



Abril 2019 - ISSN: 1696-8352

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, UMA FERRAMENTA PARA COMUNICAR OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

**Antônia Maria Martins De Araújo Cavalcante<sup>1</sup>**  
**Fernando Antônio Martins De Araújo<sup>2</sup>**  
**João Cavalcante Soares<sup>3</sup>**  
**Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes<sup>4</sup>**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Antônia Maria Martins De Araújo Cavalcante, Fernando Antônio Martins De Araújo, João Cavalcante Soares y Rickardo Léo Ramos Gomes (2019): "Planejamento estratégico, uma ferramenta para comunicar os objetivos organizacionais", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/planejamento-estrategico.html>

### **RESUMO**

As organizações estão inseridas em um mercado cada vez mais volátil e precisam acompanhar o crescimento da economia brasileira. Para estas empresas se manterem e se firmarem no mercado tornou-se necessário utilizar-se das ferramentas estratégicas para a auxiliar nas tomadas de decisões. Este trabalho discutiu as necessidades de manter os colaboradores cientes do planejamento estratégico e as formas de organização, a fim de gerar um engajamento maior e reduzir o tempo de resposta a uma decisão. Buscou-se apresentar a importância da aplicação do

<sup>1</sup> Graduada em Direito, pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR) em 1988; Graduada em Secretariado Executivo, pela Universidade Federal do Ceará (UFC) em 2002; Especialista em Administração Hospitalar pela Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP) em parceria com a Universidade Estadual do Ceará (UECE) em 1996.

<sup>2</sup> Graduado em Administração de Empresa pela UNICE em 2009.

<sup>3</sup> Graduado em Direito pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR) em 2000.

<sup>4</sup> Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Centro Universitário UNIATENEU; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE); Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Licenciado nas disciplinas da Área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos. Conveniado com a ABNT.

planejamento estratégico pelo gestor e a necessidade de conhecimento no processo, sendo possível perceber que o contrário disso acarreta diretamente em indicadores negativos para a obtenção do sucesso das empresas. Muitas vezes os colaboradores empenham-se em alcançar os objetivos propostos pelo planejamento estratégico, mas não estão cientes do cenário no qual esse plano foi inserido e qual a motivação que resultou no plano de ação agregado ao planejamento. É fato que esse comportamento não é regra, mas aplica-se a muitas empresas, inclusive empresas de grande destaque no cenário nacional, onde as informações principais de planejamento e estratégias detêm-se aos gestores de maiores níveis hierárquicos. Diante disso, esse artigo busca um maior esclarecimento sobre esse tema, a fim de auxiliar estudantes, profissionais e curiosos sobre o tema abordado.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Tomada de Decisão. Engajamento.

## RESUMEN

Las organizaciones están insertas en un mercado cada vez más volátil y necesitan acompañar el crecimiento de la economía brasileña. Para que estas empresas se mantengan y se firmen en el mercado se ha vuelto necesario utilizar las herramientas estratégicas para ayudar a tomar decisiones. Este trabajo discutió las necesidades de mantener a los empleados conscientes de la planificación estratégica y las formas de organización a fin de generar un compromiso mayor y reducir el tiempo de respuesta a una decisión. Se buscó presentar la importancia de la aplicación del planeamiento estratégico por el gestor y la necesidad de conocimiento en el proceso, siendo posible percibir que lo contrario de ello acarrea directamente en indicadores negativos para la obtención del éxito de las empresas. Muchas veces los colaboradores se empeñan en alcanzar los objetivos propuestos por la planificación estratégica, pero no son conscientes del escenario en el cual ese plan fue insertado y cuál fue la motivación que resultó en el plan de acción agregado a la planificación. Es cierto que este comportamiento no es una regla, pero se aplica a muchas empresas, incluso a las empresas de gran destaque en el escenario nacional, donde las informaciones principales de planificación y estrategias se detienen a los gestores de mayores niveles jerárquicos. En este artículo se busca una mayor aclaración sobre este tema, a fin de auxiliar a estudiantes, profesionales y curiosos sobre el tema abordado.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica. Toma de decisiones. Compromiso.

## ABSTRACT

The organizations are inserted in an increasingly volatile market and must follow the growth of the Brazilian economy. For these companies to remain and to establish themselves in the market it became necessary to use the strategic tools to assist them in making decisions. This paper discussed the need to keep employees aware of strategic planning and organizational forms in order to generate greater engagement and reduce response time to a decision. It was tried to present the importance of the application of the strategic planning by the manager and the need of knowledge in the process, being possible to perceive that the opposite of this directly entails negative indicators to obtain the success of the companies. Often employees strive to achieve the goals proposed by strategic planning, but are not aware of the scenario in which this plan was inserted and the motivation that resulted in the plan of action added to the planning. It is a fact that this behavior is not a rule, but it applies to many companies, including companies of great importance in the national scenario, where the main information of planning and strategies stops to the managers of greater hierarchical levels. Therefore, this article seeks a greater clarification on this subject, in order to help students, professionals and curious about the topic addressed.

