

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, DE QUEM?: ESTUDO DE CASO EM UM SISTEMA “S” DE SERGIPE**

Maria Auxiliadora Alves da Silva Mendonça<sup>1</sup>

### **RESUMO**

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de muita relevância para as instituições. Entretanto, em muitas organizações acaba ocorrendo uma concentração total do Planejamento Estratégico na unidade planejadora, não havendo um engajamento da organização como um todo nesse processo. Logo, o objetivo desta pesquisa é o de analisar o quanto uma instituição do Sistema “S” de Sergipe está engajada e comprometida com seu Planejamento Estratégico. Os resultados mensurados evidenciam que a citada instituição possui forte aderência ao seu Planejamento Estratégico, devido principalmente ao fato de sua construção ocorrer de forma participativa, fazendo com que os colaboradores tenham maior comprometimento com o processo e assim internalizem melhor os princípios da organização, portanto o Planejamento Estratégico da citada instituição não está totalmente concentrado na Unidade Planejadora.

**PALAVRAS-CHAVES:** Planejamento Estratégico; Unidade Planejadora; Instituição.

### **ABSTRACT**

Strategic Planning is a very important tool for institutions. However, in many organizations a total concentration of Strategic Planning occurs in the planning unit, and there is no engagement of the organization as a whole in this process. Therefore, the objective of this research is to analyze how an institution of the Sergipe "S" System is engaged and committed to its Strategic Planning. The results show that this institution has a strong adherence to its Strategic Planning, due mainly to the fact that

---

<sup>1</sup> Pós graduanda em Gerenciamento de Projetos na Faculdade de Administração e Negócios – FANESE. Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Sergipe – UFS. E-mail: doraalves20@yahoo.com.br.

its construction takes place in a participative way, causing employees to have a greater commitment to the process and thus to better internalize the principles of the organization. Strategic Planning is not fully concentrated in the Planning Unit.

**KEY-WORDS:** Strategic Planning; Planner unit; Institution.

## INTRODUÇÃO

A importância do planejamento estratégico transcende a prática empresarial. Apesar de muitas vezes ser mal compreendido e pouco utilizado, o planejamento é uma ferramenta indispensável no desenvolvimento de organizações e instituições (SILVA, TENCA, SCHENINI E FERNANDES, 2011).

Uma organização que realiza o planejamento estratégico conta com uma série de vantagens, entre elas: incentivo a proatividade e ao comportamento sinérgico das áreas de atuação; redução dos recursos e do tempo que são dedicados a corrigir erros; ordenamento das prioridades; ajuda a agilizar o processo decisório; descentralização do processo de planejamento; apontamento dos problemas que podem surgir antes que eles ocorram; chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas; permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio; encoraja o pensamento positivo; definição de seus objetivos; examina a estratégia e as táticas mais apropriadas para o alcance desses objetivos e estimula a abordagem cooperativa (GREENLEY, 1986 apud PEREIRA, 2010).

Entretanto, diversas barreiras tanto de origem interna quanto externa podem dificultar a implantação efetiva do planejamento estratégico, principalmente barreiras relacionadas à cultura organizacional (CROZATTI, 1998 apud GUERREIRO E SOUZA, 2015).

Kich, Pereira e Almeida (2010) consideram que o planejamento estratégico também apresenta algumas limitações, entre elas: resistência interna; capacitação gerencial e difícil implementação. Nesse sentido, essas variáveis foram levadas em consideração para realização da pesquisa.

Diante do exposto, apresentadas as vantagens, as barreiras e toda importância que é dada para o Planejamento Estratégico o presente estudo busca demonstrar se uma determinada Instituição do Sistema “S” de Sergipe possui funcionários conscientes dessa importância, envolvidos e comprometidos, portanto, com o seu Planejamento Estratégico ou se este é uma

ferramenta utilizada somente pela unidade planejadora. Foi realizada uma pesquisa onde os gerentes, coordenadores e gestores da citada instituição foram entrevistados sobre o Planejamento Estratégico.

