



RELISE

CHECK-UP DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO DIOCESANO SERIDOENSE EM CAICÓ/RN¹

Pedro Paulo Donato²

Tiago Douglas Cavalcante Carneiro³

Leandro Aparecido da Silva⁴

Tatiane de Lourdes Azevedo da Cunha Bezerra⁵

RESUMO

Esse trabalho busca expor a importância do planejamento estratégico para as empresas. O estudo foi desenvolvido no Colégio Diocesano Seridoense (CDS) em que procurou avaliar como é desenvolvido o planejamento estratégico nessa instituição. Essa avaliação deu-se por forma de observação *In loco* e por uma pesquisa aplicada aos colaboradores, sendo estes, escolhidos de maneira aleatória, atingindo todos os setores, utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário caracterizando uma abordagem quantitativa. A partir dos resultados percebeu-se que os colaboradores engajam-se em suas atividades por conhecerem a essência das estratégias e a importância destas para a empresa, porém não participam efetivamente do planejamento estratégico, executando apenas as atividades delegadas. Uma atenção e liberdade maior são dadas a estes nos setores em que trabalham, onde contribuem com ideias e são melhores orientados pelos gerentes/coordenadores. Com isso, identificou-se também na empresa que não existe um planejamento estratégico implantado, assim como uma missão, visão e valores bem definidos, os quais servem de norteamento para o planejamento, na qual se viu a necessidade de fomentar acerca da temática acima supramencionada, tomando por base os textos de Chiavenato (2010), Oliveira (2004), Costa (2007), Zezone (2007), Herrero (2005), Whight, Kroll e Parnell (2007) e Kotler e Keller (2006). Diante de todo estudo realizado, chegou-se à conclusão de que a temática precisa ser mais ampliada e debatida, afim que haja um melhor entendimento e alinhamento das estratégias por parte dos colaboradores e dos setores.

Palavras-chave: Planejamento; Estratégia; Missão; Alinhamento.

¹ Recebido em 22/03/2017

² Faculdade Católica Santa Teresinha.

³ Faculdade Católica Santa Teresinha.

⁴ Faculdade Católica Santa Teresinha. leandrojprn@hotmail.com.

⁵ Faculdade Católica Santa Teresinha.



RELISE

6

ABSTRACT

This paper seeks to expose the importance of strategic planning for companies. The study developed at the Colégio Diocesano Seridoense (CDS) where it sought to evaluate how strategic planning developed in this institution. This evaluation took the form of observation *in loco* and a research applied to the collaborators, being these, chosen in a random way reaching all sectors using as a data collection instrument the questionnaire characterizing a quantitative approach. From the results observed, that the employees engage in their activities because they know the essence of the strategies and the importance of these strategies for the company, but they do not effectively participate in the strategic planning only performing the delegated activities. Greater attention and freedom are given, to them in the sectors where they work, where they contribute ideas and are better guided by managers/coordinators. With this, it was also identified in the company, that there is no strategic planning implemented, as well as a mission, vision and well-defined values. Which serve as a guideline for planning, which saw the need to foster the aforementioned theme. Based on the texts of Chiavenato (2010), Oliveira (2004), Costa (2007), Zezone (2007), Herrero (2005), Whight, Kroll and Parnell (2007) and Kotler and Keller (2006). In view of all the studies carried out, it was concluded that the theme needs to be broadened and debated in order to improve the understanding and alignment of strategies by employees and sectors.

Keywords: Planning; Strategy; Mission; Alignment.

INTRODUÇÃO

O planejamento é um instrumento de auxílio para execução das estratégias, ou seja, orienta como estas devem ser implementadas. Um planejamento efetivo em uma empresa possibilita que esta consiga resultados diferenciados das concorrentes, proporcionando uma longevidade em suas atividades.

É necessário que o planejamento estratégico esteja alinhado com os setores da organização como forma de manter clara a finalidade e os objetivos durante o desenvolvimento das ações, reduzindo o índice de possíveis falhas. Um dos termômetros de medição das estratégias é o Balanced Scorecard (BSC), ferramenta auxiliar do planejamento que avalia e mensura os resultados. O uso correto dessa ferramenta possibilita à organização um melhor rendimento e uma posição confortável no ambiente em que atua.



RELISE

7

A mudança educacional implementada nos últimos anos no Brasil, aconteceu no campo da redefinição do papel do Estado, adotando as conjecturas neoliberais, a reestruturação produtiva e a globalização da economia. Essa circunstância criou condições para o nascimento de modelos econômicos mais flexíveis que vêm suprindo o antigo modelo taylorista/fordista, tentando responder às novas conjecturas adotadas pelas economias internacionais. As diversas transformações que estão acontecendo no campo da produção científica, do Estado e do mercado compõem um mesmo movimento histórico, onde o capitalismo procura estratégias para a sua reconstrução (CABRAL NETO; CASTRO, 2011).

Diante desta realidade, a problemática em questão busca compreender como é desenvolvido o planejamento estratégico no Colégio Diocesano Seridoense e sua contribuição perante a competitividade do mercado? A empresa estudada desenvolve suas atividades no segmento de educação privada há 74 anos tendo como razão social Colégio Diocesano Seridoense e nome fantasia CDS. Atende desde o Ensino Infantil até o cursinho Pré-ENEM, oferecendo uma ampla estrutura e equipe profissional qualificada.

Durante o estudo buscou-se descobrir o nível de conhecimento e empenho dos colaboradores para alcançar os objetivos com base nas estratégias traçadas. O estudo apresenta como objetivo principal analisar como é desenvolvido o planejamento estratégico do Colégio Diocesano Seridoense. Para o alcance desse objetivo pretende-se avaliar as práticas estratégicas da gestão e a integração dos funcionários como diferenciais competitivos; pesquisar os fatores que contribuem com a competitividade da organização; relacionar o comprometimento dos funcionários à relevância da estratégia, e, identificar se existe alinhamento dos setores com o planejamento avaliando a sua execução.

Sabendo que a vitalidade da empresa só é possível através do planejamento, o qual permite uma maior certeza acerca do caminho a seguir, surge então a curiosidade em conhecer mais profundamente essa ferramenta aplicada a



RELISE

8

uma instituição de ensino, com o intuito de descobrir o nível máximo de contribuição na rotina empresarial, assim como sua relação com o orçamento e a gestão de pessoas. Ainda permite-se ao final desse estudo compreender a importância do planejamento estratégico, como ferramenta essencial, de uso do profissional da administração, que diariamente enfrenta a dinâmica dos negócios e os desafios do mercado e precisa sempre planejar para superar e alcançar as metas traçadas.

