

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo comparativo entre duas instituições privadas

Daniele Gomes de Oliveira, Natália Talita Araújo Nascimento, Ítalo de Paula Casemiro, Gustavo Yuho Endo

Resumo: É possível afirmar que o planejamento estratégico possui suma importância para a sobrevivência e crescimento de uma empresa. Nesse sentido, este artigo teve como objetivo identificar a relação entre o planejamento estratégico e o desenvolvimento organizacional. e como objetivos específicos, buscou-se: (1) compreender os conceitos e princípios do planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional; (2) identificar as estratégias utilizadas por duas organizações privadas do município de Porto Velho – RO para a execução de seu planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional e (3) realizar análise comparativa entre estratégias adotadas pelas empresas em confronto com o referencial teórico da pesquisa. Como método de pesquisa realizou-se entrevista com gestores de duas organizações privadas do município de Porto Velho. Os resultados da pesquisa demonstraram que uma das organizações avaliadas faz com que seus colaboradores, sócios e acionistas participem da elaboração e implantação do planejamento estratégico, enquanto a outra envolve os colaboradores apenas na etapa de execução. Sem a participação dos colaboradores no processo de planejamento estratégico se tornará árdua e bem mais complexa a execução do plano. Compreende-se ainda, que a organização deva estimular os colaboradores ao comprometimento com o trabalho, dedicando maior importância à interação destes na construção dos objetivos e projetos institucionais.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Desenvolvimento Organizacional, Instituições Privadas.

STRATEGIC PLANNING AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: A comparative study between two private institutions

Abstract: It can be said that strategic planning is extremely important for the survival and growth of a company. In this sense, this article aimed to identify the relationship between strategic planning and organizational development. and as specific objectives, we sought: (1) understand the concepts and principles of strategic planning and organizational development; (2) identify the strategies used by two private organizations in Porto Velho - RO for the execution of their strategic planning and organizational development; and (3) perform a comparative analysis between the strategies adopted by the companies in comparison with the theoretical framework of the research. As a research method, interviews were conducted with managers of two private organizations in the municipality of Porto Velho. The survey results showed that one of the organizations evaluated makes its employees, partners and shareholders participate in the elaboration and implementation of strategic planning, while the other involves the employees only in the execution stage. Without the participation of employees in the strategic planning process, the execution of the plan will become arduous and much more complex. It is also understood that the organization should encourage employees to be committed to their work, giving greater importance to their interaction in the construction of institutional objectives and projects.

Key-words: Strategic Planning, Organizational Development, Private Institutions.

1. Introdução

O presente trabalho tem por objetivo geral descrever as estratégias e identificar a relação entre o planejamento estratégico (PE) e o desenvolvimento organizacional (DO). E como objetivos específicos, busca: (1) compreender os conceitos e princípios do planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional; (2) identificar as estratégias utilizadas por duas organizações privadas do município de Porto Velho – RO para a execução de seu planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional e (3) realizar análise comparativa entre estratégias adotadas pelas empresas em confronto com o referencial teórico da pesquisa. É relevante estudar o planejamento estratégico porque o mercado de trabalho está mais dinâmico em todas as áreas e isso contribui para que as organizações se tornem menos vulneráveis às mudanças do mercado, diminuindo de tal modo a margem de erro nas tomadas de decisões.

Sabe-se que atualmente há grande procura por técnicas e métodos organizacionais, tendo em vista o avanço organizacional. Nesse contexto é possível afirmar que o planejamento estratégico possui suma importância para a sobrevivência e crescimento de uma empresa. Diante disso, este trabalho adota como problemática: Qual a importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional de uma instituição?

É pacificado dentre diversos autores o entendimento de que o desenvolvimento organizacional se refere a uma mudança organizacional planejada, ou seja, um esforço educacional profundo destinado a mudar os comportamentos e a estrutura da organização adaptando-se às exigências de mercados, tecnologias e toda ordem de desafios impostos pelo ambiente interno e externo. Nesse contexto, o planejamento estratégico (PE) é uma dessas ferramentas feita para diagnosticar as ameaças e as oportunidades que surgem no dia-a-dia e desenvolver soluções que contribuem para o desenvolvimento organizacional (REBOUÇAS, 2012; MAXIMINIANO, 2011).

