



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO.**

JOÃO PESSOA

2015

KÁTIA KELLY SILVA FERREIRA

**CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência para obtenção
do diploma de Graduação em Administração
da Universidade Federal da Paraíba.

Orientadora: Robéria Cesar Souto Maior, Drª.

JOÃO PESSOA

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F383c Ferreira, Kátia Kelly Silva.

Contribuições do planejamento estratégico para uma organização pública: um estudo de caso. / Kátia Kelly Silva Ferreira. – João Pessoa: UFPB, 2015.

57f.:il

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Robéria Cesar Souto Maior.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

I. Título.
1. Administração pública. 2. Planejamento estratégico. 3. Estratégia.

UFPB/CCSA/BS

CDU:35:658(043.2)

KÁTIA KELLY SILVA FERREIRA

**CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do SESA como exigência à obtenção do grau de bacharel em Administração pela Universidade Federal da Paraíba.

APROVADA EM: _____ de _____ de 2015

NOTA: _____

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Robéria Cesar Souto Maior.

Orientadora

Prof^a. Dr^a Kátia Virgínia Ayres

Membro da Banca

João Pessoa

2015

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado força, sabedoria e ajudado a vencer as dificuldades para que acontecesse a realização deste trabalho.

Agradeço a minha família, meus pais José Ferreira e Maria da Penha, meus irmãos Robson e Anderson, as minhas amigas Patricia, Wiliana, Tayná, Jamile e Cinthya e meu namorado Léo pelo o apoio e incentivos no estudo, por terem estado comigo nos momentos difíceis e fazerem parte deste momento de realização da minha vida.

À minha professora orientadora Robéria Cesar Souto Maior pela ajuda, orientações, correções necessária para a realização do trabalho.

E a todos os meus amigos de trabalho que colaboraram com esta pesquisa.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar quais contribuições o planejamento estratégico pode oferecer para uma organização pública vinculada ao governo da Paraíba, localizada em João Pessoa/PB. O planejamento estratégico, apesar de ser um tema bastante tradado no ambiente acadêmico e organizacional, sua importância de estudo se dá através de fatores de gerenciamento para o desenvolvimento de crescimento das organizações, em realização de metas e alcance dos objetivos. Para realização de tal pesquisa, foram feitas entrevistas com os gestores da repartição, a fim de colher informações necessárias relacionadas ao tema. Entende-se que o estudo sobre planejamento estratégico permite trazer contribuições significativas para a organização, melhorando, assim, o ambiente organizacional de perspectiva de futuro. Neste sentido este trabalho irá tratar da administração pública, estratégia e planejamento estratégico para alcance dos objetivos propostos. Para alcance dos objetivos desse estudo aplicou-se uma pesquisa exploratória, utilizando entrevista estruturada com intuito de adquirir informações sobre a forma de planejar adotada pela empresa. Observou-se que a organização não possui planejamento estratégico implantado e a visão e missão não são definidas. Verificou-se então, que a elaboração do planejamento estratégico formal da instituição contribuirá para a construção da missão e visão organizacional e estabelecimento de objetivos para com toda instituição, proporcionando direção, conhecimento organizacional (interno e externo), organização, controle e o gerenciamento das atividades e assim, planejando olhando o presente a partir do futuro para se construir objetivos que possam ser alcançados, além do mandato do Governo do Estado.

Palavras-chave: Administração Pública; Planejamento Estratégico e Estratégia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública...	20
Figura 2: Motivos para o planejamento.....	26
Figura 3: Esquema geral do processo de planejamento estratégico.....	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	11
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2.1. Objetivo Geral	12
1.2.2. Objetivos Específicos	12
1.3. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	15
2.2. EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	18
2.3. ESTRATÉGIA	21
2.4. PLANEJAMENTO.....	24
2.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1. OBJETO DA PESQUISA	36
3.2. TIPO DE PESQUISA	37
3.2.1. Instrumento de pesquisa	37
3.2.2. Universo da pesquisa	38
3.2.3. Procedimento de Análise de Dados.....	38
3.3. TRATAMENTO DE RESULTADOS	39
3.3.1. Visão e missão organizacional.....	39
3.3.2. Planejamento e objetivos da organização.....	41
3.3.3. Diagnóstico organizacional.....	44
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	52
6. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	53
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE.....	57