GESTÃO ESTRATÉGICA

Analisar o meio em que está inserida a organização e conhecê-lo minuciosamente é fundamental durante a elaboração de estratégias e planos que nortearão uma tomada de decisão concisa e segura proporcionando medidas eficientes de solução (WHIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

A elaboração em si de estratégias não representa alcance de resultados, pois é necessário que esta seja implantada, acompanhada e avaliada pela gestão com o propósito de melhorar e adequar às situações desejadas e/ou detectadas, sendo também necessário o desenvolvimento de uma boa comunicação entre os colaboradores, pois quando ocorre participação do colaborador de maneira estimulada em ações da empresa o ambiente organizacional naturalmente torna-se uma força positiva (COSTA, 2007).

A análise de cenários é importante para gestão de forma global, pois tal ferramenta detecta os pontos de mais atenção no ambiente interno e externo, permitindo aos executivos controlar de maneira correta e acertada as estratégias acompanhando o cumprimento dos planos na busca de melhorar o desempenho e atingir resultados. A engrenagem da estratégia e desta gestão se mostra mais sólida quando acontece uma avaliação contínua das ações que viabilizam o alcance pleno do que foi planejado considerando que nenhum plano é vitalício necessitando sempre de adequações durante o processo (ANSOFF; MC DONNELL, 1993)



RELISE

9

A avaliação contínua dos processos facilita o controle das anormalidades que venham a surgir e permite providências preventivas imediatas capazes de solucionar, sem muito esforço, o problema iminente. O diagnóstico estratégico deve ser considerado como uma extensão da SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ferramenta de suporte estratégico que analisa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição, já que este é executado nos ambientes da organização, com mais rigor no ambiente interno, e de maneira contínua servindo de suporte para gestão (CHIAVENATO, 2014).

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O CENÁRIO DOS NEGÓCIOS

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante para as empresas, o qual tem como função nortear os caminhos destas e proporcionar aos gestores decisões mais concretas e acertadas reduzindo os riscos das incertezas. É caracterizado como uma atividade complexa de ser desenvolvida, pois analisa o futuro, o qual não evidencia os cenários concretos a serem enfrentados, porém quando bem elaborado, o planejamento, tem-se uma noção do que possa surgir nos próximos passos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo Oliveira (2004), planejamento é o desenvolvimento de um processo que auxilia o alcance da situação desejada pela empresa de maneira eficiente, eficaz e efetiva concentrando nas ações traçadas pelo executivo, os melhores esforços e recursos disponibilizados por esta na busca pelos resultados positivos.

A missão de uma empresa é considerada um componente importante na elaboração do planejamento estratégico e proporciona, quando bem disseminada entre os colaboradores, a integração destes no desempenho das atividades tornando-os conhecedores do caminho a ser seguido pela empresa na tentativa de alcançar os objetivos, além de imergirem na essência da organização. O resultado final é importante, porém mais que esse, é o planejamento, o qual deve ser



RELISE

10

desenvolvido pela empresa e não para empresa, ou seja, deve existir clareza e participação de todos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Nesse contexto no processo do planejamento estratégico pode-se ainda elencar duas fases, a elaboração e implementação. A elaboração é a estruturação dos processos e etapas e como estas devem acontecer, as quais são formalizadas e documentadas servindo como elemento de orientação. A implementação é a operacionalização do plano na empresa onde as ações são postas em prática. É importante que o planejamento estratégico se consolide e não exista apenas em documento no arquivo (CHIAVENATO, 2014).

A implementação é importante tanto quanto a elaboração, porém mais complexa e exige um maior cuidado e coordenação, pois trata da parte prática em que envolve pessoas e requer um maior compromisso e integração destas. Alguns passos são fundamentais e indispensáveis para tornar realidade o planejamento estratégico. De acordo com Chiavenato (2014), a empresa deve seguir os seguintes passos: Participação das pessoas, Comunicação intensiva, Preparação prévia do pessoal, Reforço contínuo, Avaliação sistemática e Recompensa por resultados.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a missão, comumente, dura 10 anos, período razoável para o alcance da estabilidade das empresas no mercado. As redefinições no segmento empresarial são necessárias para readequação no mercado e nos negócios visando sempre manter-se em atividade. Ainda com base nos autores a missão corporativa busca envolver toda equipe e traçar novos horizontes a serem alcançados englobando assim as células dos negócios objetivando sempre promover satisfação aos clientes.

Segundo Kotler e Keller (2006), os negócios devem ser enxergados como processo de satisfação para os clientes, considerando que estes são permanentes, e não como um simples processo de mercadorias, já que estas são transitórias, limitando assim a visão apenas ao lucro. O planejamento estratégico representa a maneira como as ações serão realizadas visando o alcance dos melhores



RELISE

11

resultados. Um pilar indispensável no planejamento são os negócios, os quais necessitam de um plano específico, porém alinhado com o plano global. Os negócios para ter sucesso precisam de um mercado consumidor e para isso é necessário conhecer o ambiente e seguir uma série de etapas que vai desde a missão dos negócios até o *feedback* e controle.

COMPETITIVIDADE NA EMPRESA

Conforme Oliveira (2005), a tomada de decisão não pode ser realizada de maneira espontânea apenas para expor a finalidade de manter, extinguir ou modificar um processo ou ação, deve ser definida com base em informações que possibilitem o conhecimento da real situação do ambiente em que a empresa está inserida. O Sistema de Informações do Mercado (SIM) é utilizado como ferramenta auxiliar dessa metodologia fornecendo dados importantes para o delineamento das estratégias. A situação de cenários de mercado está estimulando uma adaptação frequente das empresas, em virtude da dinamicidade destes, fazendo com que estas promovam algo diferente e a mantenham ativas.

A competitividade é uma batalha árdua de sobrevivência travada pelas empresas no mercado atual que exige criatividade e artifícios capazes de superar os desafios e dificuldades provenientes dos agentes existentes no ambiente como as diretrizes tributárias, eventos naturais, economia, clima organizacional, entre outras. A compreensão do sentido de competitividade pelos colaboradores permite que estes se esforcem mais ao desenvolver suas atividades buscando sempre a melhor performance (CHIAVENATO, 2014).