O estudo apresenta uma análise comparativa entre DO e PE entre com duas empresas do município de Porto Velho, expondo seus métodos, ferramentas e planos de ação para a elaboração e execução do PE juntamente com o DO. Tal estudo tem sua importância para analisar o impacto que o PE tem em uma empresa, assim como nortear outras organizações para o alcance de seus objetivos.

2. Referencial Teórico

De acordo com Robbins e Decenzo (2004) o planejamento envolve objetivos ou metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingir esses objetivos e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Mintzberg (2004, p. 28) define que o “planejamento é uma abordagem proposta para a formulação de estratégia entre várias possíveis”.

No início dos anos 1960, com o anseio das empresas compreenderem o nível de competitividade e atuação no mercado, surgiu a necessidade de planejar e definir objetivos organizacionais. Conforme Lacava (2004) considera-se esse o marco histórico na evolução da teoria administrativa: o surgimento dos “objetivos organizacionais”. Como mencionado pelo referido autor, a estratégia é um processo dividido em várias etapas, sendo elas: análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia organizacional e controle estratégico.

Para que os resultados de sua execução sejam os esperados, o planejamento deve

respeitar alguns princípios. Estes podem ser classificados em princípios gerais e específicos. De acordo com Rebouças (2012) e apresentado no Quadro 1 são quatro os princípios gerais do planejamento.

PRINCÍPIO	DESCRITIVA
Contribuição aos objetivos	O planejamento deve sempre hierarquizar os objetivos estabelecidos, visando os objetivos máximos da empresa.
Precedência do planejamento	Corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras, sequenciando as funções administrativas (organização, gestão de pessoas, direção e controle). Sendo que no processo administrativo das empresas o planejamento assume a situação de maior importância.
Maior influência e abrangência	Deve-se estar atento a este princípio, pois trata das influências que o planejamento pode ter nas áreas da empresa, tais como modificações nas pessoas, tecnologia e sistemas: <ul style="list-style-type: none"> - Modificações nas pessoas: podem estar relacionadas às necessidades de treinamento, avaliações, substituições, transferências, funções, etc.; - Na tecnologia: as modificações podem ser apresentadas pelas atuais maneiras de fazer os trabalhos, pela evolução dos conhecimentos, etc. e; - Nos sistemas: podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções, etc.
Maior eficiência, eficácia e efetividade	O planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade, o planejamento deve procurar aumentar os resultados e diminuir as deficiências apresentadas pela empresa.

Fonte: Rebouças (2012)

Tabela 1 – Princípios gerais do planejamento

Para Rebouças (2012), a eficiência resume-se em uma medida individual dos elementos das empresas e se consolida pelos acontecimentos dos seguintes aspectos: fazer as coisas de maneira adequada, resolver os problemas que surgem, reduzir os custos, cumprir os deveres e as responsabilidades estabelecidas e salvaguardar os recursos aplicados pela empresa. Eficácia é uma medida do rendimento geral das empresas e se consolida pelos seguintes acontecimentos: fazer o que precisa ser feito, maximizar a utilização de recursos disponíveis, produzir alternativas criativas para as diversas situações que surgirem nas empresas, obter os resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento das empresas e maximizar os resultados da empresa (lucro, participação de mercado). E por fim, efetividade é uma medida do rendimento global de uma empresa, representa a capacidade da empresa coordenar ao longo do tempo, tendo em vista alcançar os resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente, onde se consolida pelas seguintes ocorrências: manter-se no mercado e apresentar resultados gerais positivos ao longo do tempo.

Lacava (2004) afirma que o indivíduo é eficaz à medida que alcança os objetivos de seu cargo. Para Isnard (2001) o que traz sucesso para a empresa é a ação eficaz de desenvolver bem suas obrigações. Para o autor, a eficiência ocorre quando um indivíduo desenvolve bem um processo e a eficácia quando este alcança os resultados esperados deste processo.

Adentrando as questões do planejamento, existem três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico é considerado o nível mais alto da empresa, é ele que proporciona a sustentação metodológica para que esta estabeleça a melhor direção a ser seguida. Já o planejamento tático é o nível intermediário, tem por finalidade consolidar os objetivos fixados dentro da empresa. E por último temos o planejamento operacional, que é a formalização por meio de documentos das metodologias de desenvolvimento. O planejamento operacional ajuda a colocar em prática os planos táticos de cada setor (REBOUÇAS, 2012).