O presente trabalho abordará a metodologia; a fundamentação teórica, que contempla o planejamento e a estratégia, o planejamento estratégico, as etapas do processo de planejamento estratégico e o envolvimento da instituição no processo de planejamento estratégico; os resultados; as considerações finais e as referências.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Planejamento e Estratégia**

A definição de planejamento não pode ser limitada como escreveu Bolan “planejamento denota pensar no futuro” ou como afirmou Sawyer “planejamento é ação traçada antecipadamente”; nem pode ser de amplitude excessiva como escreveu Ackoff “planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo”, pois ao associar planejamento com livre-arbítrio ele se torna sinônimo de uso popular da palavra administração, perdendo assim o significado distintivo (MINTZBERG, 2007).

Mintzberg (2007) afirma que o planejamento tem algo a mais que é a: formalização. Assim, ele conceitua planejamento como um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. E a formalização nada mais é do que decompor, articular e racionalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações.

“O ato de planejar nada mais é do que a definição antecipada de determinadas ações visando alcançar um objetivo futuro” (SILVA E SOUZA, 2017).

De acordo com Cobra (1991) a empresa deve planejar de modo que descubra e aproveite as oportunidades de maneira mais inteligente e compatível com seus recursos (dinheiro, capital humano, intelectual, produtos diferenciados e outras vantagens frente aos seus concorrentes), estabelecendo objetivos, o que deseja atingir, e estratégias (como chegar aos objetivos) factíveis.

Quando se tem um planejamento bem elaborado é possível distinguir o melhor caminho a ser seguido, além de identificar e explorar os acontecimentos nos ambientes da empresa (SILVA E SOUZA, 2017).

A maioria dos planejadores entendem estratégia como um plano, uma direção, um caminho a seguir, etc (MINTZBERG, 2007).

Para Porter (1985 apud MINTZBERG, 2007) estratégia é posição, isto é, a definição de determinados produtos em determinados mercados. Para outros, entretanto, estratégia é perspectiva, isto é, a maneira da organização fazer as coisas.

A estratégia é a aplicação de forças em larga escala contra um inimigo. Este antigo conceito militar pode ser transposto ao meio empresarial na seguinte forma: estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa visando a atingir objetivos a longo prazo (LODI, 1969).

As estratégias descritas no plano estratégico determinam o rumo ou a forma com a qual a empresa irá atingir seus objetivos, avaliam as possíveis ameaças e oportunidades que venham ocorrer (GOMES, MIRANDA, CARRARO E FURLAN, 2016).

Estratégia é um conjunto de escolhas e não escolhas claramente definidas e implementadas que geram singularidade no mercado, e estabelece as principais rupturas que a organização deverá realizar para promover um crescimento sustentável e conquistar sua visão, de forma consistente com a missão e os valores (LUZIO, 2010).

## **Planejamento Estratégico**

De acordo com Pereira (2010), o Planejamento Estratégico tem por objetivo aumentar a competitividade da organização, diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar no futuro para construí-lo, integrar decisões isoladas em um plano único, fortalecer os pontos fortes e eliminar os fracos da organização.

O planejamento estratégico é o processo de analisar uma organização sob os diversos ângulos, direcionando seus rumos e monitorando suas ações de forma correta, visando ajudar os administradores com as melhores opções do mercado econômico (GOMES, MIRANDA, CARRARO E FURLAN, 2016).

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo,

com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010).

O planejamento estratégico é um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercados (SILVA, TENCA, SCHENINI E FERNANDES, 2011).

O planejamento estratégico é um termo amplamente utilizado por organizações de modo a pontuar a implementação por meio de análise de ambientes, monitoramento e avaliação de desempenho institucional, orçamentação e tomada de decisão (SOUSA E DIAS, 2017).

No contexto empresarial, o planejamento estratégico pressupõe um intenso conhecimento do funcionamento da empresa e da influencias por ela recebidas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, visando mantê-la sempre em condições de competição com a concorrência (SILVA, 2018).