A prestação de serviço, a elaboração de um produto e a concretização de sua venda são componentes singulares na competitividade, quando realizados de forma isolada, necessitando de complementos que proporcionem valores e benefícios reconhecidos. Quando gera valor, naturalmente se cativa o beneficiário, o cliente, o qual é propagador da excelência na resolução do seu problema tornando-



RELISE

12

se um canal entre a empresa e o público. O fato da instituição vislumbrar sempre essa prática com excelência personalizando o atendimento, além de avaliar seus processos faz com que o diferencial venha à tona e consiga tornar-se competitiva (ZEZONE, 2007).

BALANCED SCORECARD E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Medir o desempenho organizacional e implementar com sucesso as estratégias são fatores chaves para tomada de decisão e alcance de objetivos que é possível através da avaliação contínua das ações através de uma ferramenta de auxílio ao planejamento estratégico capaz de avaliar e mensurar os resultados chamada *Balanced Scorecard*. Mensurar o desempenho organizacional e a implantação das estratégias elaboradas é preocupar-se com a geração de valor para os *Stakeholders* (pessoas que colaboram direta ou indiretamente com a empresa e o seu desenvolvimento), desmitificando a ideia que apenas os índices financeiros são medidores suficientes da saúde da empresa e que deve preocupar-se apenas com estes (HERRERO, 2005).

Na visão de Chiavenato (2014), estas perspectivas devem estar direcionadas para a: Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento. Na avaliação global que a ferramenta BSC desenvolve, as perspectivas proporcionam informações que são captadas através da metodologia de análise permitindo conhecer as falhas e as possíveis soluções a serem executadas.

As pessoas são a base das organizações e responsáveis por desenvolverem os processos, porém precisam de estruturas e boas condições de trabalho assim como capacitação para alcançar bom desempenho nas atividades contribuindo com a excelência nos procedimentos, proporcionando serviços com qualidade, ágeis, funcionais e com mais eficiência. Com isso é possível aumentar o valor agregado e melhorar o faturamento. Avaliar as estratégias implantadas e o desempenho



RELISE

13

organizacional permite uma melhor efetividade do planejamento estratégico e a certeza de que o mesmo está integrando todos os setores da empresa abrangendo-a em sua totalidade (CHIAVENATO, 2014).

METODOLOGIA

A pesquisa apresenta uma característica aplicada, a qual de acordo com Roesch (1999) gera soluções potenciais para problemas existentes, aos que estejam surgindo ou omissos aos gestores com propósito de gerar conhecimentos dirigidos a problemas específicos. É através desta que se detectam os problemas e passam a serem geradas soluções eficientes para serem resolvidos.

A abordagem é quantitativa, que na visão de Gil (2012), traduz através de números e opiniões as informações. É através dessa abordagem que é possível traduzir tudo o que pode ser quantificável e só então obter a análise dos dados e a *posteriori* chegar a uma conclusão.

A abordagem possui objetivos que a caracterizam como descritiva, a qual se caracteriza de maneira expositiva a população ou fenômeno do ambiente pesquisado, relacionando-os às variáveis possíveis, facilitando a compreensão das informações (VERGARA, 2005).

O *lócus* da pesquisa foi o Colégio Diocesano Seridoense com endereço na Praça Dom José Delgado, S/N, Caicó-RN, atua no segmento de educação privada há 75 anos e desponta como referência no interior do estado em qualidade de ensino e excelentes resultados em vestibulares, tendo à frente o diretor Pe. Francisco de Assis Costa da Silva. A instituição oferece ao público o serviço em educação desde o ensino Infantil até o cursinho Pré-ENEM. Atualmente seu quadro funcional é composto por 91 funcionários compreendidos entre administrativo e professores.

A referida pesquisa foi realizada de forma aleatória entre os colaboradores atingindo todos os setores totalizando uma amostra de 32 funcionários entre os 91



RELISE

14

devidamente regularizados. A amostra é composta por funcionários que desempenham funções desde o apoio (serviços gerais) até o administrativo. A média de idade desses colaboradores é de 40 anos e alguns possuem escolaridade em nível de ensino médio. A maioria desses residem na cidade de Caicó-RN, exceto alguns professores.

Utilizou-se o instrumento de pesquisa um questionário, o qual, na visão de Marconi e Lakatos (2003, p.201): “coleta dados constituídos por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Tal instrumento, facilitador na coleta de dados, busca direcionar, através de perguntas, o entendimento do pesquisado em respondê-las sem intimidação devida à ausência do entrevistador e mantém o sigilo dos sujeitos, os quais compuseram uma amostra de 32 pessoas.

PESQUISA E RESULTADOS

A primeira questão da pesquisa procura identificar, através da opinião dos funcionários, quais os principais fatores que contribuem e tornam o colégio competitivo no mercado.

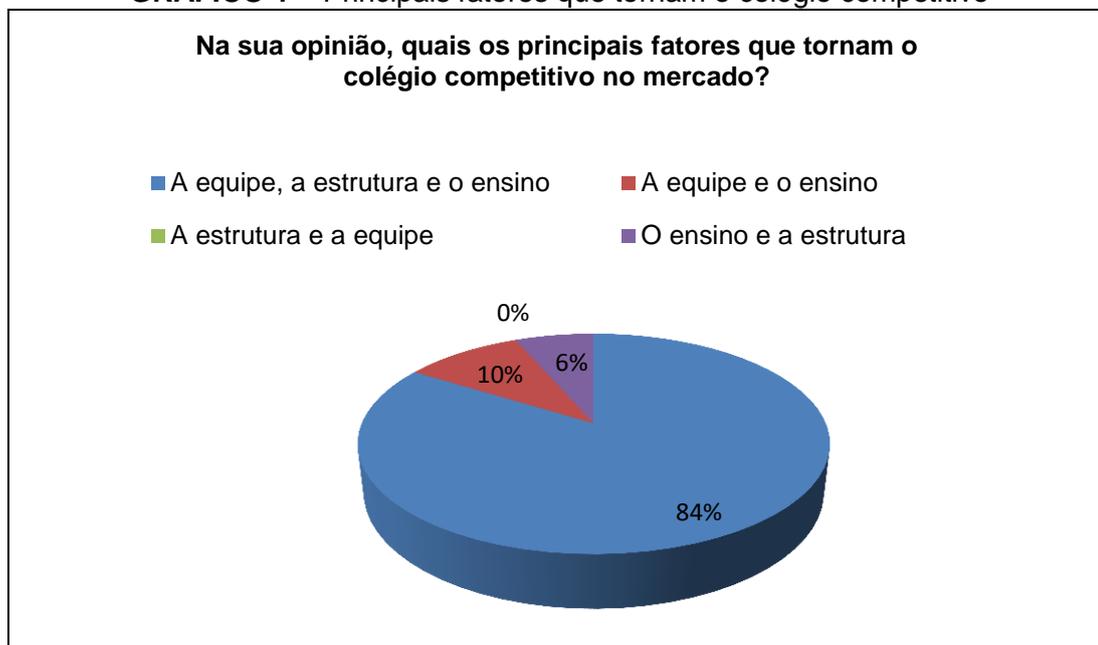
Na visão dos colaboradores os pilares que tornam o colégio competitivo diante seus concorrentes é o conjunto composto pela sua equipe, sua estrutura e o ensino ofertado representando oitenta e quatro por cento (84%) da opinião dos pesquisados, os quais geram um valor agregado mais sólido além de uma comodidade e qualidade nos serviços oferecidos aos seus clientes.