**Subject Descriptor (JEL):** L52 - Industrial Policy • Sectoral Planning Methods; O21 - Planning Models • Planning Policy

**Keywords:** Strategic Planning. Decision Making. Engagement.

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento é uma função administrativa muito importante para qualquer organização, seja ela uma microempresa ou uma grande organização do setor alimentício todas elas devem fazer uso das ferramentas estratégicas e do planejamento a fim de garantir que estarão devidamente posicionadas no mercado.

Além disso, o uso do planejamento gera eficácia, eficiência, alavanca os resultados da produção gerando lucro e muitas vezes reduzindo os custos organizacionais.

Quando uma empresa planeja de forma holística e sistema ela está planejando estrategicamente e é um tipo de planejamento complexo, pois vai englobar uma série de setores.

No planejamento estratégico a entidade precisará levar em consideração a sociedade civil e como ela se relaciona com o seu ambiente, o Estado e suas particularidades (tais como tributação, políticas de crédito e etc.) e enxergar a si mesma de forma ampla, para poder perceber-se em suas fraquezas, forças e suas oportunidades e ameaças externas.

Para que possa fazer isso uma organização usa várias ferramentas estratégicas tais como: “missão, visão, valores, o método de avaliação e desempenho (análise de 360º), o conhecimento aprofundado (análise SWOT), as cinco forças de Porter e a matriz BCG (Mendonça *et al.*, 2017, 52)”.

O uso destas mais variadas ferramentas gera uma série de insumos sobre a própria organização, é possível enxergar o fluxo de um processo, os projetos da organização, o organograma da instituição e uma série de outras informações.

Todo este material poderá ser utilizado para além das questões administrativas que eles foram gerados, eles poderão ser empregados como ferramentas de aprendizagem organizacional.

Muitas vezes grande parte do trabalho do gestor é empregado aquém do seu potencial, na hipótese em que o mesmo precisará comunicar ou explicar suas decisões para várias pessoas ou em vários momentos de forma distinta pois os colaboradores pouco conhecem sobre a organização em que estão inseridos.

Surge então o questionamento que temos por cerne neste trabalho, seria possível empregar o uso do Planejamento Estratégico como ferramenta de aprendizagem organizacional de tal forma que pudesse reduzir os questionamentos e ampliar o engajamento dos colaboradores ante uma decisão?

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Planejar é algo muito comum, mas é nas organizações que ele tem maior peso. As organizações exercem uma relação de investimento e retorno, onde para cada real investido espera-se que haja um retorno financeiro superior ao investimento.

Para que haja este retorno é necessário planejar bem onde será investido, como deverá ser empregado e como deverá ser executada cada uma dessas práticas.

Para Chiavenato (2014, p. 175) “o planejamento dá início a todo o processo administrativo, de tal forma que não poderá haver o sequenciamento das funções sem que seja feito primeiro o planejamento”.

O autor define planejamento como:

A função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. (Chiavenato, 2014, p. 175)

Para o autor, o produto do planejamento são os planos, e que para serem produzidos, seguem uma sequência lógica, a saber: estabelecimento de objetivos e desdobramento dos objetivos em políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas.

No intuito de concatenar o planejamento com o perfil hierárquico das organizações, faz-se a segregação de forma hierárquica, sendo os níveis do planejamento estabelecidos de formas distintas, em estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é o planejamento mais amplo e abrange toda a organização (Chiavenato, 2014).

Ele abrange a empresa em sua totalidade, absorvendo todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.

Sendo assim, é aquele que produz a maior quantidade de insumos para tomada de decisões e ações estratégicas.

Segundo Krakauer *et al.* (2010, p. 13):

Planejamento estratégico trata-se de uma técnica que pode direcionar estrategicamente, ao auxiliar os gestores a aprender sobre o ambiente no qual a empresa está inserida, além de fortalecer seus pontos fortes e diminuir os riscos existentes.

Nós sabemos que as organizações estão inseridas em um mercado extremamente competitivo e que exige delas uma série de diferenciais para garantir à competitividade, principalmente no âmbito do planejamento e tomada de decisões, ainda mais quando as incertezas são muitas, dada à natureza da complexidade vinda do processo de globalização.

Cobra (2002) ressalta que planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente, diante de oportunidades e ameaças, criando vantagens competitivas em relação ao ambiente de atuação.

Para Machado e Loureiro (2014, p. 16):

O planejamento aparece como um processo sistemático com constante tomada de decisões, cujos efeitos e consequências serão observados no futuro. O planejamento não é um ato isolado, de modo que deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos.

O planejamento é essencial ao dia a dia do administrador pois será usado também para lhe auxiliar na tomada de decisões, não se pode e não se toma uma decisão em conflito com os objetivos e planos da organização.

12): O processo de tomada de decisão pode ser definido a seguir segundo Abramczuk (2009, p. 12):

Decisão é o ato ou efeito de decidir. Decidir significa escolher uma dentre várias alternativas de ação que se oferecem para alcançar determinado propósito e renunciar a todas as outras. Toda decisão é, portanto, um processo que envolve simultaneamente escolha e renúncia. Existem dois tipos de decisão: sequencial e única. A decisão sequencial refere-se à escolha de uma dentre possíveis ações em consequência de resultados de uma decisão anterior tomada sob condições de incerteza não nula.