Isnard (2001) afirma que há a necessidade de integração entre aquilo que foi planejado em um nível estratégico, administrativo e, também, operacional. Intitulado como ações, o planejamento em nível operacional deve refletir a real necessidade de pessoas e recursos. Para que haja êxito no plano estratégico, o citado autor sugere um cronograma onde constam os níveis da organização.

Para Lacava (2004) o planejamento estratégico envolve atividades de longo prazo e quando detalhado em nível mais curto, passa a ser considerado planejamento operacional ou tático. Para conceituar os níveis e objetivos do planejamento estratégico, a Figura 1 demonstra os níveis do planejamento de uma empresa.



Figura 1 – Níveis de planejamento nas organizações

O planejamento estratégico é um segmento de análises e decisões que abrange componentes principais, tais como: análise da situação estratégica, análise do ambiente e análise interna (MAXIMIANO, 2011). A formulação dos objetivos é a primeira das quatro fases para o planejamento estratégico. O objetivo pode ser geral ou específico. Conforme o entendimento de REBOUÇAS (2012), podemos conceituar essa fase como o estado ou resultado que o executivo pretende obter.

Ansoff, Declerck e Hayes (1985) afirma que quando há um conjunto de objetivos estes poderão ser divididos em dois subconjuntos, chamados de subconjunto A e subconjunto B. O subconjunto A dá-se na origem das tomadas de decisões, em uma porção mais alta da organização. Já o subconjunto B surge da necessidade de a equipe apresentar algo que possa ser auto afirmativo. Maximiano (2011) complementa que os objetivos são resultados almejados, que orientam a ação e a mente. Sendo os fins, propósitos ou estado futuro que as organizações almejam, por meio da aplicação de esforços e recursos.

A análise é a etapa muito importante para a elaboração do plano estratégico de uma organização, pode-se dizer que é o ponto de partida. De acordo com Maximiano (2011), são considerados os principais componentes na análise da situação estratégica: a missão (o negócio da organização) e o desempenho da organização.

Para Rebouçás (2012) esta fase também pode ser chamada de auditoria de posição, que é realizada por pessoas representativas munidas com várias informações, as quais buscam verificar e analisar todos os aspectos da realidade externa e interna da empresa. Logo, analisar a situação estratégica é o “ponta pé” inicial para o planejamento estratégico, onde

identificam-se as necessidades da empresa, tendo em vista o esboço do planejamento estratégico a ser implantado.

Isnard (2001) chama essa fase de comparação da missão ou vocação com o campo de atuação. Nela se verifica o nexos entre aquilo que a organização se propõe e aquilo que a organização de fato está fazendo, que seria seu campo de atuação. Seguindo mesmo entendimento, Rebouças (2012) confirma que faz parte da análise da situação estratégica a identificação da visão e dos valores da empresa. A visão corresponde aos limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período mais longo de tempo tendo uma ampla abordagem, representando o que a empresa pretende ser num futuro próximo. Os valores representam as crenças, princípios, éticas fundamentais de uma empresa, bem como proporcionam uma sustentabilidade a todas as suas principais decisões. Desse modo, a identificação e disseminação dos valores de uma empresa tem considerada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

A análise de desempenho, para Maximiano (2011), pode destacar como os principais itens a participação dos clientes no faturamento, dos produtos e serviços no faturamento, no mercado e análise das vantagens competitivas. A análise do desempenho é um dos elementos para a identificação de pontos fortes e fracos da organização.

Na visão de Mintzberg (2004), o estágio de análise da estratégia, não é tão somente focado na qualificação financeira, na análise financeira e que se o gestor estiver com essa ideia, pioraria o desempenho real da organização. E diz ainda que, deve-se delinear não somente uma estratégia, mas várias, para que possam ser avaliadas e assim, uma delas seja escolhida.

Esta análise tem por finalidade identificar as ameaças e oportunidades, estudando a relação entre a empresa e seu ambiente externo. A boa utilização das oportunidades pode proporcionar as empresas uma rentabilidade melhor, aumento dos lucros; já uma ameaça mal administrada pode ocasionar diminuição nos lucros. Maximiano (2011) afirma que um dos pilares do planejamento estratégico é a análise de ameaças e oportunidades do ambiente e quanto mais competitivo e instável for o ambiente, maior a necessidade de tal análise.