De acordo com Oliveira (2005), a existência de fatores competitivos permite que as empresas se destaquem na sua área de atuação e consigam satisfazer as necessidades de seu público tornando-se reconhecidas.



RELISE

GRÁFICO 1 – Principais fatores que tornam o colégio competitivo



Fonte: Os autores, 2016.

A segunda questão procurou identificar qual nível de conhecimento que os colaboradores têm quanto à missão, visão e valores da empresa.

GRÁFICO 2 – conhecimento sobre a Missão e valores da empresa



Fonte: Os autores, 2016.



RELISE

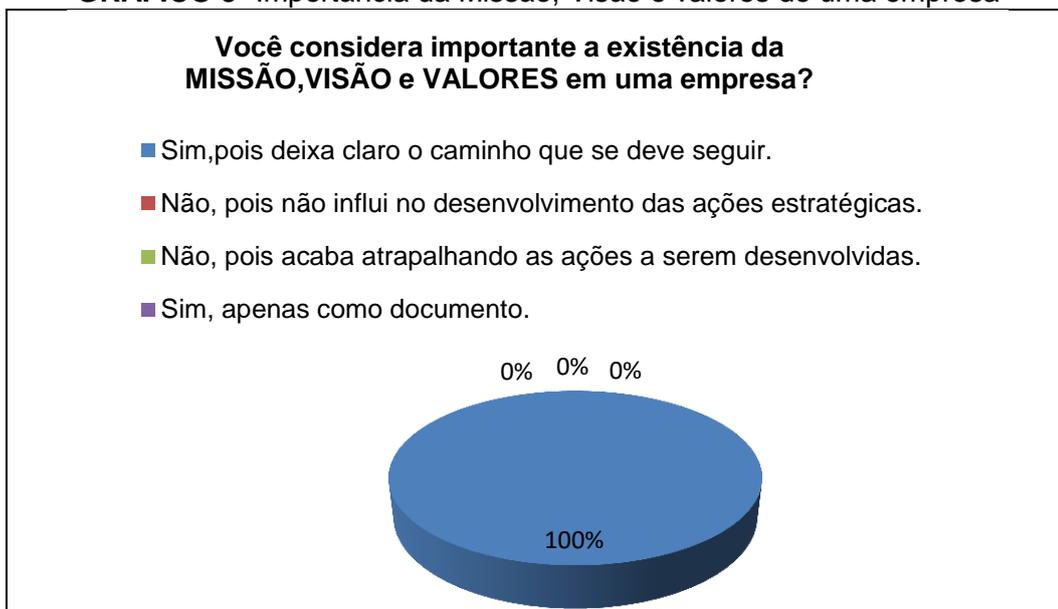
16

Mesmo não sendo tão definida e exposta em locais visíveis na empresa, o resultado acima mostra que a administração sintetiza e comenta com frequência a razão de existir da empresa, sua missão, e quais objetivos pretendem alcançar visando assim esclarecer para os colaboradores a essência da organização e por qual motivo estes devem se empenhar em suas atividades o que representa cinquenta e cinco por cento (55%) das opiniões dos colaboradores.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a missão, visão e valores norteiam a elaboração das estratégias para que estas façam jus ao propósito da empresa e proporcionem os melhores resultados, porém estas devem ser bem definidas, claras, objetivas e comunicadas aos responsáveis pela execução das atividades, os colaboradores.

Além de conhecer, em síntese, a missão, visão e valores é necessário que os funcionários saibam da sua real importância para a empresa. Neste contexto o terceiro questionamento busca compreender essa importância.

GRAFICO 3- Importância da Missão, Visão e valores de uma empresa



Fonte: Os autores, 2016.



RELISE

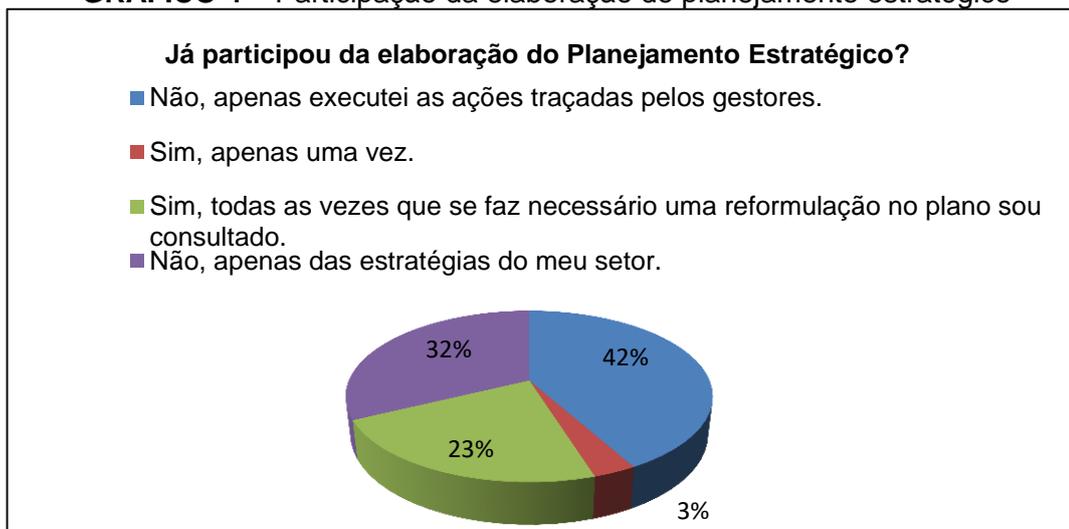
17

Unanimemente, cem por cento das opiniões (100%), o resultado acima informa a importância desses pilares tanto para a empresa quanto para o planejamento estratégico, de acordo com os funcionários.

