderança tem planejado para o mesmo.

Quadro 6 - Estrutura da ferramenta proposta

|                  |                                        |
|------------------|----------------------------------------|
| 1 – ANÁLISE SWOT | MAPEAMENTO DO INDIVÍDUO                |
| 2 - ETAPA P      | ELABORAÇÃO DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO |
| 3 - ETAPA D      | CONVERSA DE DIRECIONAMENTO             |
| 4 - ETAPA C      | CONVERSA DE ACOMPANHAMENTO             |
| 5 - ETAPA A      | CONVERDA DE                            |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

#### 4.6 Aplicação de ferramenta

O modelo de ferramenta proposto nesse artigo foi testado no período de novembro de 2018 à agosto de 2019 em uma empresa de grande porte do setor de fabricação de produtos de Higiene & Limpeza situada na cidade de Lins. A ferramenta foi aplicada, conforme às etapas aqui descritas, em três colaboradores, sendo dois com cargos de analistas e um com cargo de supervisor.

Na prática, pode-se observar que seguindo os passos da ferramenta os *feedback* ficam muito mais estruturados e a pessoa que está recebendo se engaja muito mais nas ações propostas, pois percebe o sentido do direcionamento que está recebendo e consegue enxergar que as ações estão diretamente ligadas com suas ambições profissionais. Como o modelo sugere que se faça um relato de tudo que foi dito e das reações do indivíduo durante as conversas, conforme descrito nas etapas D e C do ciclo PDCA, fica muito mais fácil resgatar os assuntos abordados quando for realizar-se as conversas de acompanhamento. Esses registros também ajudam o gestor a fazer *insight* muito assertivos pois permite que ele faça uma análise mais cuidadosa das conversas, permite que reflita sobre as reações do indivíduo que está passando pelo processo e dá ao gestor uma visão mais ampla do quadro.

Durante o período de teste da ferramenta foram abertos cinco ciclos PDCA, dos quais três já foram fechados e os demais continuam na fase de conversa de acompanhamento. Na prática, pode-se observar que a fase de conversa de aprendizado torna-se um momento singular de conexão entre o gestor e o colaborador que passa pelo processo. A ferramenta permite fazer uma conexão clara entre o início e o fim do processo e quando o gestor expõe esse caminho que foi trilhado vem a tona uma sensação de dever cumprido, esse momento gera também uma sensação de mudança de patamar. O processo se mostra co-criativo, onde líder e liderado se desenvolvem juntos e, ao chegar no final da jornada, a satisfação é muito grande para ambas as partes.

### CONCLUSÃO

Com base nas observações realizadas durante o período de teste, pode-se concluir que a ferramenta proposta nesse artigo é muito eficiente e auxilia de forma muito abrangente os líderes no planejamento e execução das ações de desenvolvimento de seu time. Pode-se afirmar que análise SWOT e o ciclo PDCA são aplicáveis para auxiliar as lideranças no desenvolvimento estratégico de pessoas dentro das organizações.

Uma saída para trabalhos futuros seria testar se a ferramenta pode se tornar mais eficiente se o indivíduo que passa pelo processo, também fizer parte da elaboração de sua própria análise SWOT. O modelo aqui proposto deixa essa atividade como responsabilidade exclusiva do gestor que irá conduzir o processo. Seria válido testar qual seria o efeito se o indivíduo que passa pelo processo ajudar na elaboração de sua análise SWOT.

## REFERÊNCIAS

CAMARGO, Wellington. **Controle de qualidade total**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná. Curitiba-PR, 2011. Disponível em: <http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/LIVROS%20SEGURAN%C3%87A%20DO%20TRABALHO/M%C3%B3dulo%20I/Livro%20Controle%20da%20Qualidade%20Total.pdf>. Acesso em: 17 de novembro de 2019.

HUNTER, James. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MENEGHETTI, Antônio. **Dicionário de ontopsicologia**. 2 ed. Restinga Sêca-RS: Recanto Maestro, 2008.

NETO, Eduardo Ribeiro. Análise SWOT: Planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial. Orientador: Professor Dr. Evaldo Khater. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação MBA), Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011.

PACHECO, Ana Paula Reusing et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento**: uma abordagem sistêmica. Artigo, 2012, disponível em: <http://issbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf>. Acesso em: 17 de novembro de 2019.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. Orientador: Prof. Ms. Carlos Alberto de Oliveira Leita, 2008. 60p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização), Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

SANTOS, Fabianna Rampazzo Machado. **Liderança estratégica**: O sucesso das corporações alcançado através da liderança. Orientador: Profa. Aleksandra Sliwowska. 2010. 36p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação Lato Senso), Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade**: As ferramentas essenciais. 2. ed. Ibpex Dialógica. Curitiba-PR, 2010.

VALIM, Alexandre et al. **O modelo SWOT**. Artigo, 2015, disponível em: <https://docplayer.com.br/16167401-O-modelo-swot-1-introducao-alexandre-valim-alexandrevalim-saocamilo-es-br-alessandra-c-i-p-guidinelli-aleguidine-hotmail.html>. Acesso em: 17 de novembro de 2019.