Para Abramczuk (2009), existem dois tipos de decisão: sequencial e única. A decisão sequencial é tomada a partir da tomada de decisão de ações anteriores, segue como uma sequência.

Já a decisão única é determinada ação para alcançar o objetivo proposto, porém independe das decisões anteriores.

Aos gestores cabe o papel de tomada de decisão e requer certo grau de conhecimento, e segundo os autores Bazzotti e Garcia (2006, p. 15) "As decisões são tomadas sob diversas condições, sob condições de certeza, condições de incerteza e condições de risco".

Para os autores existem dois modelos básicos de decisões, a saber "decisões programadas normalmente oferecem um grau de risco menor do que as decisões não-programada" (Bazzotti; Garcia, 2006, p. 15).

É inerente ao gestor, independentemente de quais sejam suas áreas de trabalhos o gestor tem de decidir a todo momento.

Um fator importante para o processo de decisões é se pautar em balizas que possam proporcionar segurança e nortear devidamente os rumos da organização.

Dito isso, um recurso eficaz para o gestor é se pautar sobre o planejamento da organização, para que suas decisões possam alcançar os objetivos organizacionais.

Segundo Bataglia e Yu (2008, p. 1) uma "decisão é estratégica quando considerada importante pelos gestores da alta administração em termos das ações tomadas, dos recursos comprometidos ou dos precedentes estabelecidos".

Ela é coberta de várias particularidades e tende a ser muito complexa, visto que segundo os autores “seu processo decisório é não-estruturado, ou seja, é novo, incerto, não ocorreu anteriormente; para ele não existe um conjunto explícito e predeterminado de respostas ordenadas na organização (Bataglia; Yu, 2008, p. 1)”.

Porém, decidir acertadamente não é o único fator a ser considerado para o sucesso de uma decisão é muito importante também que haja a aceitação e o engajamento dos colaboradores para que possamos colher os frutos dos resultados.

Sob a ótica da Responsabilidade Social, a norma ISO 26000 (2012) aponta como uma das práticas fundamentais da responsabilidade o engajamento realizado pela organização com suas partes interessadas.

A compreensão de como os indivíduos ou grupos são ou podem ser afetados pelas decisões e atividades de uma organização irá possibilitar a identificação dos interesses que estabelecem uma relação com a organização. Portanto, a determinação pela organização dos impactos de suas decisões e atividades irá facilitar a identificação de suas partes interessadas mais importantes (ABNT ISO 26000, 2010, p.27)

É neste momento que se torna essencial o papel da comunicação eficaz para fomentar os resultados, gerando nos colaboradores senso de participação e orientação para o futuro organizacional.

Segundo Cardoso (2006, p. 1125) é mister conceder “a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais”.

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de aprendizado organizacional e quando for conhecido dos colaboradores tornará mais fácil o processo de adaptação e se fazer compreendido as mudanças e as ações necessárias.

Engajar é uma atribuição complexa, pois perpassa por várias áreas desde a motivação até o estudo organizacional, pois é necessário que o colaborador conheça a organização que faz parte e sinta-se parte importante para que possa agir com engajamento.

Segundo Rodrigues (2003, p. 1):

É um dos grandes desafios das organizações, descobrir prováveis indicadores que sinalizam até que ponto seus colaboradores (indivíduos) estão engajados na proposta organizacional, ou o que essas organizações podem fazer hoje para que isso aconteça amanhã.

Não é incomum ver organizações que tem sérios problemas de falta de engajamento em razão dos seus colaboradores não saberem exatamente o que estão fazendo ou porque estão fazendo.

Antigamente, quando havia uma maior especialização do trabalho era muito comum uma sensação de estagnação que gerava desmotivação e falta de engajamento, visto que o colaborador se via preso a sua realidade diária.

Porém, com o advento de várias teorias motivacionais houve uma alteração na visão que as organizações tinham dos seus colaboradores.

Um dos precursores nas teorias motivacionais foi Abraham Maslow e sua teoria, conhecida como: Hierarquia de necessidades de Maslow ou Pirâmide de Maslow (Rodrigues; Silva, 2007).

Nesta teoria a administração e a psicologia começaram a perceber que era necessário tratar alguns aspectos dos funcionários que até então não eram abordados, que era necessário trazer os mesmos para acompanhar o crescimento da organização e que eles estivessem dentro do rumo que a mesma iria adotar.

Por exemplo, ao suprir a sua necessidade de estima um colaborador poderia decidir por seguir uma carreira acadêmica desafiadora e ficar na organização só até poder mudar de ramo.

Percebeu-se com o tempo que ao invés de perder este colaborador era necessário oportuniza-lo dentro da organização e usar aquele conhecimento que o mesmo já tinha da cultura e dos processos organizacionais dentro da mesma. Sendo assim, foi se elaborando nova políticas para retenção e engajamento do colaborador.

Como tal, uma das formas de reter e aproveitar o colaborador é permitir a ele que possa participar do processo decisório e que o mesmo possa entender com maior clareza o processo decisório e suas consequências.

Não se pode entender uma decisão empiricamente, visto que o gestor só decide após analisar uma série de fatores e sempre parte da análise sobre a ótica do Planejamento Estratégico.