Ainda com base em Chiavenato e Sapiro (2003), a ausência da missão, visão e valores não impede que os membros da organização sejam conscientes da importância destas para empresa e a contribuição, como elemento norteador, no desempenho das suas estratégias.

De acordo com o quarto gráfico, buscou-se descobrir o nível de participação dos colaboradores durante a elaboração do planejamento estratégico.

GRÁFICO 4 – Participação da elaboração do planejamento estratégico



Fonte: Os autores, 2016.

O gráfico aproxima os resultados na maioria das variáveis, principalmente na variável de apenas executar as estratégias e na de participar apenas das estratégias de setores específicos, sendo a diferença de dez por cento (10%). Embora os resultados não mostrem muita disparidade, mas o índice de não participação na elaboração das estratégias acaba se destacando e permitindo a compreensão de que não existe um planejamento estratégico implantado e participativo cabendo aos colaboradores, na maioria das vezes, apenas executar as atividades delegadas.



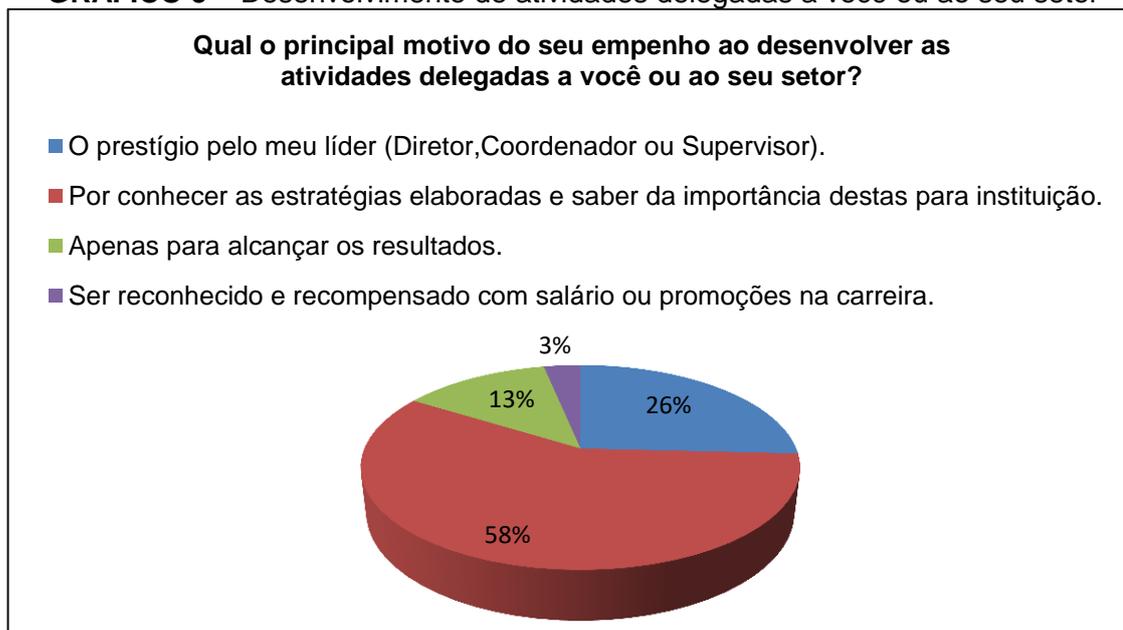
RELISE

18

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão participativa é uma prática moderna que vem sendo utilizada nas empresas como forma competitiva de alcançar os melhores resultados através da união de forças. Um planejamento participativo pluraliza ideias e permite a ampliação da visão acerca do problema existente ou objetivo a ser alcançado, além de valorizar o colaborador dando importância a sua opinião.

O quinto gráfico visa mostrar o motivo pelo qual os funcionários se empenham em desenvolver as atividades delegadas, em específico, e no setor de sua atuação.

GRÁFICO 5 – Desenvolvimento de atividades delegadas a você ou ao seu setor



Fonte: Os autores, 2016.

O gráfico elenca fatores nos quais os funcionários se referenciam para depositar sua força de trabalho empenhando-se na busca pelos resultados desejados. É necessário que exista o real conhecimento acerca do que se realiza e por qual motivo.

O que mostra o gráfico acima é que a maioria se esforça por conhecer as estratégias e a importância que estas têm para a instituição o que tende a ser um



RELISE

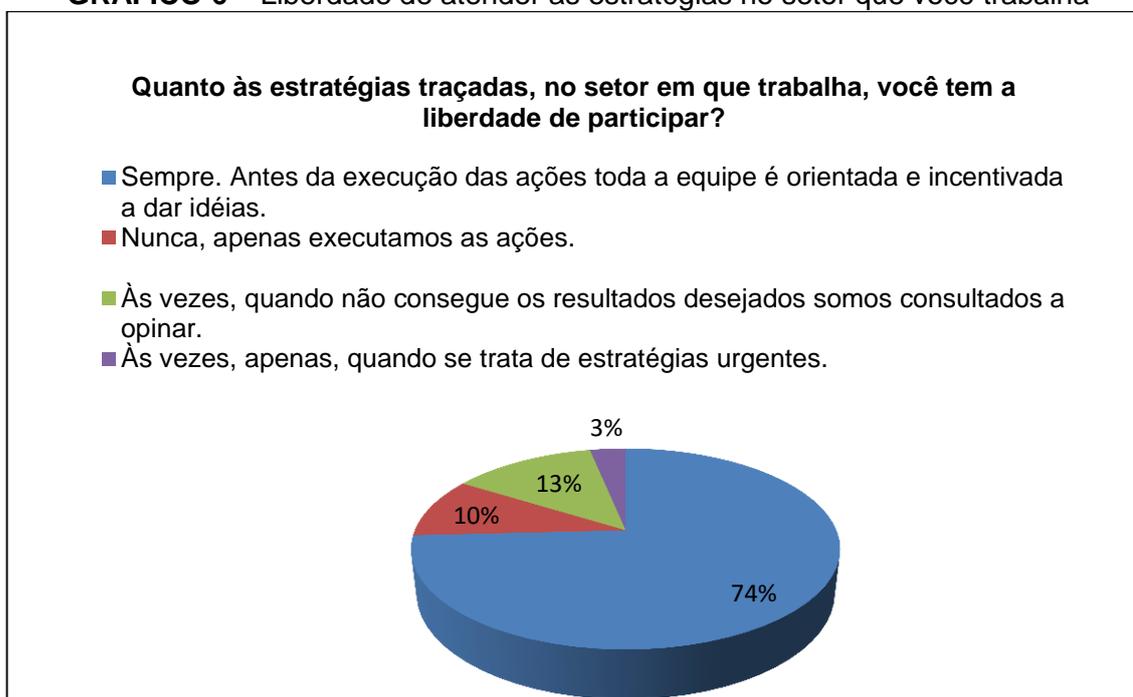
19

fator positivo para a equipe e o sucesso desta representando cinquenta e oito por cento das opiniões (58%). Com isso permite compreender que o salário não é elemento principal no alcance dos resultados e que os funcionários se preocupam com o futuro da empresa.