### **Etapas do Processo de Planejamento Estratégico**

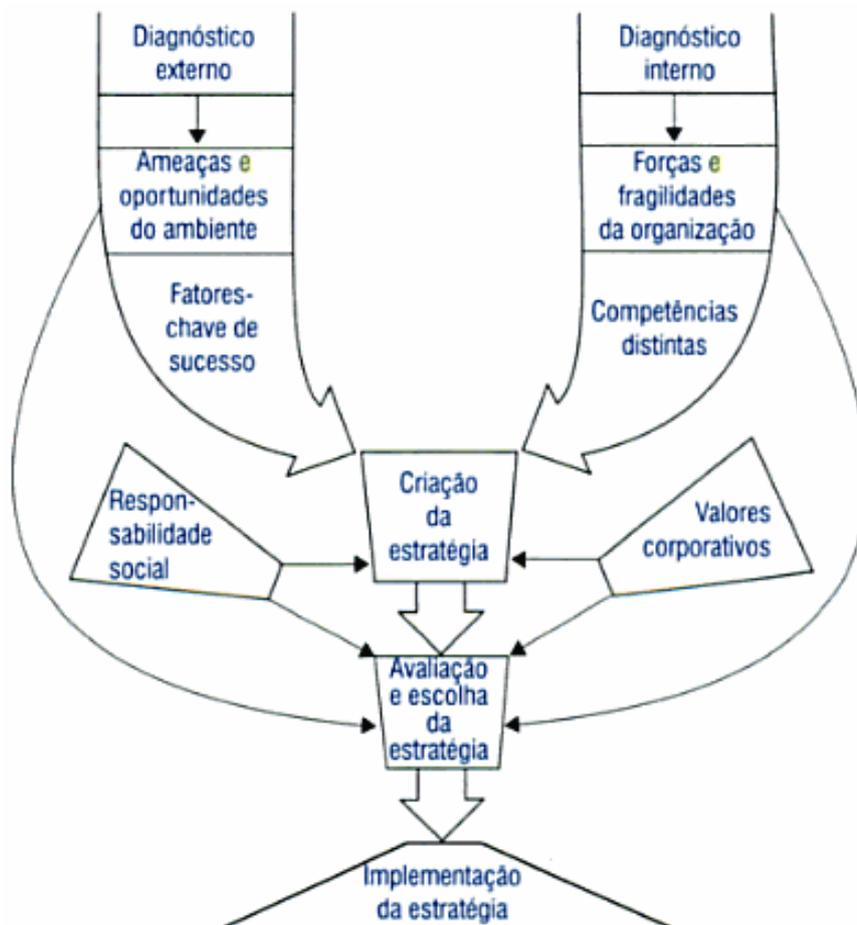
O planejamento estratégico possui como etapas: missão, visão e valores, a compreensão destes é fundamental para o sucesso do processo de gestão (GUERREIRO E SOUZA, 2015). Segundo Stoner (1995) a visão é um retrato muito positivo de um estado de futuro desejado, um retrato de um resultado final, não o processo de se chegar a esse futuro desejado. A missão, por outro lado, é uma clara declaração de propósito que explica a razão da existência da organização, enquanto que os valores são uma profunda e duradoura definição do que a empresa acredita e valoriza (CATELLI, 2013).

O processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e das ameaças) e do ambiente interno (identificação dos pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos (GUERREIRO E SOUZA, 2015).

Para Chiavenato o processo de planejamento estratégico é constituído pelos seguintes elementos:

1. Missão: é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e definem o negócio, delimitando o seu espaço de atuação;

2. Visão: mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro;
3. Diagnóstico estratégico interno e externo: o interno corresponde ao diagnóstico da situação da organização frente às dinâmicas ambientais, relacionando as suas forças e fraquezas, já o externo procura antecipar oportunidades e ameaças par concretização da missão, visão e dos objetivos empresariais;
4. Fatores críticos de sucesso: é uma etapa do processo incluir avaliação dos determinantes de sucesso que deverão emergir dos elementos apontados na análise realizada através da aplicação do modelo SWOT;
5. Sistemas de planejamento estratégico: é a construção de ações segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão, missão e objetivos e de sua implementação por meio de planos operacionais (também chamados de programas táticos);
6. Objetivos: a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridades ou de urgência;