A ameaça consiste em uma força ambiental que gera obstáculos para as ações estratégicas, e que se conhecida em tempo hábil, poderá ser evitada. A ameaça é tudo que influencia negativamente o crescimento da empresa, deve-se tratá-la com cautela, pois pode levar a um prejuízo nos resultados estratégicos e principalmente nos resultados econômicos (lucro). Contudo, deve-se analisar os fatores políticos, econômicos, demográficos, sociais, tendo como objetivo diminuir o risco que a ameaça poderá trazer para a empresa, criando assim, um plano estratégico mais seguro. A oportunidade se trata de uma força ambiental que favorece as ações estratégicas, desde que aproveitada. A oportunidade é tudo que influencia o crescimento da empresa, temos como exemplo os índices econômicos do país que podem influenciar diretamente o mercado em vários setores e inclusive o da empresa em questão (REBOUÇAS, 2012).

Na fase da análise interna ocorre a exploração e exposição dos pontos fortes e fracos e a forma de maximizar a eficiência da organização (ISNARD, 2001). Rebouças (2012), traz os conceitos de ponto forte, fraco e neutro da empresa. O estudo dos pontos fortes e fracos da empresa deve ser realizado através de um levantamento de todos os setores e áreas, tais como de recursos humanos, financeiros, produção e marketing.

De acordo com Rebouças (2012), há outro elemento na análise interna: o ponto neutro. Neste não há como saber se determinadas condições e atividades estabelecidas estão beneficiando ou prejudicando a empresa.

Já a estratégia é um caminho ou ação elaborada e adequada para alcançar de maneira inovada as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, nas quais os fatores não estão controláveis (REBOUÇAS, 2012). Samuel e Peter (1993) explicam que a estratégia é um processo que se divide em uma série de etapas.

Para Bethlem (2009), estratégia é um conceito que precisamos aprender, pois é necessário o entendimento de sua definição para poder aplicá-la. A estratégia para ser bem executada, tem que ser validada por várias pessoas da organização.

Para desenvolver uma organização, deve-se compreender a sua essência, conhecer as suas variáveis de base, identificar e entender o nível em que se encontram as forças que empenham na trajetória das próximas fases de desenvolvimento.

Foguel e Cesar (1995) indicam que o desenvolvimento organizacional é utilizado como um conjunto de atividades que enfatizam e buscam provocar mudanças na variável comportamental das organizações. Desenvolvimento organizacional é entendido assim, como uma abordagem educacional, sendo seu objetivo o aumento da capacidade dos colaboradores da organização em lidarem com os desafios e problemas que surgirem.

3. Metodologia

Para a definição quanto a forma de abordagem da questão investigada, considera-se a afirmação de Siena (2007) que aponta que o tipo de análise também depende dos objetivos da pesquisa e podem assumir formas diversas, desde a análise qualitativa a análise quantitativa. Para Popper (1972) a análise qualitativa tem por objetivo compreender as ocorrências através da coleta de dados narrativos e que consiste em estudar as experiências e personalidade individuais, já a análise quantitativa, onde o objetivo é compreender as ocorrências através da coleta de dados numéricos, indicando as prioridades, comportamentos e demais ações dos indivíduos pertencentes a uma sociedade ou grupo.

Este estudo adota quanto à natureza é uma pesquisa com abordagem qualitativa, com a finalidade de descrever e mensurar os elementos utilizados no processo de tomada de decisão, uma vez que busca descrever as estratégias utilizadas em duas organizações privadas da capital Porto Velho- RO para executarem o plano estratégico.

Quanto aos fins esta pesquisa terá um delineamento do tipo explicativo, tendo a função de fixar e aumentar o conhecimento sobre a confecção do planejamento estratégico, esclarecendo conceitos e expondo a aplicação prática nas organizações privadas. Siena (2007), explica que pelo fato da técnica ser utilizada para compreender ou explicar fenômenos, não rara é a necessidade de estudos exploratórios visando a definição de categorias e a forma de registro dos dados.

Para a coleta de dados foram aplicadas entrevistas estruturadas aos ocupantes de cargos de gestão que representam as organizações privadas consultadas, sendo este o principal critério de inclusão. A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo que, conforme Siena (2007), pode contar com diversos procedimentos como: codificação das respostas, tabulação dos dados e análise estatística.