Na visão de Oliveira (2004), o empenho durante a execução das atividades é importante para que os objetivos traçados sejam alcançados da melhor forma. É fundamental que tal empenho não seja motivado apenas pelo salário ou só por simplesmente alcançar.

O sexto questionamento busca mostrar o nível de participação do funcionário ao traçar as estratégias nos setores em que trabalham e se estes recebem as orientações necessárias.

GRÁFICO 6 – Liberdade de atender as estratégias no setor que você trabalha



Fonte: Os autores, 2016.

O resultado acima mostra o alto índice de participação dos colaboradores e o empenho destes durante as atividades, assim como o aspecto de liderança do



RELISE

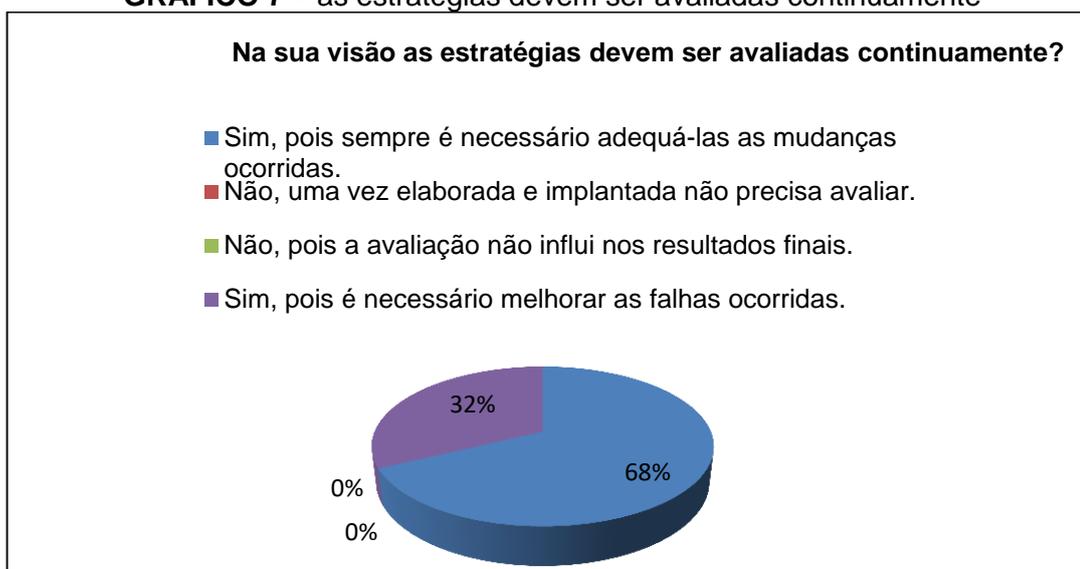
20

responsável pelo setor através do incentivo e orientação é o que afirmam setenta e quatro por cento dos colaboradores (74%).

Segundo Chiavenato (2010), contrário ao planejamento estratégico, o planejamento tático ou de setores, na referida empresa, permite que seus membros contribuam com opiniões durante a elaboração das estratégias específicas complementando de certa forma o planejamento global.

No sétimo gráfico, buscou-se mostrar qual a visão dos funcionários quanto à avaliação contínua de uma estratégia se estas devem ou não serem avaliadas.

GRÁFICO 7 – as estratégias devem ser avaliadas continuamente



Fonte: Os autores, 2016.

É o que mostra o resultado da pesquisa na visão dos membros, os quais acreditam que deve sempre avaliar a estratégia traçada a fim de adequá-la, principalmente, às mudanças que vierem a acontecer reduzindo os riscos futuros e falhas que comprometam os resultados representando sessenta e oito por cento das opiniões (68%) e os trinta e dois por cento restantes (32%) afirmam ser necessário apenas para melhorar as falhas ocorridas.

Ainda com base em Oliveira (2004), os planos e estratégias possuem prazo de validade e necessitam de acompanhamento contínuo tendo em vista a



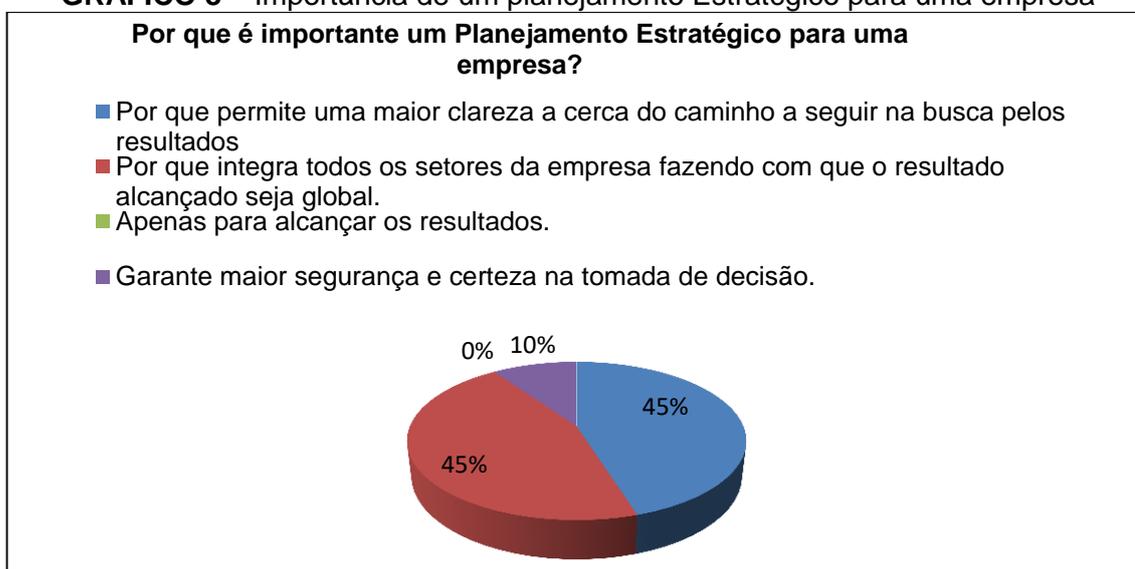
RELISE

21

instabilidade dos ambientes, interno e externo, forçando sempre uma análise minuciosa e adequações para manter válidas as estratégias possibilitando o alcance de resultados.

