

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO
BASEADO NOS FEEDBACKS GERADOS PELOS COLABORADORES**

**STRATEGIC PLANNING - THE IMPORTANCE OF THE STUDY BASED ON
THE FEEDBACK GENERATED BY EMPLOYEES**

Letícia Bastos Cortelli dos Santos^{*}
Antônio Carlos Estender^{**}
Marcio de Cassio Juliano^{***}
Priscila Ligabó Murarolli^{****}

RESUMO

O objetivo deste artigo é ressaltar a importância de examinar e planejar as escolhas antes de serem tomadas em uma empresa, para que seja traçado o caminho adequado a ser percorrido, como foi constatado por meio de entrevistas com os colaboradores que tal estudo é imprescindível à organização e que suas devidas alterações devem ser discutidas e incrementadas ao Planejamento Estratégico da organização a procura de uma Gestão Estratégica Organizacional aprofundada e bem estabelecida. Tem-se estratégia como um meio de realizar metas e alcançar objetivos, utilizando os recursos que a organização oferece, juntamente ao intelecto de seus colaboradores, em prol de uma única visão, executando um trabalho em equipe com qualidade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão Estratégica Organizacional. Examinar Escolhas.

ABSTRACT

The purpose of this article is to highlight the importance of examining and plan choices before being taken in a company, to be drawn the correct way to go, as was verified through interviews with employees that such study is essential to the organization and who owe their appropriate amendments should discussed and spiked the Strategic Planning organization looking for a thorough and well-established Strategic organizational Management. Having strategy as a means to accomplish goals and achieve goals using the resources offered by the organization, along with the intellect of its employees, in favor of a single view, running a teamwork with quality.

Keywords: Strategic Planning. Organizational Strategic Management. Examine Choices.

* Universidade Guarulhos. leticia_cortelli@hotmail.com.

** Universidade Guarulhos. estender@uol.com.br.

*** Universidade Unicastelo. prof.mcj@hotmail.com.

**** UNINCOR – Universidade do Vale do Rio Verde. plmurarolli@yahoo.com.br.

Introdução

A Gestão Estratégica é responsável pelo bom andamento da empresa, sendo imprescindível a sua imagem na incorporação, é a partir do planejamento feito por esse conceito que será traçado os passos certos a serem percorridos em cada etapa e cada setor e por cada colaborador, aqui são definidas metas, objetivos, atividades e todos os recursos que serão necessários para cada engrenagem se encaixar. O surgimento do planejamento estratégico se deu por volta dos anos 90, quando as empresas começaram a implantar em seus estudos o avanço de suas evoluções com os colaboradores e a forma de administrar suas atividades. Em meados do ano 2000 foi iniciado a análise e inserção de táticas para se atingir um objetivo e ênfase dos recursos que serão usados para esse alcance.

Por que é importante que a empresa trace um planejamento estratégico antes de uma tomada de decisão que será a responsável pelas consequências que a mesma sofrerá? O planejamento estratégico interfere nas atividades diárias de cada colaborador e no objetivo que cada um deles tem em mente, para isso é necessário traçar as atividades devidas de cada colaborador, plano de carreira para promoção de funcionários, objetivos esclarecidos e a importância de cada atividade para o desenvolvimento geral da organização para obtenção de melhores resultados, qual diferença sua atuação traz para o setor.

Estudos são necessários para prever as consequências que atitudes trarão à organização e aos colaboradores, mudanças que farão a diferença, pois com isso a empresa se precaverá de possíveis erros através de análises e escolhas certas, onde cada departamento deverá analisar tudo o que está a seu alcance proporcionando uma melhoria de suas estratégias, e otimização de custo e trabalho por meio de objetivos traçados e atividades condizentes dos colaboradores, que são os responsáveis pelo andamento da empresa.

A importância que se deve dar às decisões estratégicas de empresas é máxima, pois sem esse método a empresa não terá um rumo saudável, poderá traçar metas e objetivos que não sejam ideais para o crescimento da empresa, podendo afetá-la de alguma forma, sendo muitas vezes irreversível, para que isso não ocorra, a empresa o quanto antes deve seguir para essa trilha onde as análises e estudos antecedentes mostrarão as diretrizes e objetivos que a organização precisa seguir no momento para que alcance no futuro o seu almejado ápice, com a colaboração de seus funcionários e recursos disponíveis para tal meta ser conquistada.