Por isso, os gestores precisam fomentar uma cultura de participação e conhecimento organizacional entre seus colaboradores, onde os tais possam aprender mais sobre o mercado em que estão inseridos, a natureza da organização e seus objetivos.

Os colaboradores poderão se preparar academicamente e então sentir-se cada vez mais importantes em relação a sua participação na organização.

Ao passo que os mesmos conheçam a organização eles irão responder de forma muito mais dinâmica aos processos de mudança organizacional, a mudança é a única constante em um ambiente organizacional.

Por isso mesmo é necessário estar sempre pronto para poder encarar os desafios que virão com as mudanças e o tempo de resposta tem que ser o menor possível a fim de aumentar a eficiência organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

Sabe-se que a metodologia são os métodos necessários para elaboração de um objetivo, ou seja, o caminho que será percorrido para desenvolver um trabalho, para atender a necessidade do assunto abordado.

O instrumento de investigação adotado foi um questionário com seis perguntas aplicadas a nove gestores em meio eletrônico utilizando a ferramenta Google Formulário.

O objetivo era trabalhar sobre a perspectiva de amostragem dentro de um universo de 60 gestores da empresa escolhida.

### 3.1 Tipo de Pesquisa

Optamos por utilizar uma pesquisa com abordagem de âmbito misto (quali-quantitativa). Segundo Triviños (1987, p. 6), “a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto”.

Ao optar pela descrição qualitativa estávamos em busca de captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, a fim de explicar seu ponto de partida, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.

Segundo o autor Gil (1999), há benefícios em optar por esta abordagem pois, ela permite ao cientista aprofundar a investigação no que tange as questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se de técnicas estatísticas (Richardson, 1999).

Objetiva a aquisição de resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação e que possibilitem a maximização da margem de segurança (Diehl, 2004).

A grosso modo, a pesquisa de cunho quantitativa é sujeita a ser medida em escala numérica (Rosental; Frémontier-Murphy, 2001).

Este método é frequentemente aplicado nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, os quais propõem descobrir as características de um fenômeno.

Nesse tipo de pesquisa, identificam-se primeiramente as variáveis específicas que possam ser importantes, para posteriormente explicar as complexas características de um problema (Richardson, 1999).

A coleta de dados é realizada através de questionários que apresentam variáveis distintas, cujas análises são geralmente apresentadas através de tabelas e gráficos (Fachin, 2003).

Nesse estilo de pesquisa, a representação dos dados ocorre através de técnicas quânticas de análise, cujo tratamento objetivo dos resultados dinamiza o processo de relação entre variáveis (Marconi; Lakatos, 2011).

### 3.2 Lugar da Pesquisa

A Cooperativa de Trabalho Médico Unimed Fortaleza fica em Fortaleza foi fundada no ano de 1978, a partir da união de um grupo de médicos em regime cooperativa, integra hoje o maior grupo de cooperativas de trabalho médico do Brasil.

A operação local da empresa conta com 3 mil funcionários, sendo 4 mil médicos cooperados.

A empresa opera na área de saúde suplementar em Fortaleza e Região Metropolitana, onde sua carteira de cliente tem atendimento diretamente dentro da rede credenciada, fora da região há atendimento em regime de intercâmbio onde outras cooperativas que estão interligadas através do sistema Unimed do Brasil prestam atendimento aos beneficiários que tenham rede credenciada na região.

A operação da empresa conta com 1 hospital geral e 1 centro pediátrico que são recursos próprios, 5 centros integrados de atendimento Unimed Fortaleza, atendimento em 20 hospitais dentro da rede credenciada em Fortaleza e região metropolitana, vários laboratórios e clínicas de imagens e terapias.

A empresa tem como principais clientes pessoas físicas e jurídicas que tem o interesse de cuidar de sua saúde, visto que a organização atua no mercado da saúde suplementar.

A Cultura desta companhia é marca registrada da empresa e combina os valores, as crenças e as práticas que orientam as ações e o comportamento de todos na companhia, e pode ser resumida na frase: “Queremos ser a melhor Unimed do Brasil de Grande Porte”.