**Figura 1:** Concepção do modelo básico de planejamento estratégico.

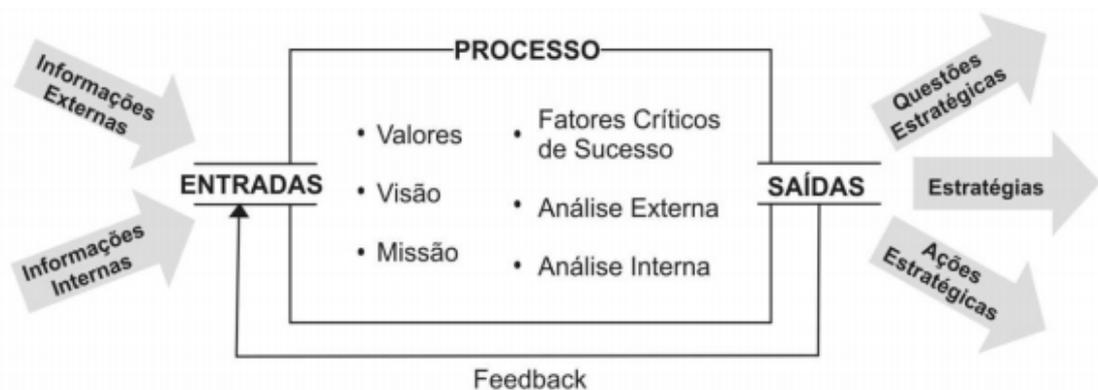
**Fonte:** Mintzberg (2007).

7. Análise dos stakeholders: stakeholder é um público de interesse ou que pode influenciar ou ser influenciado pela organização. Assim, a análise consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização, pois para se ter sucesso na estratégia elaborada e imprescindível atender às necessidades desses grupos;

8. Formalização do plano: um plano estratégico é um plano para ação. Mas, não basta apenas formular as estratégias, é necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos;

9. Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica): trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as más estratégias.

Kich, Pereira e Almeida (2010) consideram a visão sistêmica para uma melhor compreensão do funcionamento da ferramenta organizacional: Planejamento Estratégico. Diante disso, foi desenvolvido o seguinte modelo:



**Figura 2:** Modelo Sistêmico do Planejamento Estratégico.

**Fonte:** Kich, Pereira e Almeida (2010).

As entradas do sistema do Planejamento Estratégico consistem nas informações internas e externas à organização; o processo do planejamento consiste no desenvolvimento de suas etapas – valores, visão, missão, fatores críticos de sucesso, análise externa e análise interna – para então transformar aquelas informações, que representam a entrada, em saídas, ou seja, as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, que no decorrer da implementação do plano estratégico oferecerão um feedback (KICH, PEREIRA E ALMEIDA, 2010).

As informações externas, que representam uma entrada do sistema, constituem-se naquelas que a organização busca no mercado, como informações sobre política, economia, meio ambiente, preferências dos consumidores, entre outros (KICH, PEREIRA E ALMEIDA, 2010).

As informações internas, que também são uma entrada do sistema, são aquelas que a empresa busca dentro de si própria, por meio de seus documentos e funcionários, como por exemplo, quais tipos de ações utilizadas pela empresa funcionaram ou não e por quê? Qual o clima da organização? Entre outros (KICH, PEREIRA E ALMEIDA, 2010).

Desse modo, com todas as informações reunidas, é possível ter um panorama geral sobre tudo o que envolve a organização, tanto interna, como externamente. Os profissionais responsáveis pela formulação do planejamento estratégico possuirão uma visão total da empresa de forma sistêmica (KICH, PEREIRA E ALMEIDA, 2010).

Com essas informações começa a construção do planejamento estratégico. Nesse momento são realizadas reuniões de planejamento, as quais normalmente ocorrem com equipes que podem ser formadas de três formas: a partir do modelo top-down (somente membros da cúpula definem o que fazer e como será o processo), bottom-up (todos os membros da empresa participam do processo) ou modelo misto (pessoas das mais diversas áreas da organização participam do processo) (PEREIRA, 2010).