A decisão estratégica de uma organização é o alicerce da organização, para que tudo de certo em curto, médio e longo prazo é necessário planejar cada escolha antes de ser tomada, financeiramente, estrategicamente, e em todos os setores que façam parte da incorporação, como gastos de suprimentos, gastos com benefícios, gastos de seleção e recrutamento, tempo gasto para contratação, todos esses aspectos deve-se examinar corretamente para não gerar um transtorno para a incorporação. Reflete-se junto aos colaboradores da organização que a decisão estratégica é fundamental para o melhor desenvolvimento dos setores, a comunicação é imprescindível entre eles e é necessário constantes reuniões entre os departamentos para melhor solucionar possíveis desavenças.

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica da avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados Spell, Dedalus-Usp, Sibi-Usp, Scientific Electronic Library Online (SciELO). Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, ligados à temática, publicados entre o período de 2000 a 2014, a busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre o período de agosto a outubro de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; Gestão Estratégica e Planejamento Organizacional. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, foram entrevistados três colaboradores da incorporação. Na terceira seção foi apresentada a organização. Na quarta seção, os resultados e discussões, onde os esforços serão direcionados à importância do planejamento estratégico empresarial. Na última seção são expostas as conclusões finais que contribuem para os estudos organizacionais.

1 Referencial Teórico

1.1 Gestão Estratégica e Planejamento Organizacional

É um termo que designa as técnicas de gestão que auxiliam a empresa em diversos sentidos, principalmente, como o próprio nome diz, na estratégia adotada por ela para um bom entrosamento. De acordo com Schelling (2007), o termo estratégia

pretende destacar a reciprocidade das decisões dos adversários e de seus propósitos a respeito do comportamento de uns e de outros, logo, se torna imprescindível à empresa que defenda suas ideias.

São as metas e objetivos que são traçadas pela empresa que definirão todo o caminho que será percorrido, onde é necessário uma análise que antecede a escolha. Segundo Chandler (1990), estratégia pode ser decretada como a implantação das metas e objetivos em longo prazo de uma empresa, a escolha dos caminhos de ação e a alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos, embora as empresas não hajam dessa maneira, a falta que esse recurso fará, chamará a atenção do gestor que começará a buscar por um especialista que possa diagnosticar sua empresa e descobrir que o planejamento estratégico não poderá ser feito apenas quando necessário, pois deverá ser um hábito constante.

Para que isso ocorra, é necessária a colaboração de toda a empresa, cada setor fazendo suas atividades de maneira correta e em tempo hábil para que a engrenagem da empresa esteja sempre em dia. Para La Casas (2001), a estratégia é um meio para alcançar os fins e os objetivos da empresa. No mundo dos negócios, os meios condizem a uma composição de atividades que envolvem o somatório dos objetivos departamentalizados, portanto, aqui se destaca a importância do papel de cada colaborador para a organização, onde enfatizamos a importância do estudo que deve ser realizado com afinco por todos os setores.

Para o auxílio de todo esse esforço coletivo, é imprescindível o uso dos recursos que a empresa oferece que será decisivo no momento de escolhas importantes. Na visão de Chiavenato (2000), tido como um dos maiores pensadores sobre a área administrativa, em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como a movimentação de todos os recursos da empresa na periferia global visando atingir os objetivos em longo prazo, para isso deve-se usar todos os artifícios que a empresa pode ter a seu favor, ferramentas, intelecto, esforço físico e mental, todos esses instrumentos não deverão nem poderão ser descartados. Nota-se a necessidade entre gestão estratégica organizacional e planejamento estratégico ao conceituarem a exigência de uma seleção de programas para ação e execução avaliando o conjunto de ferramentas disponíveis para a tomada de decisões.