Para Vergara (2008), a análise de conteúdo “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. A análise de conteúdo admite a abordagem qualitativa definida para o desenvolvimento deste estudo sobre as estratégias utilizadas e a importância do planejamento estratégico para que a organização se mantenha no mercado de trabalho. O estudo comparativo foi conduzido em organizações privadas, localizadas na cidade de Porto Velho, Estado de Rondônia.

Foram consultadas duas organizações do município, sendo as duas de médio porte, uma delas atuante no ramo da prestação de serviços contábeis e outra no ramo do cooperativismo de crédito de livre admissão. Os entrevistados exercem a função de consultor de negócios e planejamento estratégico e gerente administrativo, respectivamente. As questões foram elaboradas com base nos autores que embasaram o referencial teórico da pesquisa.

4. Apresentação e Análise Comparativa dos Dados da Pesquisa

Quanto as questões das entrevistas, os resultados foram apresentados pelas duas organizações, identificando os gestores consultados como Respondente 1 (R1) – gestor da empresa de prestação de serviços contábeis e Respondente 2 (R2) - gestor da empresa de cooperativismo de crédito.

Sobre o perfil dos entrevistados, ambos são do sexo masculino. O R1 possui 64 anos de idade, graduação em Administração e atua na organização há mais de 25 anos. O R2 possui 53 anos de idade, formação em Ciências Contábeis e mais de 10 anos de atuação na organização.

Adentrando as análises dos respondentes 1 e 2, a primeira questão buscava compreender como o planejamento estratégico faz com que tracem estratégias para a realização de seus objetivos organizacionais. E questionavam como poderiam descrever o planejamento estratégico da organização.

Pode-se observar que o segmento do planejamento estratégico da organização do R1 se alinha aos princípios e conceitos dos pensadores, Robbins e Decenzo (2004) e Rebouças (2012), analisando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças do mercado. Já na organização do R2, o plano de ação é realizado para longo prazo, também dispendo de manutenções das ações e planos traçados periodicamente, buscando se guiar pelo cenário planejado.

Observou que a empresa do R1, tem como objetivo do PE concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas, bem como otimizar o modelo de gestão da empresa. Já a empresa do R2 adota como objetivo facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados, assim como otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado.

Ambas as empresas, utilizam como princípio geral a contribuição aos objetivos, onde o PE deve classificar os objetivos, visando os macro objetivos da empresa. A diferença percebida é que a empresa do R1 utiliza o objetivo de precedência de planejamento, onde as funções administrativas (organização, gestão de pessoas, direção e controle) antecedem as demais, atribuindo assim, maior importância ao planejamento. Na empresa do R2, o objetivo utilizado é de maior eficiência, eficácia e efetividade, no qual o planejamento busca fortalecer essas variáveis para o aumento de resultados e diminuição de deficiências apresentadas pela empresa.

A empresa 1 realiza análise interna e externa do ambiente, explorando os pontos fortes e fracos, buscando métodos de maximizar o negócio, a ferramenta utilizada é a análise SWOT. O R2 não menciona ao tratar do planejamento estratégico se a empresa faz uso de alguma ferramenta de análise de ambientes interno ou externo.

Já a segunda questão buscou compreender como ou o que a organização fará ou fez para dar continuidade nos planos e agir frente às mudanças após a implantação do planejamento estratégico.

Para a continuidade, manutenção e reforço das ações de mudança propostas no plano

estratégico, os dados acima apontam que a organização do R1 procura fazer o monitoramento, tanto para garantir que as ideias ‘saíam do papel’, como para verificar se a metodologia adotada para a execução está sendo atendida. Pode-se afirmar que o estágio de controle e manutenção do plano de ação da empresa do R1 é o controle corrente ou em tempo real, onde conforme Rebouças (2012), refere-se às atividades de controle que são efetuadas durante a execução do plano. O mesmo acontece na organização do R2, que utiliza o monitoramento mensal de desempenho.