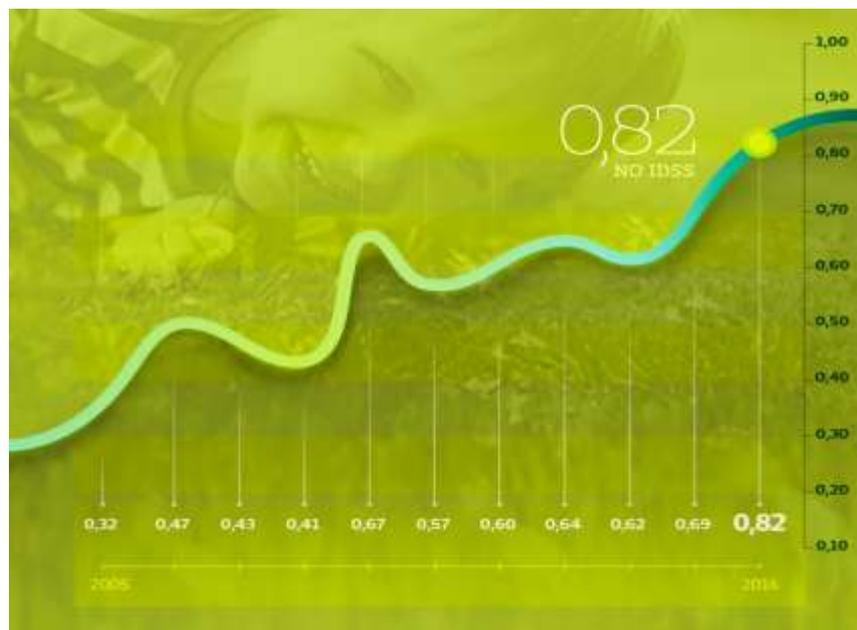


Gráfico 1 - A Unimed Fortaleza foi reconhecida pela ANS como uma das melhores operadoras de saúde do país.

Fonte: ANS (2016).

No gráfico 1 é possível observar que a UNIMED Fortaleza alcançar destaque nacional desde o ano de 2016. Mas na matéria divulgada pelo site oficial da UNIMED, sinaliza que este avanço já teve início em 2014:

O resultado histórico é fruto de um trabalho que começou em fevereiro de 2014, quando a Unimed Fortaleza iniciou um novo modelo de gestão que mudou radicalmente sua forma de atuação. Ao identificar seus pontos críticos, a empresa refez seu planejamento estratégico com foco de investimento na qualidade de seus serviços e no comprometimento com a excelência. Os agentes relevantes foram a valorização dos seus colaboradores e cooperados, que passaram a contar com um modelo de governança corporativa o qual através da transparência, da capacitação e do compartilhamento de conhecimento e informações, estimulou a motivação e o compromisso de todos em prol do crescimento da empresa (UNIMED, 2016).

E o mesmo site continua apresentando resultados bem expressivos da UNIMED Fortaleza:

Confira também, outros importantes reconhecimentos conquistados este ano: O jornal Valor Econômico divulgou a publicação Valor 1000, edição 2016, que lista as 1000 maiores empresas no Brasil, onde consta que a Unimed Fortaleza está entre os 20 maiores planos de saúde do Brasil com maiores lucro líquido, lucro operacional, ativo total, patrimônio líquido, rentabilidade sobre o patrimônio e margem operacional;

No Anuário Época Negócios 360°, 5ª edição, que organiza o ranking das 300 melhores empresas do Brasil, divulgado em agosto/16, a Unimed Fortaleza ficou entre 100 melhores empresas a nível nacional e entre as melhores do Norte e Nordeste;

Na Revista Exame “Melhores e Maiores Empresas do Brasil 2016” (42ª edição), com data de publicação em 01 de julho de 2016, a Unimed Fortaleza ficou entre as 500 melhores e maiores empresas, entre as 50 maiores empresas da região Norte-Nordeste; no 7º lugar entre as 15 melhores empresas na área da saúde; no 3º lugar entre as 10 melhores em rentabilidade na área da saúde e no 6º lugar entre as 10 melhores em riqueza/empregado na área da saúde;

O seu hospital próprio, o Hospital Regional Unimed – HRU, que é o maior e melhor hospital do sistema nacional Unimed, que já tem certificação máxima a nível nacional (ONA 3), acaba de ser recertificado formalmente pela Accreditation Canada Internacional, através da metodologia internacional QMentum, atestando a excelência da gestão e o foco na segurança do paciente.

### 3.3 Finalidade da Pesquisa

Quanto à finalidade, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, explicativa e descritiva.

O estudo exploratório tem por objetivo proporcionar familiaridade com o problema, maximizando o conhecimento do pesquisador em relação a este.

Normalmente consiste no primeiro passo para quem pretende estudar sobre um campo o qual não detém conhecimento suficientemente, servindo como ponto inicial para estudos futuros (Collis; Hussey, 2005; Gil, 2010).

Para Fonseca (2002, p. 32) “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos”.

O estudo de caso, por sua vez investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real (Yin, 2015).

### 3.4 Sujeitos da Pesquisa

- **Universo:** 3.000 funcionários distribuídos em Fortaleza;
- **População:** 60 gestores;
- **Amostra:** 9 pessoas, sendo esta direcionada aos grupos de gestores da Diretoria Comercial.

Desta maneira, o total dos pesquisados estão distribuídos da seguinte forma:

- **9 gestores** sendo: 5 gerentes e 4 coordenadores;

### 3.5 Instrumentos de Coleta de Dados

Serão utilizados os instrumentos para coleta de dados e informações:

- Questionários direcionados em meio eletrônico, produzidos e enviado através do Google

Formulários enviados ao e-mail do cada gestor:

- i. Aos gerentes;
- ii. Aos coordenadores;

Para a coleta de dados e informações relacionados a esse assunto faz – se necessário à realização de entrevistas como veículo para a captura e a obtenção de esclarecimentos para compor a matéria necessária para a elaboração deste projeto de pesquisa.

A preparação de perguntas direcionadas a gestores e demais colaboradores da organização contribui bastante como forma de método para o esclarecimento dos assuntos relevantes.