As empresas precisam de uma base para tomar decisões, e com isso surge o planejamento estratégico que é essencial para a organização. Na opinião de Ackoff (1980), o planejamento é um processo que envolve escolha e análise de cada decisão de

um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja fundamental agir, numa circunstância na qual se admite que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro não deverá ocorrer e que, se se tomar as condutas apropriadas, pode-se aumentar a possibilidade de um resultado favorável, apesar de que muitas organizações não prezam tais atitudes, sentirão falta do resultado que traria à empresa. Tanto planejamento como estratégia são termos que estão relacionados por apresentar as formas de considerar a realidade e prever a necessidade por meio de estudos e pesquisas, tanto internas a empresa quanto externas, oferecendo a empresa uma grande chance de evoluir constantemente.

Cada organização deve ter um planejamento diferenciado, voltado para seus ramos e respectivos objetivos. De acordo com Barbosa e Brondani (2004), o planejamento estratégico é a estratégia precisamente documentada, onde cada tipo de negócio demanda de uma estratégia distinta para alcançar seus objetivos, pois não há uma estratégia adequada para cada mercado e seus oponentes. Desse modo, cada organização decide o que acredita ser melhor para si, levando em conta a sua posição no mercado, os objetivos, as oportunidades, os recursos acessíveis e aqueles que avaliam e tem poder resolutivo em alto nível hierárquico, assim, fica claro a dependência das empresas a um planejamento estratégico, não importando qual seja o seu planejamento, desde que tenha o seu traçado e seguido a risca.

Os colaboradores da empresa são peças fundamentais para que esse planejamento tome o rumo mais acertado possível, para que isso seja possível as ferramentas oferecidas para a empresa são de extrema importância para um bom desempenho. Para Kotler (1992), importante atuante da área, planejamento estratégico é determinado como o processo gerencial de ampliar e garantir uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidade de mercado, pois é por meio desse seguimento que se alcançará o contínuo desenvolvimento da empresa.

Os produtos e/ou serviços depende do plano que será escolhido a ser percorrido, portanto as atividades devem ser específicas e claras ao serem traçadas. Como descrito por Moreira (2004), o planejamento estratégico determina a filosofia básica da organização no que resoa às suas atividades, destina os produtos e/ou serviços a serem apresentados e trata do planejamento para aquisição e alocação de recursos críticos como tecnologia e pessoal tanto para elaborar o plano como para avaliar os seus impactos, importantes aspectos a serem avaliados e acompanhados constantemente para perceber seu crescimento.

2 Aspectos Metodológicos

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”. De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva da organização, que por meio de entrevista com os colaboradores mostrou o quanto é necessário a comunicação entre setores para que se possa perceber uma mudança geral na empresa como um todo.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), “[...] quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre”. Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, “[...] mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) desenvolvimento teórico. Em uma palavra, o objetivo é planejamento estratégico” (1985, p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo

contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 2006).

Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998), estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas e observações de colaboradores para com a empresa, através de um diálogo foram obtidas diversas opiniões, às vezes iguais, às vezes distintas, mas que em modo geral apresentaram o foco em um mesmo problema. Por meio de questionamentos referentes ao assunto abordado, foi apontado o atual planejamento estratégico da empresa e idealizado qual seria o certo, com isso foi observado nos entrevistados certo entendimento ao falar do assunto, pois se vê que já havia uma ideia formada quanto ao planejamento estratégico da empresa.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas e entrevistas na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes níveis hierárquicos, são eles, assistente de recursos humanos, auxiliar de recursos humanos e recepcionista. São eles Recursos Humanos da empresa Alfa (nome fictício). As entrevistas foram realizadas entre os dias 08/09 e 10/09 do ano de 2014. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos diretores no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo, buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas; e b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada, por meio delas buscou-se compreender a importância do planejamento estratégico na incorporação e observar se o ato de

examinar as informações antes da tomada de decisão está presente na empresa por meio da visão de colaboradores. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com o tema de Planejamento Estratégico Organizacional.

As dimensões que esses relatos têm na organização é a possibilidade de reestruturação de seus objetivos e metas para que os problemas não se acumulem, sendo impossível a correção dessas desavenças que vem ocorrendo e que causam o mau funcionamento dos departamentos como um todo, contagiando e impregnando cada vez mais a direção que está se tomando, através desse estudo de caso, os colaboradores deixam claro como podem ser melhorados esses aspectos trazendo à saúde organizacional, que é o que permitirá a sua estabilidade e equilíbrio, fundamental para o desenvolvimento da empresa e seus colaboradores.