No processo de planejamento estratégico são definidos valores, visão e missão da empresa, são averiguados seus fatores críticos de sucesso e são realizadas análises externa e interna. Segundo Pereira (2010), essas etapas são assim definidas:

1. Declaração de Valores: contêm os elementos que a organização acredita que a sustenta, orienta o comportamento da organização e todos os funcionários devem abraçá-los;
2. Missão: consiste na razão de ser da organização, define o que a empresa é e o que faz.;
3. Visão: mostra a direção na qual a organização está caminhando e aponta o caminho para o futuro, representa os maiores sonhos da organização. Ela deve ter um período de tempo determinado para alcançá-la, o denominado horizonte estratégico;
4. Análise dos fatores críticos de sucesso: são as condições que precisam ser cumpridas para que a instituição sobreviva, são fatores impostos pelo mercado;
5. Análise Interna: são considerados os pontos fortes, características ou recursos disponíveis que facilitam seu resultado e os pontos fracos;
6. Análise Externa: são interpretados os fatores externos à organização, os quais estão fora de seu controle e a influenciam direta ou indiretamente. Deve-se identificar as

oportunidades, ou seja, os fatores que favorecem as estratégias da empresa, para então aproveitá-las quando convier, e as ameaças, ou seja, os elementos negativos, os quais criam obstáculos à estratégia da organização, para que seja possível evitá-las ou, ao menos, administrá-las.

### **Envolvimento da Instituição no processo de planejamento estratégico**

Após a realização do Planejamento Estratégico em que são definidas as estratégias da empresa, cabe à liderança fazer com que tal planejamento aconteça, ou seja, é chegada a hora de fazer com que as estratégias que foram definidas no plano estratégico sejam colocadas em prática (KICH, PEREIRA E ALMEIDA, 2010).

De acordo com Pereira (2010), o Planejamento Estratégico tem por objetivo aumentar a competitividade da organização, diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar no futuro para construí-lo, integrar decisões isoladas em um plano único, fortalecer os pontos fortes e eliminar/mitigar os pontos fracos da organização.

A missão e a visão da empresa deve ser compartilhada com todos, desenvolvendo nos integrantes da organização o senso de objetivo comum. Criar uma visão compartilhada e promover objetivos comuns implica em buscar imagens do futuro que se deseja, utilizando-as para promover o engajamento dos envolvidos (LUSTRI, VIANA, MIURA e VIEIRA, 2007).

Muitas vezes, quando uma empresa decide fazer o Planejamento Estratégico, ela o realiza de forma bastante pontual, resumindo esse processo ao encontro de um pequeno grupo de profissionais, os quais decidem sozinhos os rumos da organização. Dessa forma, o planejamento dificilmente trará resultados, ao passo que todas suas etapas não parecem estar suficientemente compreendidas e discutidas pelos executivos que estão formulando as estratégias, além de não serem levadas em consideração as várias ações interligadas da organização, pois são analisadas apenas as unidades, não a empresa como um todo (KICH, PEREIRA E ALMEIDA, 2010).

Senge (2006) chama essa “visão do todo” de pensamento sistêmico, pregando que o todo não se constitui apenas da soma de todas as partes, já que esse todo é indivisível.

Aqui, pode-se concordar com a teoria de Luhmann, pois para que a ferramenta planejamento estratégico funcione, através do pensamento sistêmico, é preciso que todos os sistemas da empresa se inter-relacionem, o que somente é possível através da comunicação que os mantém vivos (KICH, PEREIRA E ALMEIDA, 2010).

Ainda, a comunicação permite que seja feito o feedback das saídas do sistema, trazendo novas informações para a entrada do mesmo. Dessa forma, o planejamento pode estar sendo revisto e atualizado corriqueiramente, para melhor adaptar-se às exigências do mercado externo (KICH, PEREIRA E ALMEIDA, 2010).

O'Regan e Ghobadian (2002 apud Guerreiro e Souza, 2015) realizaram revisão da literatura sobre planejamento estratégico e entrevistaram gestores de empresas do Reino Unido, identificando oito barreiras à implantação do plano estratégico, sendo cinco de origem interna à organização: (i) comunicação inadequada, (ii) demora na implantação do plano, (iii) baixa capacitação dos empregados, (iv) falta de entendimento dos objetivos da empresa, e (v) deficiência na coordenação; e três externas: (vi) períodos de crise, (vii) problemas não previstos, e (viii) outros fatores externos.