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um mercado cada vez mais globalizado e em constante inovação, o que requer gerências mais capacitadas para obtenção de resultados de sucesso perante o mercado competitivo. De acordo com Robbins e Decenzo (2004), as mudanças nos anos 70 e 80, o avanço tecnológico e aumento da competitividade a nível global contribuíram para o desenvolvimento de um planejamento em longo prazo. Este panorama passou a exigir dos gerentes análises mais detalhadas do ambiente onde a organização está inserida, avaliando forças e fraquezas, riscos e oportunidades, com o objetivo de atingir as metas definidas com clareza e estratégias adequadas a fim de que toda a corporação alcance os objetivos.

Para autores acima citados, o planejamento é uma forma de a organização atingir os objetivos através de uma estratégia estabelecida, para unir e gerenciar as atividades. Portanto, o planejamento procura auxiliar a empresa a alcançar as metas estabelecidas frente às mudanças que ocorrem no dia a dia, melhorando o gerenciamento de recursos e processos.

O planejamento, para Stoner e Freeman (1985, p. 136), é definido como um “processo que estabelece objetivos e linhas de ação adequadas para o seu alcance, com intuito de organizar, liderar e controlar” tais ações, a fim de atender as metas estabelecidas pela organização. Assim, a ausência da elaboração de planos dificulta o gerenciamento das pessoas e dos recursos no alcance dos alvos.

Na visão de Costa (2003) é necessário ter uma visão estratégica de olhar o presente a partir do futuro, ou seja, construir sempre uma visão à frente que antecipe os acontecimentos. Com isso, as empresas têm que estar atentas ao ciclo de mudanças, de inovações nas “áreas econômicas, tecnológicas, políticas, sociais e mercadológicas” (COSTA, 2003, P.17), contribuindo para o planejamento estratégico da empresa no gerenciamento dos recursos no mundo dos negócios.

“Hoje, o planejamento estratégico estende-se para além do setor privado, e inclui agências governamentais, hospitais e instituições educacionais” (ROBBINS; DECENZO, 2004, P. 62). Isso mostra que a elaboração do planejamento estratégico não é uma ferramenta utilizada apenas por empresas privadas; os órgãos públicos também podem se beneficiar com a utilização desse instrumento de trabalho.

A administração pública sofre mudanças, desde a reforma burocrática e no decorrer dos tempos passou a existir à necessidade de outra reforma, denominada por Pereira (1999) de “administração pública gerencial”. Segundo esse autor, essa nova reforma seria uma resposta à crise dos anos 80 e a globalização da economia, exigindo, no entanto, uma reforma na administração pública para a construção de uma administração gerencial voltada para os resultados. Portanto, o planejamento se constitui como um instrumento essencial para as instituições públicas acompanharem esse processo de transformação.

Diante disto faz-se necessário que a organização busque estar sempre atenta às mudanças do mercado e ao ambiente onde está inserida. Oliveira (2001, p.47) diz que,

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

A seguir, apresenta-se a contextualização do tema e o problema de pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta essencial também para as organizações públicas, se constituindo atualmente fundamental para o gerenciamento de diversas instituições.

Com o crescimento tecnológico e as inovações em constante aceleramento, as empresas procuraram acompanhar esse processo de mudanças impostas pela globalização. Segundo Pereira (1999), esse evento também afetou a gestão pública e o Estado passou a ter necessidade de modernizar os procedimentos burocráticos a fim de exercer com eficácia seu papel de gestor da economia pública nacional no mundo competitivo.

Neste sentido o Planejamento Estratégico passa a ser de maior utilidade para a organização pública definir os objetivos organizacionais com equilíbrio a fim de superar as dificuldades aproveitando melhor as oportunidades. Oliveira (2001, p. 36) afirma que

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Dentro desse contexto, este trabalho procurou identificar quais contribuições o planejamento estratégico (PE) pode oferecer a uma organização pública como forma de promover atitudes condizentes às demandas da sociedade.