A entrevista segundo Lüdke e André (1986, p. 34) “permite correções, esclarecimentos e adaptações que a torna sobremaneira eficaz na obtenção das informações desejadas”.

A entrevista representa uma técnica planejada cuidadosamente e oportuna de coleta de dados na qual o entrevistando tem um contato mais direto com a pessoa, no sentido de interagir de suas sugestões relacionadas a um determinado assunto.

### **3.6 Tratamento de Dados**

Como técnicas de análise de dados foi utilizada a seguinte metodologia: dados com base nos indicadores onde foram aplicados questionários serão tabulados em forma de gráficos; já as entrevistas interpessoais com a amostra identificada serão apresentadas tabelas com os resultados atingidos.

Para Malhotra *et al* (2005), um questionário é um conjunto de perguntas para obter informações do entrevistado e devem conter perguntas fáceis de serem respondidas, que motivem o entrevistado a responder todo ele, se mantendo envolvido, minimizando erros de resposta.

Existem duas estruturas de perguntas:

Perguntas estruturadas: especificam o conjunto de respostas alternativas, múltipla escolha, duas escolhas e escala.

Perguntas não – estruturadas: perguntas abertas onde o entrevistado responde com suas próprias palavras. São chamadas também de perguntas de resposta livre.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados obtidos, por meio da aplicação do questionário adotado, demonstraram que os gestores têm se dedicado a trabalhar o conhecimento de suas equipes em relação ao planejamento estratégico.

No mesmo sentido, cabe evidenciar que este esforço tem um retorno em alto grau de similaridade em relação ao engajamento gerado pelo respectivos colaboradores.

O Gráfico 1 apresenta em percentual a resposta dos gestores para a questão: como você classifica o conhecimento dos colaboradores subordinados a sua gestão em relação ao Planejamento Estratégico da organização?

Como você classifica o conhecimento dos colaboradores subordinados à sua gestão em relação ao Planejamento Estratégico da organização?

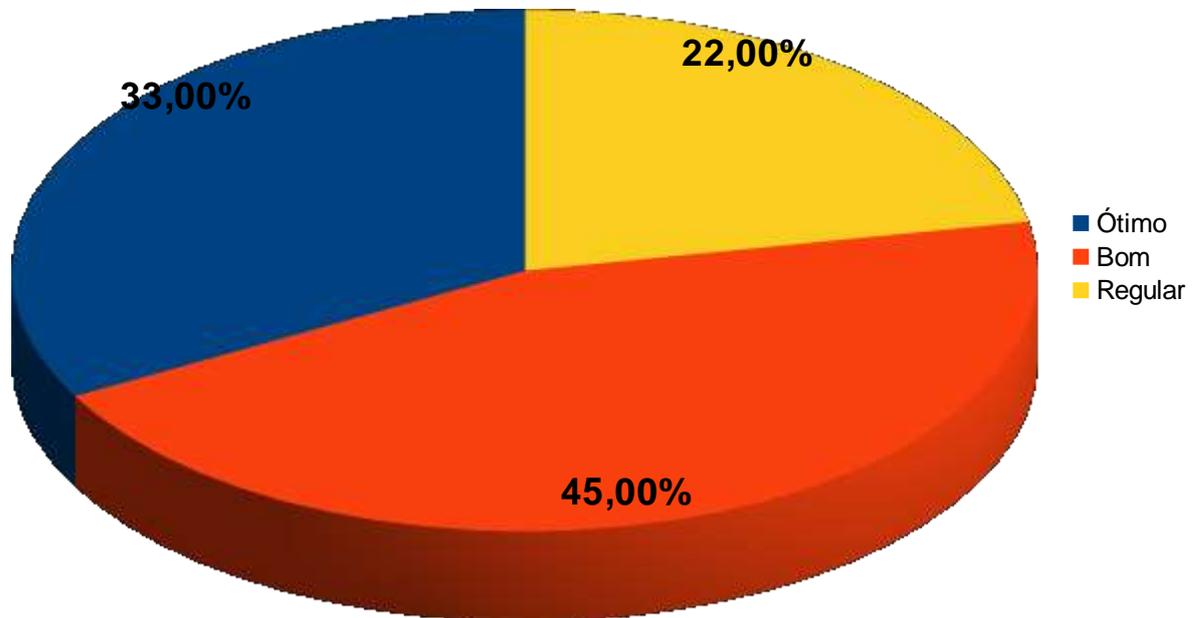


Gráfico 1 – Proporção de ciência do Planejamento Estratégico pelos subordinados.

Fonte: Os autores (2019).

Quantitativamente cerca de 78% dos gestores que responderam ao questionário, consideram que os seus colaboradores possuem uma boa ou ótima relação com o planejamento estratégico.

Isto é muito importante, pois assim os colaboradores conseguem entender os rumos da organização e não ficam a mercê dos fatos, mas colaborarem ativamente para a geração de resultados.

Todos os gestores disseram que repassam as diretrizes do Planejamento Estratégico através de reuniões, o que implica dizer que necessariamente há um contato entre a equipe e os gestores, desta forma há maior chance de reduzir o ruído comunicacional e interpretar melhor as diretrizes da organização para o seu departamento.