Com base nas respostas, observamos que as empresas seguem o que foi pontuado por Herzog (1991), o qual afirma que a mudança organizacional se refere as alterações fundamentais nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificação ou em antecipação às alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologias. Bennis (1969) também corrobora essa ideia quando afirma que o DO é uma estratégia educacional que visa mudar crenças, atitudes, valores e estrutura da empresa, de modo que elas possam adaptar-se a novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo da mudança, utilizando de ferramentas para o acompanhamento do plano de ação, estando preparadas para caso haja mudanças no processo de implantação e execução do PE.

A terceira questão teve como objetivo que os respondentes dessem suas respectivas opiniões sobre a importância do planejamento estratégico para a continuidade de uma organização no mercado de trabalho.

Pode-se analisar que ambos respondentes afirmam que o planejamento estratégico norteia a organização para que esta seja bem-sucedida no mercado de trabalho. Mintzberg (2004) traz várias definições operacionais do planejamento estratégico e duas dessas definições – ‘planejamento é pensar no futuro e planejamento é controlar o futuro’ – se assemelham as respostas dadas pelos gestores.

Na quarta questão buscou listar o que a organização faz ou irá fazer para motivar seus colaboradores a participarem e se envolverem para a realização dos objetivos declarados no planejamento estratégico.

Quanto à ação dos respondentes para motivar a participação e o envolvimento dos colaboradores para realização dos objetivos declarados no plano estratégico, os dados acima apontaram que novamente o método de construção e manutenção do plano estratégico das organizações se conciliam e que as organizações tendem a estabelecerem metas que envolvam todos, e que tais metas estão relacionadas com os objetivos do plano estratégico, buscando continuamente a qualidade do processo. Tais organizações utilizam o princípio do planejamento participativo que é a participação de todos os colaboradores no processo do plano de ação, facilitando tal processo e a sua elaboração. Para Mintzberg (2004), os processos podem ter um grande efeito sobre as metas implantadas pelos gestores do plano estratégico.

O PE se desdobra para toda a organização, o planejamento administrativo (tático ou integrativo) cria metas e condições para que as ações estabelecidas no PE sejam alcançadas. Nessa fase se insere a colaboração de todos e a divisão das metas e etapas por equipe, como citado pelos respondentes. Por fim, no nível operacional, são constituídas as ações e metas traçadas pelo nível tático para o alcance dos objetivos do PE. Percebe-se, pois, a importância do DO para a elaboração do PE, haja vista que quando se trata de um planejamento integrado e participativo, haverá maior envolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente, maior incentivo para que as pessoas se comprometam com o resultado da organização.

Na última questão, a quinta, buscou compreender como é realizado o acompanhamento do planejamento estratégico e como os respondentes avaliam o grau de cumprimento das metas estabelecidas.

Quanto ao acompanhamento do Plano Estratégico, no que concerne ao grau de cumprimento das metas estabelecidas, percebeu-se que o R1 utiliza uma ferramenta gerencial automatizada para que seja facilitada a execução do plano estratégico na organização. Com essa ferramenta pode-se estabelecer os direcionamentos para a liderança no mercado e aperfeiçoamento das estratégias. Já o R2, diz que o acompanhamento é mensal, juntamente com os demais gestores e que suas metas são traçadas para longo prazo, não mencionando o tipo de ferramenta utilizada por sua organização, bem como se esta é automatizada ou não.

Com a pesquisa foi possível averiguar que as empresas entrevistadas estão executando desde a elaboração até a avaliação de resultados do PE e que esse processo ocorre conforme a indicação dos autores que compuseram o referencial bibliográfico deste estudo. Verificou-se que são utilizados métodos e indicadores para avaliação e execução do PE e que o conceito de PE e DO está de acordo com o que foi exposto no referencial deste trabalho.

Com base nas respostas apresentadas na pesquisa, podemos sugerir adequações na elaboração e execução do PE e DO. Na empresa 2, para o estabelecimento das metas e plano de ação do planejamento estratégico, sugere-se que o gestor envolva os colaboradores na elaboração do PE, como é realizado na empresa 1. Tal modificação visa estimular o crescimento profissional e autonomia, fazendo com que os colaboradores se sintam importantes e mostrando ainda o papel e colaboração destes no desenho das estratégias da empresa, de modo a incentivar ações de desenvolvimento organizacional.

Sugere-se também que, da mesma forma que os colaboradores deverão ser envolvidos na primeira etapa que é a elaboração, as empresas apresentem aos seus colaboradores, detalhadamente, os resultados alcançados durante o período de execução do PE, estimulando o DO das organizações.