O estudo buscou o diagnóstico organizacional de uma instituição pública estadual de João Pessoa/PB, a partir do seguinte questionamento: quais contribuições o planejamento estratégico pode oferecer ao gerenciamento de uma organização pública estadual em João Pessoa-PB?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar quais contribuições o planejamento estratégico pode oferecer para gestão de uma organização pública.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Verificar se há existência da visão e missão organizacional;
- Descrever como são planejados os objetivos da organização para o cumprimento das metas e realização das atividades;
- Levantar a opinião dos gestores sobre o ambiente organizacional: condições ambientais, forças e motivações da organização, fraquezas e oportunidades.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As organizações, diante um mercado mais globalizado e em constantes avanços tecnológicos, requerem uma administração orientada para o desenvolvimento das atividades e sucesso organizacional. De acordo com Stoner e Freeman (1985), o planejamento tem como propósito determinar os objetivos certos e em seguida, escolher os meios corretos para alcançar os objetivos organizacionais.

Segundo Silva e Gonçalves (2011), o planejamento estratégico é um processo de elaboração formal de um documento que contém a visão, missão, valores, objetivos e metas da organização, o chamado plano estratégico, ou seja a organização ao construir a estratégia, visão, missão e objetivos organizacionais contribui com as mudanças, executando as atividades de modo a atingir melhor

desempenho e posicionamento no mercado para se chegar ao futuro desejável.

O planejamento estratégico é projetado pelos administradores de nível gerencial para cumprimento de objetivos amplos da organização (STONER; FREEMAN, 1985), a partir da declaração de missão estabelecida pela alta gerência organizacional.

As premissas de planejamento de uma organização estão baseadas na declaração da missão, propósitos, valores, competências essenciais e o lugar no mundo que ocupa. Trata-se de uma análise geral da organização, desvendando pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de melhoria.

A organização estudada é uma instituição pública centenária no Estado da Paraíba, de conceito considerável na sociedade, mas que não adota o planejamento estratégico, o que pode estar acarretando certa dificuldade no desempenho das atividades e nas tomadas de decisões. Conhecida como *patrimônio cultural da sociedade*, tem como atividades a prestação de serviços gráficos, objetivando fomentar à cultura e educação na Paraíba, trazendo informação para a sociedade com credibilidade e qualidade.

Pretende-se com este estudo apontar a necessidade do planejamento estratégico nos processos gerenciais da organização a fim de alcançar maior agilidade nas decisões, maximizando a probabilidade do alcance de objetivos, desafios propostos para alcance e metas estabelecidas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Silva e Gonçalves (2011), o planejamento estratégico passou a existir com o intuito de as organizações se prepararem para as possíveis mudanças, evitando futuras surpresas. Com o planejamento estratégico a organização procura conhecer os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para melhor utilizar, eliminar e evitar obstáculos quando for necessário (OLIVEIRA, 2001).

Robbins e Decenzo (2004) ressaltam que os planos estratégicos direcionam as organizações para os objetivos serem alcançados, servindo como base para o alcance dos planos táticos orientados para atingir os objetivos estabelecidos da organização. Segundo Stoner e Freeman (1985), a estratégia carrega consigo, desde muito tempo, componentes como planejamento e tomada de decisão, os quais contribuem para formar a base do plano estratégico.

O desenvolvimento do futuro de uma organização pode estar atrelado à construção de um projeto organizacional com “visão, missão, abrangências, princípios e valores e posicionamento estratégico” (COSTA, 2003), para estabelecer o que ela pretende ser e aonde deseja chegar.

Segundo Silva e Gonçalves (2011), o planejamento estratégico é utilizado como instrumento para execução de planos tanto para as empresas privadas quanto para organizações públicas como fator redução de incertezas, ameaças e criação de novas oportunidades do futuro melhor objetivando grandes resultados.