Assim, os colaboradores irão assimilar seu papel de maneira mais dinâmica e terão ciência de suas responsabilidades.

Abaixo listamos o gráfico que trata sobre a relação entre conhecer o planejamento estratégico de uma organização e se engajar nas decisões que dele venha a ser tomadas.

Como você classifica o engajamento dos colaboradores subordinados a sua gestão em relação às decisões pautadas no Planejamento Estratégico?

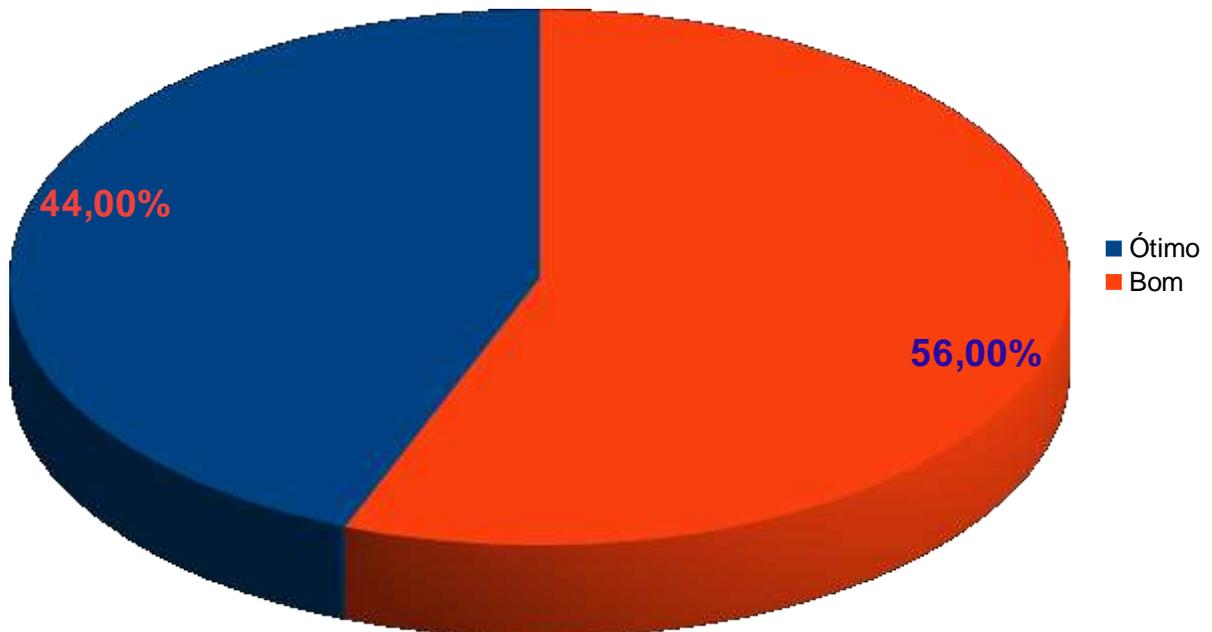


Gráfico 2 – Proporção de engajamento do Planejamento Estratégico pelos subordinados. Fonte: Os autores.

Fonte: Os autores.

Com base nos dados acima listados, é perceptível que o engajamento dos colaboradores é muito positivo, visto que todos gestores listaram o grau de engajamento com o bom ou ótimo.

Com base nos dados, podemos depreender que há um elo direto entre os colaboradores conhecerem o planejamento estratégico e seu engajamento.

Como podemos ver nos números apresentados, todos os gestores consideram que seus colaboradores se engajam em razão de conhecer o planejamento estratégico disto podemos dizer que suas respostas são mais assertivas e mais dedicadas em razão deste engajamento.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É mister entender a práxis do planejamento estratégico na gerência como insumo de muita relevância, sendo assim não deverá ser menosprezado.

Posto que, é papel do gestor ter interesse em manter a organização dentro da visão, independente se ela é de pequeno ou grande porte, pois todas precisam de organização e sem planejamento o gestor não pode ocupar esse cargo.

O planejamento estratégico é instrumento muito usado pelos gerentes nas instituições e serve para planejar e organizar, é através dela que se tem um norte para buscar a forma mais eficaz que

houver a fim de alcançar um alvo, alcançando por completo os alvos e objetivos desenhados para a administração.

O administrador que buscar competências para planejar, irá realizar uma análise sobre o meio em que a organização está inserida elaborando então objetivos de longo prazo, desenhará a estrutura organizacional e os processos que irão ajudar a empresa a alcançar os seus planos estratégicos (objetivos e metas).

Diante desta postura, alcançar um resultado maior do que aquele que não possui tais competências.

A organização também deverá se preparar para enfrentar as incertezas atrelas a sua atividade e um dos passos é procurar um administrador que seja capaz de encarar o desafio.

A inabilidade em possuir o conhecimento para gerir essa situação é um dos fatores que pode contribuir para o fracasso da organização.

Quando a organização possui um gerente com as competências e *práxis* no planejamento estratégico, e este é capaz de utilizar suas ferramentas, quais sejam: “visão, missão, valores, análise 360, análise SWOT, cinco forças de Porter e matriz BCG, ele contribui para que a empresa alcance seus objetivos (MENDONÇA et al., 2017, 52)”.