Walter Kiechel, da Revista Fortune, uma vez colheu opiniões de consultores que afirmaram que menos de 10% das estratégias são implementadas com sucesso; Tm Peters considerou esse número altamente inflacionado (KIECHEL, 1984 apud MINTZBERG, 2007).

Muitas vezes quando uma estratégia fracassa, os que estão no topo da hierarquia culpam a implementação mais abaixo: “Se vocês, idiotas, dessem valor à bela estratégia que formulamos...” Esses idiotas mais abaixo bem que poderiam responder: “Se vocês são tão espertos, por que não levaram em conta o fato de que somos idiotas?” Em outras palavras, todo o fracasso de implementação também é, por definição, um fracasso de formulação. Para que um lado pense antes de o outro lado agir, então, evidentemente, a capacidade de agir deve ser levada em consideração no processo de pensamento (MINTZBERG, 2007).

No entanto, um pensador pode ser tão esperto? Em outras palavras, o verdadeiro problema poderia não estar tanto na implementação insatisfatória ou na formulação fraca quanto em forçar uma separação artificial entre as duas? Se os formuladores ficarem mais pertos de sua implementação, ou se os implementadores tiverem mais influência sobre a formulação, talvez possa haver sucessos maiores na formulação da estratégia (MINTZBERG, 2007).

Segundo Fenili, Correa e Barbosa (2017) o processo de gestão deve contemplar a construção de um planejamento descentralizado, direcionado no individual de cada um dos atores envolvidos no processo, que possa contribuir para mudanças significativas no que tange o desenvolvimento das atividades, de acordo com os objetivos de gestão.

A existência de divergências quanto à percepção de importância de atividades pode representar outra importante barreira à implantação do planejamento estratégico, bem como à coordenação do processo de gestão, uma vez que os profissionais podem decidir por

empenhar os seus maiores esforços em atividades que eles julgam ser as mais importantes ao invés de empenharem naquelas que a alta gestão da empresa acredita ser as mais importantes (GUERREIRO E SOUZA, 2015).

É consenso entre estudiosos, pesquisadores e executivos a necessidade de envolver as pessoas e criar uma visão compartilhada por todos os colaboradores quanto ao futuro desejado pelas organizações. O envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais e com as estratégias para alcançá-los é fator fundamental para orientar seus comportamentos e desempenhos.

Segundo Galbraith e Lawler (1995 apud LUSTRI, VIANA, MIURA e VIEIRA, 2007), embora se constate que as organizações que praticam o alto envolvimento das pessoas sejam mais eficientes, tais práticas ainda são raras. Apesar da aparente consciência e concordância dos gestores sobre a influência que a criação de visões compartilhadas e objetivos comuns podem causar no desempenho humano, verifica-se que muitas empresas divulgam essas informações de forma deficiente, muitas vezes apenas até o nível gerencial, algumas nem sequer divulgam.

Ter objetivos e metas claras, e estabelecer estratégias para alcançá-los é imprescindível. Não basta, porém, apenas a existência de objetivos e estratégias, eles precisam também ser conhecidos e compartilhados por todos. O nível de envolvimento e comprometimento faz a diferença, conforme pesquisa realizada por Collins e Porras (2000 apud LUSTRI, VIANA, MIURA e VIEIRA, 2007).

Em workshops envolvendo profissionais de nível técnico e gerencial, deparou-se, com muita frequência, com situações em que os mesmos não conheciam ou não se lembravam quais eram os objetivos, ou, qual a visão de futuro que as organizações nas quais trabalham buscam concretizar. (LUSTRI, VIANA, MIURA e VIEIRA, 2007)

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa pode ser definida como quantitativa e exploratória. Rodrigues (2007) explica que a pesquisa quantitativa traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas, utilizando-se de técnicas estatísticas. Richardson (2009) escreveu que quando o tema investigado em campo tem pouca recorrência a pesquisa é considerada exploratória.

A coleta dos dados foi realizada através da aplicação de questionário de maneira presencial, abordando questões acerca do processo de Planejamento Estratégico da citada

instituição com o intuito de identificar o nível de conhecimento e de importância que os gerentes, coordenadores das regionais e gestores de projetos/atividades dão ao processo de Planejamento Estratégico.