A administração pública brasileira tem uma cultura burocrática e de apego ao poder que provocam dificuldades nas inovações que o gestor pretenda fazer. Há, no serviço público, um emaranhado de leis, normas, regulamentos que, muitas vezes, desanimam o gestor público quanto a elaborar projetos de melhorias, uma vez que a cada governo que se sucedem, as mudanças tornam-se um desafio gerencial (LIMA, 2007).

Para desenvolvimento do tema em questão, serão abordados os assuntos.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

A crise da administração pública burocrática deu-se ainda no regime militar, pelo fato dela consolidar uma burocracia que não era profissional, contratando administradores através das empresas ao invés de redefinir as carreiras e abrir concursos públicos para tais. Essa administração burocrática é tida por Pereira (1999) como vagarosa, custosa, auto referida e pouco ou nada orientada para o atendimento das necessidades dos cidadãos. O que segundo ele originou a necessidade de uma reforma no Estado, na administração pública, para atender a demanda da sociedade, pois ela passou a exigir resultados na economia do Estado.

Com a crise dos anos 80 no Estado e a globalização econômica em constante aceleramento, sobreveio a necessidade da construção de um novo Estado para alcance de um mercado a nível global e competitivo. A crise da época originou-se devido “uma crise fiscal do Estado, uma crise do tipo de intervenção estatal e uma crise da forma burocrática de administração do Estado” (PEREIRA, 1999, p. 23).

Nesse contexto, foi construída a ideia de uma reforma no Estado, originando-se a ideia de uma reforma a administração pública burocrática para uma administração pública gerencial. Pereira (1999, p. 21) na sua obra afirma que,

para podermos ter uma administração pública moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo em que vivemos, seria necessário flexibilizar o estatuto da estabilidade dos setores públicos de modo a aproximar os mercados de trabalho público e privado.

Segundo Denhardt (2012), a nova gestão pública ou administração pública gerencial possuem raízes em desenvolvimentos práticos da administração pública por toda parte do mundo, adquirindo ideias a fim da reinvenção do governo. As

medidas de austeridade fiscal, os esforços para melhorar a produtividade pública e a prestação de serviços, terceirização e privatização, em termos práticos estão relacionados ao esforço em encontrar soluções para a economia do estado.

O movimento da reinvenção e a nova gestão pública gerencial estavam voltados não somente para novas técnicas na reforma administrativa do estado, porém também a um conjunto valores vistos tomados em empresas privadas. Entretanto o movimento e a Nova Gestão Pública (NGP) adotaram ideias como “o valor da competição, a preferência por mecanismo de mercado para a decisão social e o respeito pelo o espírito empreendedor” (DENHARDT, 2012, p.203).

Portando, a reforma por uma nova administração pública gerencial deu-se necessária para os órgãos públicos cobrar mais produtividade na prestação de serviços e resultados na economia do Estado. O governo Fernando Henrique Cardoso estava voltado para uma reforma na administração pública, a reforma era necessária, devido também à conscientização da sociedade, que exigia mais excelência da administração pública. Na visão de Pereira (1999, p.24),

Os cidadãos estão-se tornando cada vez mais conscientes de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos governos no capitalismo contemporâneo.

Denhardt (2012) ressalta que os administradores passaram a modernizar os órgãos públicos, reestruturando-os órgãos burocráticos, redefinindo suas missões organizacionais, organizando os fluxos integrados de processos, a descentralização a tomada de decisão da organização.

A globalização, de mudanças constantes e inesperadas, bem como os avanços tecnológicos, impôs barreiras na administração pública do modelo burocrático. Então assim, a gestão pública passou a exigir mais qualidade, agilidade e controle de resultados, com a necessidade de uma administração pública gerencial. Pereira (1999, p.28) afirma, ainda, que

A administração pública gerencial emergiu na segunda metade deste século como resposta à crise do Estado, como modo de enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração

dos imensos serviços que caibam ao Estado e como um instrumento de proteção do patrimônio público contra os interesses do *rent-seeking* ou da corrupção aberta.

A administração pública gerencial apresenta características, qual Pereira (1999, p.28) define como sendo orientada para o cidadão e para obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Portanto, a administração pública gerencial procura atender as necessidades do cidadão, ou seja, da sociedade como um todo, com objetivo de adquirir resultados de melhorias nas atividades. Para tanto, é necessário à utilização de ferramentas gerenciais que possibilitem alcançar objetivos e para isso é fundamental a mudança na postura estratégica das organizações públicas.