Foi possível perceber que a empresa 1 possui base mais técnica quanto ao PE, utilizando sistemas e ferramentas voltadas para a execução do PE, assim como o envolvimento de seus colaboradores é mais efetivo quando comparado a empresa 2. A empresa 2 apresenta execução mais sucinta do PE, envolvendo os colaboradores somente na fase da execução, fato este que pode desestimular o desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, constatou-se que para a elaboração de um plano estratégico, deve-se conhecer e considerar os atores que compõem a empresa, sendo de suma importância o envolvimento destes não somente na elaboração do plano, mas também durante as etapas de execução, acompanhamento, ajustes e conhecimento dos resultados.

5. Considerações Finais

A pesquisa permitiu compreender que o planejamento estratégico é uma ferramenta de relevância para as organizações, contribuindo para a eficácia, bem como atuando de forma inovadora e diferenciada. Sendo assim, o estudo partiu da seguinte problemática: qual a importância do planejamento estratégico para a continuidade de uma organização no mercado de trabalho?

Como resposta à questão da pesquisa, verificou-se mediante estudo comparativo entre duas organizações privadas no município de Porto Velho-RO, que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para a sobrevivência e continuidade das empresas no mercado de trabalho e que as organizações devem se direcionar por meio do plano estratégico traçado, seguindo os objetivos e metas propostos. Assim, pode-se dizer que o planejamento estratégico é uma ferramenta que oferece base para a modernização e concorrência do mercado empresarial. Como pontuado por Rebouças (2012), a chave do sucesso de uma organização é a habilidade da mais alta administração em reconhecer as necessidades de cada

grupo (clientes, fornecedores, executivos, funcionários, acionistas e investidores) e estabelecer equilíbrio entre eles.

Considerando que o estudo teve como objetivo identificar a relação entre o planejamento estratégico (PE) e o desenvolvimento organizacional (DO), os resultados demonstram que uma das organizações faz com que seus colaboradores, sócios e acionistas participem da elaboração e implantação do planejamento estratégico, enquanto a outra envolve os mesmos somente na execução do plano estratégico. Sem a participação dos colaboradores no processo do planejamento estratégico, tal processo se tornará árduo e bem mais complexa a execução do plano. Rebouças (2012) afirma que se deve analisar o nível da participação da administração para que facilite a operacionalização dos planos de ação. Portanto, para que seja executado o planejamento estratégico é necessário capital humano, ou seja, indivíduos preparados para o desenvolvimento, crescimento e continuidade da organização. A organização deve estimular os colaboradores a estarem comprometidos com o trabalho e por isso a importância da interação destes na construção dos objetivos e projetos institucionais.

De modo geral este estudo possibilitou a análise comparativa entre as organizações, servindo como ferramenta para instrução de outras empresas interessadas na temática, possibilitando nortear a elaboração e execução do PE e DO, bem como agregar conhecimentos que poderão estimular acadêmicos e gestores a pesquisarem e aplicarem esses relevantes instrumentos no crescimento das organizações por meio da análise do mercado e de estratégias mais competitivas.

Como sugestão a estudos complementares indica-se a realização de pesquisas sobre a implantação e elaboração do planejamento estratégico com foco no desenvolvimento organizacional de empresas de pequeno porte, tendo em vista a oportunidade de colaborar para a manutenção e crescimento destas organizações nos anos iniciais de funcionamento.

Referências

- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BENNIS, W. G. **Organization development: its nature, origins and prospects**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.
- FRENCH, W. L.; BELL Jr., C. H. **Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement**. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 1981.
- FOGUEL, Sergio; CESAR, Carlos S. **Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**. Cleveland: v. 42, n. 3, mar. 1991.
- ISNARD, Martinho R.A. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo, 2001.
- LACAVA, Eunice. K. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAWRENCE, PAUL R.; LORSCH, Jay W. **Developing organizations: diagnosis and action**. Readings, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1972.
- REBOUÇAS, Djalma P.O. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Pearson, 2004.

SAMUEL C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

SIENA, O. **Metodologia de pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho, 2007.

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

ZALTMAN, Gerald; DUNCAN, Robert. **Strategies for planned change**. New York: Wiley & Sons, 1977.