## RESULTADOS

Concebidos os aspectos da literatura, analisam-se os elementos contabilizados como resultados da execução da pesquisa na instituição do Sistema “S”. Levando-se em consideração um universo de 41 colaboradores dentre gerentes, coordenadores de regionais e gestores de projetos, a amostra pesquisada foi de 36 funcionários, o equivalente a 88%, distribuídos conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Amostra pesquisada por cargo

Cargo	Universo	Amostra	Percentual de entrevistados	Distribuição percentual por cargo
Gerente	16	15	94	42
Coordenador de Regional	5	5	100	14
Gestor de Projeto	20	16	80	44
Total	41	36	88	100

Conforme exposto na fundamentação teórica, sendo a missão, a visão, os valores e os objetivos, etapas do planejamento estratégico, onde a importância da compreensão dos mesmos é fundamental para o sucesso da gestão, os entrevistados foram indagados quanto ao conhecimento dessas variáveis. 92% dos entrevistados afirmaram conhecer a visão e a missão da instituição na qual trabalha, 81% informaram conhecer os objetivos e valores, sendo que 70% dos entrevistados souberam citar um objetivo e/ou um valor, enquanto que 14% apesar de dizerem que conhecem não souberam exemplificar.

Quadro 2 – Visão dos entrevistados sobre o Planejamento

Questionamentos	Sim	Não	Não respondeu	Respostas afirmativas (%)
Conhece a missão e a visão?	33	3	0	92
Conhece os objetivos e valores?	29	6	1	81
O Mapa Estratégico foi divulgado?	33	3	0	92
Participou da revisão do Mapa?	25	10	1	69
Participou da construção do planejamento?	34	2	0	94
O planejamento foi divulgado?	34	1	1	94
Se sente incentivado a participar da construção do planejamento?	32	4	0	89
Considera os meios de divulgação do planejamento adequados?	28	7	1	78

Sendo as variáveis acima citadas componentes do Mapa Estratégico, foi perguntado se o mesmo foi divulgado dentro da instituição e 92% responderam que sim, já quando questionados se participaram da última revisão do mesmo, apenas 69% responderam que sim.

94% responderam que participaram da construção do planejamento da instituição e 89% disseram que se sentem incentivados a participar. Os mesmos 94% responderam que o planejamento, expresso no PPA – Plano Plurianual foi divulgado para toda instituição através de e-mail, intranet e/ou reunião. 78% dos entrevistados consideram os meios de divulgação utilizados adequados.

Quando perguntado sobre a importância da área de planejamento para a Instituição de uma nota de 1 a 5, quase todos os respondentes deram nota 5 com exceção de alguns que deram nota 4, onde a média das notas dadas foi de 4,9.

Trinta e dois entrevistados, o equivalente a 89% afirmaram que respeitaram os prazos enviados pela unidade planejadora no momento de elaboração do PPA e que buscaram elaborar o seu projeto o mais próximo possível da realidade levando em consideração a execução do período anterior, afirmando ainda que a unidade planejadora sempre lhes orientou quando necessário no momento de elaboração do planejamento.

Na citada instituição existem dois sistemas: um de planejamento e outro de monitoramento, logo, os entrevistados foram questionados quanto a familiaridade que eles possuem para com esses sistemas e dos respondentes apenas 21, o equivalente a 58%, informaram possuir familiaridade com os dois sistemas. Cinco entrevistados informaram que não tem familiaridade com nenhum dos dois, sete que não possuem familiaridade com o

sistema de monitoramento e dois entrevistados que não possui habilidade para utilização do sistema de planejamento, um dos entrevistados não respondeu.