A entrevista é importante para que diversos pontos de vistas sejam apontados, e a partir desse método possa se observar como e quais problemas afetam a organização, e que impeçam melhorias de desenvolvimento tanto da empresa, quanto de seus colaboradores, e com os devidos questionamentos feitos na entrevista, pode-se relatar as melhorias que deveriam ser feitas por meio das opiniões geradas de colaboradores que estão diretamente ligadas aos processos que podem ser melhorados e eventualmente alterados, assim é possível perceber que sem as entrevistas seria difícil distinguir problemas e enfatizar as qualidades que a empresa apresenta para aprimorá-las.

3 Alfa

A empresa Alfa (nome fictício) iniciou suas atividades em 2003, com o objetivo de atuar no ramo da construção civil, fornecendo mão de obra especializada e materiais de primeira linha para aplicação de revestimentos decorativos acrílicos e minerais em fachadas prediais, foi aberta por meio da parceria entre dois irmãos que se viram aptos e encorajados a lidar com essa especialidade que cada vez mais se fez presente no mercado de trabalho.

A organização é constituída de funcionários internos e externos que contribuem para o bom andamento e organização de cada setor da empresa, internamente existem quatro setores responsáveis pelos principais departamentos, sendo eles financeiro, recursos humanos, suprimentos e engenharia que totalizam vinte funcionários, e externamente foram contratados cem funcionários, distribuídos em mais de dez obras,

cada um com seus respectivos encarregados, pintores, pedreiros e ajudantes, alocados conforme estrutura organizada pelo setor de engenharia.

Na empresa não pode-se observar um planejamento estratégico claro e definido, o que provoca, geralmente, empecilhos aos colaboradores quanto a comunicação e motivação gerando retrabalho e desavenças entre setores e funcionários, muitas vezes por falta de esclarecimentos que devem ser dados pelos diretores e chefes de cada departamento e que devem explicitar as atividades individuais de cada colaborador.

As práticas adotadas auxiliaram a inserção das atividades que possibilitam o melhoramento da empresa, procurando aumentar a comunicação entre setores, otimizando o tempo de trabalho, implantando benefícios para aumentar a motivação dos funcionários, possibilitando uma amplificação de obtenção de resultados na empresa como um todo, pois com as mudanças em cada setor apresentou-se novas e melhoradas soluções.

A organização possui uma cultura rígida, onde não se abre espaço para críticas e sugestões de colaboradores e que não há abertura para que clientes possam opinar sobre a qualidade e dar feedbacks que permitam a empresa uma melhora no desenvolvimento, causando, geralmente, uma estagnação no andamento do crescimento da empresa.

Os desafios percebidos quanto a implantação de um estudo desenvolvido de planejamento estratégico é a resistência dos colaboradores quanto a mudanças apresentadas aos funcionários, quanto implantação de um novo sistema, mudanças de atividades no cotidiano e em contrapartida, a objeção de alguns métodos de incentivo a funcionários devido a aumento de folha de salário, aumento de benefícios, em geral, incrementos que fazem a diferença para a organização e os colaboradores.

A Gestão Estratégica Organizacional e o Planejamento Estratégico são de extrema importância ao abrir um negócio em qualquer ramo, pois é através desse planejamento que poderá se observar a viabilidade dos custos de cada setor, e nesse caso, de cada obra e funcionário, em suma, são as técnicas que auxiliarão a incorporação a definir os gastos essenciais dos supérfluos e levar a empresa sempre ao crescimento e não ao contrário.

A empresa busca através da redução de quadro de funcionários o aprimoramento de técnicas, aumento e focalização de técnica dos funcionários da construção civil, transformando em sua principal vantagem competitiva, assim a organização obterá uma redução de custos que permitirá novos investimentos em outras áreas, como para motivação de funcionários, ou melhoria de qualidade de vida dentro da empresa.

4 Resultados e Discussões

Buscando opiniões que fundamentem o problema abordado na empresa Alfa (nome fictício), foram realizadas três entrevistas, e as mesmas perguntas foram repondidas pelos três entrevistados.