Assim, a organização tomará fôlego para se firmar em um mercado tão impar e competitivo.

Verificou-se que os gestores que responderam ao questionário praticam o planejamento estratégico na sua gestão e repassam para sua equipe, por isso, notou-se que, os colaboradores costumam ser mais engajados e com isso deve ser mais dinâmica as respostas as decisões.

A fim de melhor fundamentar as decisões e ampliar o espectro da pesquisa sugerimos a realização de um novo trabalho a fim de analisar se há uma razão direta entre o engajamento e o fato de conhecer o Planejamento Estratégico sob a ótica dos colaboradores em comparação direta com seus gestores.

## REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, A. A. A Prática da Tomada de Decisão. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Jeordane Oliveira de. Prática De Gestão: A Percepção Dos Gestores Sobre O Uso Do Planejamento Estratégico No Sistema De Ensino Do Amazonas. 2015. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/pratica-de-gestao-a-percepcao-dos-gestores-sobre-o-uso-do-planejamento-estrategico-no-sistema-de-ensino-do-amazonas/>>. Acesso em: 08 jan. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT. ABNT NBR ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social. Rio de Janeiro, 2010.

BATAGLIA, Walter; YU, Abraham Sin Oih. A Sincronização Da Tomada De Decisão Estratégica Com O Planejamento Estratégico Formal. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 9, n. 5, p.82-111, dez. 2008.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões. Ciências Sociais Aplicadas em Revista, v. 6, n. 11, p. 1-18, 2006. Disponível em: Acesso em: 22 de janeiro de 2019.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, dez. 2006 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 06 jan. 2019

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 9. São Paulo: 2014.

COBRA, M. Plano Estratégico de Marketing. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DIEHL, A. A. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação. In: XIII SEMEAD Seminário Em Administração. Área Temática: Empreendedorismo e inovação. Setembro, 2010.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUNA, Roger Augusto et al. A Utilização Do Planejamento Estratégico Como Ferramenta De Gestão Das Micro E Pequenas Empresas Na Região Metropolitana De Fortaleza. Revista Científica da Universidade de Gestão e Negócios, Fortaleza, v. 4, n. 1, p.115-126, jul. 2014. Anual.

MACHADO, Monica Cristina Rovaris; LOUREIRO, Diogo Pedroza. Planejamento Estratégico Como Ferramenta De Gestão: Um Estudo De Múltiplos Casos Em Micro E Pequenas Empresas De Aracaju - SE. Caderno de Administração, Maringá, v. 22, n. 1, p.13-27, jul. 2014.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de. et al. O Planejamento Estratégico Como Ferramenta: Um Estudo Sobre A Eficiência Das Micro E Pequenas Empresas Brasileiras. Administração de Empresas em Revista, Curitiba, v. 16, n. 17, p.50-68, dez. 2017.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz; SILVA, Walmir Rufino da Silva. Motivação nas Organizações. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

RODRIGUES, L. S. O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

\_\_\_\_\_. O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 1999.

ROSENTAL, C.; FRÉMONTIER-MURPHY, C. Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001

SILVA, Adriana Lopes da. FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 8, n. 1, p.159-173, set. 2018.

SIMON, H. A. The new science of management decision. New York, NY: Harper & Row, 1960.

SOUZA, Fábio Luiz Ribeiro de. Psicologia Organizacional na Motivação para Retenção de Talentos na Indústria Naval Fluminense. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2014.

STÁBILE, Samuel; BEZERRA, Micaela Prates; DIAS, Artur dos Santos. Planejamento Estratégico Das Micro E Pequenas Empresa: Um Estudo Da Indústria De Cosméticos. Administração de Empresas em Revista, Curitiba, v. 17, n. 18, p.148-167, dez. 2017.

TRIVIÑOS, Augusto. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

## APÊNDICE

### Questionário Acadêmico

1. Nome \*

---

2. Sexo \*

Feminino

Masculino

3. Idade \*

---

4. Qual sua formação profissional? \*

Ensino Médio

Ensino Técnico

Tecnólogo

Superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

5. Qual sua gerência? \*

---

**6. Há quanto tempo você está na organização?**

\*

---

**7. Você tem conhecimento das metas e dos objetivos traçados pela sua organização através do planejamento estratégico? \***

( ) Sim

( ) Não

**8. Como você classifica o conhecimento dos colaboradores subordinados a sua gestão em relação ao Planejamento Estratégico da organização? \***

( ) Ótimo

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

**9. O seu departamento divulga se as metas foram alcançadas? \***

( ) Sim

( ) Não

10. Como o planejamento estratégico é utilizado nas decisões da sua unidade? \*

---

---

---

---

---

11. Como você divulga o Planejamento Estratégico da Organização para seus colaboradores?

Não divulgo

Através de Reunião.

Comunicação via e-mail ou Comunicação  
Interna

Os colaboradores tem acesso por outros  
meios.

12. Como você classifica o engajamento dos colaboradores subordinados a sua gestão em relação as decisões pautadas no planejamento estratégico? \*

Ótimo

Bom

Regular

Ruim