Quadro 3 – Conhecimento dos entrevistados sobre os sistemas

Questionamentos	Sim, nos dois	%	Sim, planejamento	%	Sim, monitoramento	%	Não	%
Recebeu capacitação quanto à utilização do sistema de planejamento e/ou monitoramento?	12	33	7	19	2	6	14	39
Sente necessidade de ser capacitado no sistema de planejamento ou monitoramento?	16	44	0	0	9	25	10	28

Foram questionados se haviam recebido capacitação para operacionalizar esses sistemas e 53% informaram que sim que haviam sido capacitados no sistema de planejamento e 39% no de monitoramento, 39% informaram não haverem sido capacitados nem em um e nem em outro. Dando continuidade, os mesmos foram indagados se sentiam a necessidade de serem capacitados nos citados sistemas 44% informaram que sim nos dois sistemas, 25% somente no de monitoramento e 28% informaram que não, em nenhum dos dois. Um dos entrevistados não respondeu a nenhum destes questionamentos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que, através dos resultados da pesquisa a instituição do Sistema “S” encontra-se comprometida e engajada com seu planejamento estratégico.

Isso se comprova através da compreensão que os funcionários tem da missão, visão, valores e objetivos, como consequência não somente do compartilhamento dessas informações, mas da própria construção conjunta do Mapa Estratégico. Esse fator em muito corrobora para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, pois quanto maior o envolvimento dos colaboradores para com a construção do mesmo, maior poderá ser o comprometimento desses para com o alcance dos objetivos.

A pesquisa revela que a instituição é incentivada a participar do planejamento e que ao final do processo o mesmo é divulgado o que pode garantir uma boa adesão e um bom

resultado já que as etapas estão sendo compreendidas e discutidas no momento de formulação e que não há a barreira da falta de comunicação.

O fato dos funcionários entenderem a importância da unidade de planejamento é outro fator que vem a corroborar, pois quando se entende o quanto o Planejamento Estratégico é essencial para a boa gestão da instituição, conseqüentemente trata-se do tema com mais seriedade procurando planejar o mais próximo possível da realidade, analisando variáveis, fatores e respeitando prazos, para tanto é muito importante que a unidade planejadora apóie as demais áreas como ficou evidenciado na pesquisa.

Por fim, ficou claro que grande parte dos colaboradores apesar de informarem ter familiaridade com os sistemas, eles manifestaram o interesse em receber mais capacitação, sob alegação de que o aprendizado é contínuo. É notável também que a carência maior é quanto ao sistema de monitoramento, sendo que os dois sistemas apresentam correlação, já que através desse é possível acompanhar como está a execução do foi planejado, bem como o mesmo deve ser utilizado como ferramenta para construção do planejamento seguinte.

## **REFERÊNCIAS**

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FENILI, Romero; CORREA, Carla Eunice Gomes; BARBOSA, Leonardo. Planejamento estratégico em saúde: ferramenta de gestão para o complexo de regulação em saúde. **Revista Gestão & Saúde**. V. 8, n. 1, 2017.

GOMES, Mairi Catiane; MIRANDA, Mari Camila; CARRARO, Isaias Ricardo; FURLAN, Juliana. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LOGÍSTICA: Etapas e Estratégias para a Implementação. **Sustainable Business International Journal**. N. 67, 2016.

GUERREIRO, Reinaldo; SOUZA, Rodrigo Paiva. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. **Revista Universo Contábil**. v. 11, n. 1, 2015.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico: uma abordagem sistêmica. **Reuna**. v. 15, n. 2, 2010.

LODI, João Bosco. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração de Empresas**. v. 9, n. 1, 1969.

LUSTRI, Denise; VIANA, Adriana Backx N.; MIURA, Irene K.; VIEIRA, Amanda R. Visão Compartilhada de Objetivos e Estratégias: do Discurso à Prática. **III Encontro de Estudos em Estratégia**. São Paulo, 2007.

LUZIO, Fernando. **Fazendo a Estratégia Acontecer**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Bookman, 2007.

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

RICHARDSON, R. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. Paracambi: 2007.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2006.

SILVA, Adriana Lopes da. FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**. V. 08, n. 1, 2018.

SILVA, Helton Addad; TENCA, Evandro Cesar; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento Estratégico de Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

SILVA, Luiz Fernando Batista da; SOUZA, Marlene de Fátima Campos. Planejamento e análise financeira - gestão e rentabilidade para aplicação em pequenas e médias empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**. V. 10, n. 1, 2017.

SOUSA, Jonilto Costa; DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. **Revista de Ciências da Administração**. V. 19, n. 47, 2017.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.