O que se pode notar é que as qualidades apontadas na empresa são citadas mais de uma vez, como pontualidade no pagamento dos funcionários, liberdade de expressão quanto a opinião referente a um assunto específico, união dos colaboradores, oportunidade de aprendizado oferecida pela empresa através de auxílios com cursos relacionados a área. Em contrapartida, observa-se como lado negativo a falha na comunicação entre setores, onde acaba apresentando problemas na organização, promessas que não são cumpridas quanto a promoções de funcionários, desconfiança no comportamento dos colaboradores, onde são monitorados por câmeras e tratamento diferenciado para pessoas de alto cargo.

Foi apontado pelos entrevistados que uma melhoria indiscutível na organização seria um plano de benefícios tratado com igualdade para que estimulasse a permanência dos mesmos na empresa, motivando-os, onde todos receberiam, e não apenas os que têm requisitos específicos, seria imposta participação nos lucros para reter os bons funcionários, seria implantado um setor de vendas interno, seriam aplicados treinamentos relativos a cada setor, melhoraria a comunicação dos setores.

Quanto a decisões que foram tomadas sem necessidade, os entrevistados afirmam que deveria ser revisto o quadro de contratação, pois muitas vezes são contratados funcionários que não são aptos para o cargo, ou que acabam por não auxiliar a empresa, que por sua vez não faz a entrevista necessária para saber se essa admissão será em prol da empresa, ou se lhe trará problemas, contratando quem estiver disponível.

As decisões estratégicas foram vistas como prejudiciais ao bom andamento da empresa, pois é gerado um conflito entre os setores quanto a delegação de tarefas, causando erros e discussões, foi apontado que dentro do planejamento estratégico deveria ser incluído um plano de carreira onde o funcionário pode galgar novos cargos e não ficar estagnado por mais de um ano no mesmo cargo, que não lhe trará novos conhecimentos ou horizontes, afetando o bom andamento deste funcionário na empresa.

A importância de um estudo aprofundado antes de cada tomada de decisão na incorporação foi apontada como imprescindível e extremamente necessário, pois é

através desse planejamento que será evitado o retrabalho, e assim não gerar custos a empresa, está diretamente ligada ao crescimento e desenvolvimento da empresa, podendo a empresa economizar de forma simples e estratégica, evitando problemas que poderiam ser causados por descuido.

De acordo com os entrevistados, a empresa tomou suas decisões até hoje baseadas em conversas com os chefes de cada departamento, projetos feitos conjuntamente com outros setores, mas uma certa quantia de objetivos traçados na reunião, não saiu do papel, e continua no papel, algumas vezes os pontos são lembrados, mas acabam sendo esquecidas, fazendo com que o único método de expor as questões passa a não ser bom, pois pontos importantes abordados caem no esquecimento, ou erroneamente não tem sua continuidade. Por meio das entrevistas, pode-se observar que a empresa tem um bom andamento no geral, mas algumas estratégias de persuasão devem ser revistas, pois alguns colaboradores não se sentem motivados devido ao crescimento que não se mostra aparente nem sedutor, o indicado em casos como esse é que a empresa pense em uma reestruturação para que a organização seja um bom local de trabalho e que motivem seus colaboradores, assim a empresa só terá cada vez melhores resultados.

Para que a incorporação descubra e trace seu objetivo e passe a seus funcionários para que todos trabalhem focados na mesma meta, é preciso planejar as próximas tomadas de decisões com base nas consequências que cada uma delas causará, e com base em seus ideais que devem ser alcançados com a ajuda mútua dos colaboradores, para isso é necessário examinar o que cada colaborador tem a opinar, pois é a partir de múltiplas visões que será possível localizar as mudanças que deverão ser vistas com prioridade.

Como apontado por instituições de promoção de desenvolvimentos de empresa, as empresas que não trabalham com uma plataforma de planejamento estratégico tendem a sucumbir mais facilmente, pois não tem claramente um objetivo traçado e as ferramentas não são usadas a seu favor, por isso a empresa deve se basear em uma gestão estratégica organizacional que envolva um plano de cargos e salários, uma análise antes e durante as contratações para avaliação de funcionários aptos às atividades e as evoluções das funções, além de implantar datas para reuniões indispensáveis, que operam na melhoria de comunicação entre setores e feedbacks que galguem o crescimento da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, permitindo que os clientes tenham um meio de fazer críticas e sugestões, pois assim a

empresa poderá fazer suas modificações com base nos pontos abordados pelo cliente.