O oitavo gráfico dessa pesquisa visa descobrir o porquê é importante um planejamento estratégico para uma empresa na visão dos colaboradores da empresa.

GRÁFICO 8 – Importância de um planejamento Estratégico para uma empresa



Fonte: Os autores, 2016.

Na empresa pesquisada, embora não seja realizado totalmente um planejamento estratégico, os seus membros demonstram um conhecimento significativo quanto à importância do planejamento em uma empresa.

Na visão de Oliveira (2004), é indispensável o planejamento devido tornar claro o caminho a seguir e por integrar os setores existentes permitindo uma homogeneidade nas ações e alcance dos objetivos traçados. Na pesquisa acima quarenta e cinco por cento da opinião dos pesquisados em relação a ambas as perguntas (45%) mostra a consciência destes quanto à importância do planejamento para uma empresa o que credencia que estes passem a discutir mais sobre o assunto e incentivar a elaboração e efetivação deste na empresa.

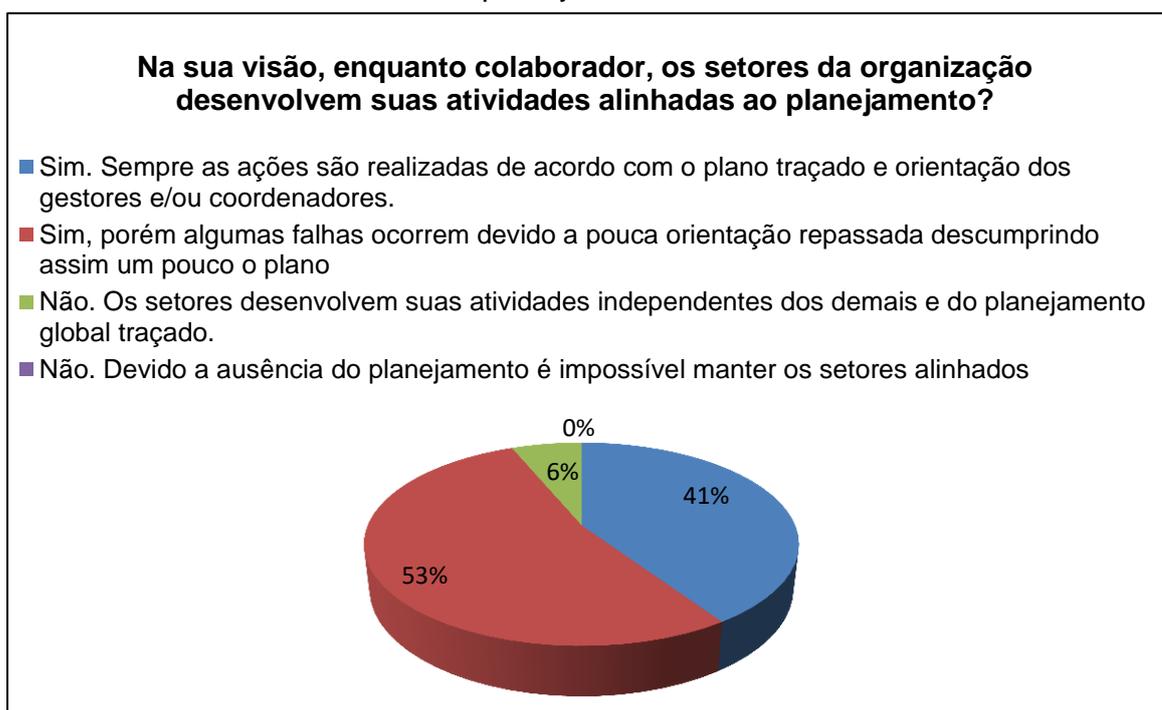


RELISE

22

No nono gráfico buscou-se mostrar, com base na visão dos colaboradores, se os setores existentes na organização desenvolvem suas atividades alinhadas ao planejamento.

GRÁFICO 9 - Os setores da organização desenvolvem suas ações alinhadas ao planejamento



Fonte: Os autores, 2016.

O resultado acima mostra que cinquenta e três por cento dos colaboradores (53%) enxergam um alinhamento falho durante o processo descumprindo por vezes o planejado devido à pouca orientação repassada ao operacional. Porém quarenta e um por cento das opiniões (41%) enxergam um alinhamento pleno dos setores com o plano global o que permite compreender que existe uma homogeneidade no resultado final.

Segundo Niven (2005), todas as atividades desenvolvidas nos setores existentes em uma organização são fundamentais manter-se alinhadas com o planejamento estratégico visando o melhor alcance de resultados além de facilitar a