Na prática pode-se observar que a empresa procura melhorias através de implantação de sistemas e reuniões internas com os chefes dos setores procurando a melhoria de comunicação para obtenção de resultados mais elevados, assim como citado por Chiavenato (2000), que se deve traçar o objetivo da empresa que se busca alcançar a longo prazo, com o uso de artifícios a seu favor, buscando utilizar ferramentas existentes na empresa, o intelecto oferecido pelos colaboradores e os esforços que podem exercer com um objetivo em comum.

O resultado obtido com as entrevistas está diretamente ligado ao planejamento estratégico da empresa em diversos setores, como recrutamento e seleção antes da contratação; Plano de cargos e salários para os funcionários que já ingressaram na empresa; Melhoria na comunicação interna para se alcançar melhores resultados. Em síntese, é necessário que haja uma definição de objetivos a serem almejados em cada departamento e a determinação das atividades que envolvem cada colaborador em âmbito individual, e sua função como um todo, a diferença que faz sua atuação para a contribuição para seu setor, e por consequência para a organização.

Considerações Finais

Pode-se analisar que a organização tem certa afeição com seus colaboradores, onde os mesmos têm liberdade de expressão e podem passar aos diretores suas opiniões e sugestões, mas nem sempre são acatadas como mudanças que a empresa deveria sofrer para galgar cada vez mais uma melhora quanto a definição de seus objetivos.

O objetivo dessa entrevista com colaboradores da empresa diretamente ligados ao planejamento estratégico era observar quão são importantes as sugestões e críticas do pensamento de um funcionário que tem uma visão ampla de todo o processo que ocorre na empresa, envolvendo todos os setores e quais atitudes de acordo com esses funcionários deveriam ser tomadas para que haja uma melhora contínua na incorporação.

Notou-se a necessidade de realizar algumas alterações quanto a plano de cargos e salários para os funcionários que estejam mais motivados e focados em suas tarefas; será necessário também implantar um plano de recrutamento e seleção para que não seja contratado funcionários que trarão problemas à organização; e deve ser implantado constantes reuniões entre encarregados dos setores para avaliar corriqueiramente

eventuais mudanças que almejem a melhora na comunicação evitando retrabalhos, aumentando a produtividade e alcançando melhores resultados.

Por meio desses apontamentos a empresa pode obter melhores resultados no desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, melhores resultados gerais da empresa, pois assim o colaborador passa a estar comprometido com o que faz e não faz apenas por fazer; houve melhora na rotação de quadro de funcionários, onde os mesmos são contratados com experiência requerida, e entrevista positiva antecedente a contratação.

Ressalta-se ainda melhora na comunicação dos departamentos, onde há problemas que são resolvidos sem tanta burocracia como anteriormente, implantação de cargos e salários na área administrativa, em geral o planejamento estratégico da empresa possibilitou os funcionários a terem suas atividades relacionadas e esclarecidas, e o objetivo da empresa como um todo foi passado para todos e a importância em que cada peça da organização tem para o alcance do resultado traçado.

O resultado do Planejamento Estratégico da organização é a base fundamental para sua existência, onde todos os colaboradores sabem sua importância e suas devidas tarefas para que trabalhem juntos em prol de um crescimento ativo da empresa, e que a empresa possa sempre se aprimorar em melhoras como o aceite de sugestões e constantes feedbacks de funcionários e clientes para que haja um desenvolvimento de tais pontos abordados, buscando frequentemente renovações em cursos e inovações aprimorando seus objetivos e metas, mantendo seus colaboradores sempre determinados e focados em um resultado.

Conclui-se que esse estudo realizado pode contribuir para o Planejamento Estratégico em geral das empresas, pois é tido como um tema muito óbvio que acaba não sendo aplicado, e por isso as empresas acabam sofrendo problemas com clientes insatisfeitos, colaboradores desmotivados, fornecedores preocupados, por uma simples razão que no cotidiano foi esquecida através dos anos de ser abordada, mas como o artigo revela, é um tema de fácil absorção e fácil resolução, basta procurar o erro e corrigi-lo aos poucos e a partir da resolução manter os objetivos e metas traçados para que não se perca o foco novamente. Com isso, qualquer empresário pode, de forma fácil e ágil, questionar seus funcionários, apresentar soluções, realizar reuniões, participar de palestras, adquirindo mais conhecimento, sempre buscando o melhor desempenho de sua companhia não requerendo altos investimentos, nem atrapalhando sua rotina, apenas utilizando os recursos básicos que já estão disponíveis a todos na organização.

Referências

- MEDEIROS NETO, F. da N.; AGUIAR, V. M. **A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacaoes-em-tempos-de-crise/37849/>>. Acesso em: 29 ago. 2014.
- BARBOSA, E. R. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 107-123, fev./dez. 2005. Disponível em: <http://www.professor.murara.com.br/PlanejEstratBarbosaBrondani.pdf> Acessado em 04/09/2014.
- BRESSAN, F. **O método do estudo de caso.** São Paulo: Fecap, 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 27 ago. 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- COSTA, B. K. et al. **Formulação de estratégias em localidades turísticas:** um estudo em órgãos públicos municipais de São Paulo. Disponível em: <http://www.umcpo.com.br/centraldoaluno/arquivos/16_03_2012_175/Texto_Mintzberg.pdf>. Acesso em: 8 set. 2014.
- GOMES, A. A. Estudo de caso: planejamento e métodos. **UANCES – Estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, v. 15, n. 16, p. 215-221, jan./dez. 2008. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/viewFile/187/257>>. Acesso em: 12 set. 2014.
- GUEDES, A. A.; ARAUJO, D. L. A. de.; ORNELLAS, R. S. **Capacidades dinâmicas e vantagens competitivas:** um estudo em uma construtora com foco no mercado de baixa renda. In: SIMPOI, 2012, São Paulo. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00206_PCN24063.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014
- LOPES, T. F. L. **Estratégias para fidelização de clientes na Empresa Calzature.** 2008. Disponível em: <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/estrategia-para-fidelizacao-de-clientes-na-empresa-calzature.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2014.
- MAIA, M. C. **A autoavaliação institucional, questões e desafios.** 2005. 92 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.bdtd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=348>. Acesso em: 23 ago. 2014.
- MORAIS, D. O. C. de. **Gestão da cadeira de suprimento sustentável estudo multicaso.** In: SIMPOI, 2014, São Paulo. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2014/artigos/E2014_T00225_PCN35063.pdf>. Acesso em: 27 set. 2014.

SANTOS, C. M. dos. **Valores e práticas organizacionais de uma pequena empresa industrial**: um estudo qualitativo sobre a percepção dos funcionários. Convibra. In: SIMPOI, 2012, São Paulo. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00206_PCN24063.pdf>. Acesso em: 1 set. 2014.

SANTOS, M. M. F.; CALDAS, Á. J. R. **Planejamento estratégico na Prefeitura Municipal de Parnaíba**: o Plano Plurianual – sua elaboração e execução. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1Tf3MZnfQ70J:www.academia.edu/7834838/PLANEJAMENTO_ESTRATEGICO_NA_PREFEITURA_MUNICIPAL_DE_PARNAIBA_o_Plano_Plurianual_-_sua_elaboracao_e_execucao&hl=pt-BR&gl=br&strip=0>. Acesso em: 26 ago. 2014.

SILVA, L. E. P. de C.. Estratégia empresarial e estrutura organizacional sob a ótica mercadológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 25, n. 1, jan./mar. 1985. Não paginado. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901985000100004&script=sci_arttext>. Acesso em: 5 set. 2014.

SOUSA, A. G. A. **Utilização do planejamento estratégico como ferramenta competitiva nas farmácias com manipulação de Sobral – CE**. Disponível em: <http://www.literaturafantastica.pro.br/pdf/artigos/artigo_gizele_28022013.pdf>. Acesso em: 1 set. 2014.

TERENCE, A. C. F. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. Fortaleza: Enegep, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf>. Acesso em: 10 set. 2014.