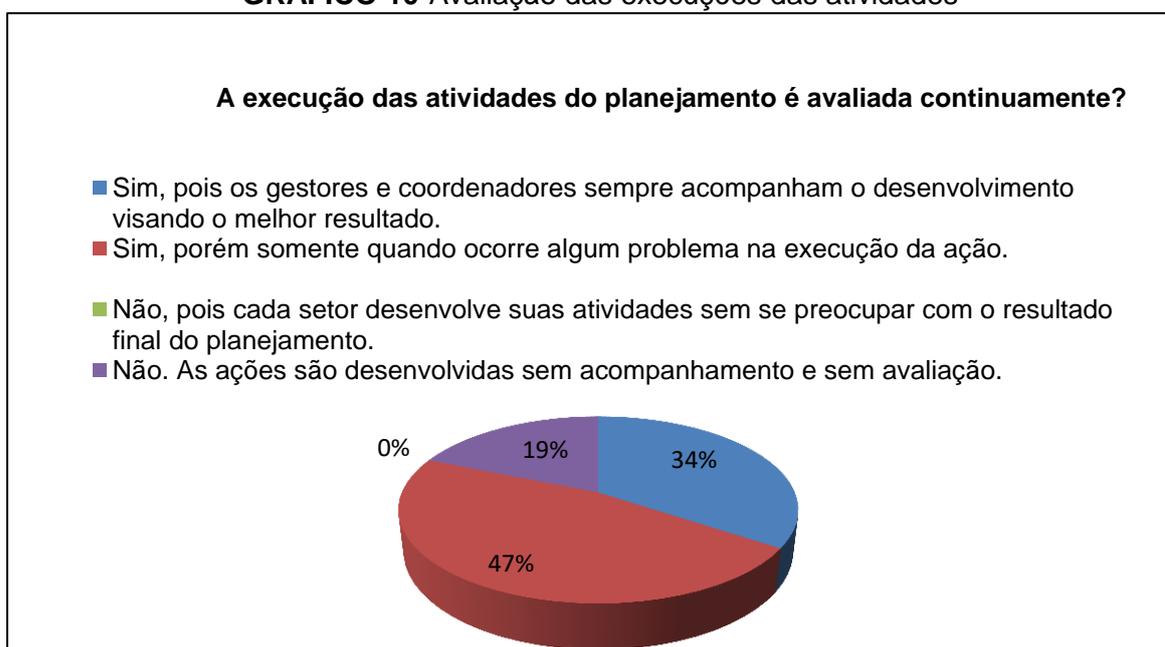
RELISE

23

resolução de possíveis falhas que venham ocorrer durante o processo permitindo um monitoramento mais transparente.

A última pergunta dessa pesquisa visa descobrir se as atividades do planejamento são avaliadas de forma contínua durante a sua execução.

GRÁFICO 10-Avaliação das execuções das atividades



Fonte: Os autores, 2016.

Com isso, obteve-se o resultado de quarenta e sete por cento das opiniões (47%) apontarem a existência de uma avaliação apenas quando surge um problema durante a execução da ação. Já trinta e quatro por cento dos pesquisados (34%) opinam que existe uma avaliação contínua das atividades com a visão de alcançar os melhores resultados possíveis, e ainda 19% relataram não ter avaliação nas atividades realizadas.

Na visão de Herrero (2005), a avaliação contínua é importante, pois é possível identificar o nível dos resultados e a forma de execução das atividades permitindo uma antecipação precoce aos problemas e uma tomada de decisão mais concreta, sendo eficientemente realizada através do uso da ferramenta BSC, a qual tem papel específico no sentido de avaliar, monitorar e alinhar as estratégias ao



RELISE

planejamento, além de proporcionar ao gestor um conhecimento mais a fundo acerca do cumprimento do que foi planejado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável na rotina das empresas, o qual tem caráter global quanto ao alcance de suas ações e período de duração de longo prazo. É através do planejamento implantado que as empresas enxergam os caminhos que devem seguir com maior clareza permitindo decisões mais concretas. Essa ferramenta permite aos gestores uma discussão mais ampla acerca da maneira mais correta e viável de executar as estratégias traçadas proporcionando-lhes maior efetividade e redução de erros durante os processos.

Diante da problemática identificada na empresa, através das observações realizadas, achou-se necessária a discussão acerca do tema planejamento estratégico partindo da óptica que é uma ferramenta importante de gestão que permite um norte claro e mais seguro por onde a empresa deve seguir com o objetivo de manter alinhadas as práticas de gestão e a integração dos funcionários como diferencial competitivo.

Em resposta aos objetivos citados no início deste trabalho constatou-se, através da pesquisa realizada, que a empresa apresenta três pilares de suporte estratégico que são a equipe, a estrutura e o ensino, através dos quais se mostra competitiva no mercado. Sabe-se que na referida instituição não existe um planejamento estratégico bem definido e implantado, porém os membros desta conhecem a essência de um planejamento e a sua importância. Com isso, os colaboradores empenham-se em suas atividades por serem conscientes da importância das estratégias para organização.

Na referida empresa observou-se que em reuniões institucionais os gestores comentam sobre a missão da organização, ou seja, a sua razão de existir e quais objetivos pretendem alcançar nas próximas etapas deixando esclarecido aos



RELISE

25

colaboradores a importância do plano, porém não existe, formalmente, nem visivelmente a missão, visão e valores, pilares que norteiam o planejamento estratégico. Viu-se também que o nível de não participação dos funcionários na elaboração do planejamento estratégico é significativo, o que não é positivo, tendo em vista a relevância da gestão participativa tanto na valorização social do colaborador como na contribuição com ideias que venham somar de maneira competitiva e positiva.

Já nos setores da empresa, onde é desenvolvido o planejamento tático, constatou-se que o nível de participação dos funcionários na elaboração das estratégias atinge um índice de setenta e quatro por cento (74%) o que possibilita o rápido e melhor alcance dos resultados. Acredita-se que as explicações sobre missão, visão e valores feitas durante as reuniões instigam as equipes setoriais a se engajarem nos planos táticos visando atingir os objetivos específicos alinhando-os com os globais.

O alinhamento das atividades do planejamento estratégico com os setores da organização assim como a avaliação de execução destas é salutar no alcance dos resultados. Porém, a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) não é utilizada da forma correta na referida empresa, em que a pesquisa aponta fragilidades ao longo do processo devido falhas de comunicação e orientação dos gestores/coordenadores com o operacional, existindo no ambiente organizacional, apenas a sua essência de avaliar, alinhar e mensurar os resultados. Isso é consequência da ausência de um planejamento estratégico implantado, porém a empresa consegue alcançar resultados positivos que lhes proporcionam um reconhecimento agradável em seus serviços no segmento em que atua.

Como recomendações baseado no estudo realizado na referida empresa, recomenda-se uma abertura maior à participação dos colaboradores durante elaboração do planejamento estratégico como forma de estimulá-los a sua dedicação nas práticas laborais, além da elaboração da missão e sua exposição



RELISE

26

como fator primordial para implantação do planejamento estratégico bem definido e conhecimento de todos e melhorar a comunicação entre o executivo, setores e operacional melhorando o nível de avaliação das ações e o alinhamento do planejamento com os setores através do uso da ferramenta BSC.

Portanto, a discussão em relação ao planejamento estratégico, gestão estratégica e *Balanced Scorecard* (BSC) é algo limitado, ainda, nas empresas. Porém, necessita-se que essa discussão seja ampliada não ficando apenas nas salas da gestão executiva, mas também nos setores da organização junto aos seus coordenadores e/ou gerentes, assim como seus colaboradores, para que os mesmos conheçam a real importância dessas ferramentas e busquem viabilizá-las, visando temática supracitada.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão Escolar em Instituições de Ensino Médio: Entre a Gestão Democrática e a Gerencial. **Educação Social**, Campinas, v. 32, n. 116, p.745-770, Julho 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 5. ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: Da Empresa que temos para Empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.



RELISE

27

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WHIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2007.

ZEZONE, Luiz Claudio. **CRM: Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial.** São Paulo: Novatec, 2007.