Na visão de Denhardt (2012, p.201) “a nova gestão pública enfatiza abordagens como privatização, mensuração de desempenho, planejamento estratégico e outras abordagens gerencialistas”. Neste sentido, a administração pública gerencial desenvolve meios no qual, a organização possa alcançar resultados por meio de estratégia, planejamento afim, de um alto desempenho no gerenciamento das atividades.

Segundo Pereira (1999, p.24) “a função de uma administração pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao reduzir a lacuna que separa a demanda social e a satisfação dessa demanda”, ou seja, o Estado tem de mostrar resultados à sociedade, que é muito exigente, minimizando, assim, a insatisfação da mesma.

Deste modo, a compreensão dos objetivos da organização por parte dos servidores e o alinhamento da instituição com as estratégias traçadas de acordo com a missão, visão, objetivos, valores e metas organizacionais, poderá nortear

as ações do setor público, visando à maximização do desenvolvimento de uma administração pública gerencial voltada para os resultados.

Com isso, vê-se a necessidade de se estudar sobre a excelência na gestão pública, como ressalta o item a seguir.

2.2. EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

Como visto anteriormente, a necessidade de substituição da administração pública burocrática para uma administração pública orientada para os resultados contribuiu para as organizações públicas desenvolver práticas de gestão de natureza gerencial para atingir os resultados e atender os cidadãos. Para Lima (2007), a excelência em gestão pública é a melhor forma padronizada de gestão gerencial sem desviar da sua natureza de organização pública.

Segundo o mesmo autor (2007), os aspectos técnico e institucional são necessários no modelo de gestão pública com excelência de gestão, na qual o aspecto técnico é utilizado para comparações, práticas gerenciais e troca de experiências entre as organizações, tanto para empresas privadas como órgão público. E o institucional estabelece os limites das organizações públicas nas práticas de gestões em relação aproximação às empresas privadas.

As organizações de administração pública tem que esta dentro dos padrões dos princípios de gestão pública, para atender as normas imposta pela constituição.

A adoção do modelo de gestão em organizações públicas tem o propósito de considerar os princípios e entender, respeitar e considerar os aspectos de natureza pública que são diferentes das empresas privadas, mas com o mesmo entrosamento que precisam em excelência e eficiência. Com isso, na secretaria de gestão ministério do planejamento, o documento de Referência 2008/2009 faz

parte do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização conhecido como GesPública. Segundo ele o GesPública

É uma política pública de vanguarda, formulada para a gestão, alicerçada em um modelo de gestão singular que incorpora à dimensão técnica, própria da administração, a dimensão social, até então, restrita à dimensão política (DOCUMENTO DE REFERÊNCIA; GESPÚBLICA, P. 10).

O modelo de excelência em gestão pública tem como base os princípios constitucionais, que no Documento de Referência, GesPública (2008; 2009, p.18) norteia a natureza pública da GesPública.

- Princípio da legalidade – diz respeito à obediência às leis;
- Princípio da moralidade – pauta-se nos princípios morais de aceitação pública;
- Princípio da imparcialidade – refere-se ao tratamento de igualdade dos cidadãos;
- Princípio da publicidade – os atos e fatos da administração pública devem ser públicos, ou seja, transparentes;
- Princípio da eficiência – aplicar ações e atividades em favor do bem comum.

Os princípios da administração pública não são considerados leis, mas fazem parte da gestão pública como elementos que norteiam seus atos, os quais foram relatados anteriormente. Tais princípios servem de base para a estruturação do modelo de excelência em gestão pública, que segundo Lima (2007, p.91),

é a representação de um sistema de gestão constituído de sete elementos integrados e interatuantes que ocorrem para construção de órgãos e entidades públicos de alto desempenho. O inter-relacionamento desses elementos dá movimento e direção ao sistema de gestão e produz uma sinergia que potencializa a capacidade de planejar, organizar, decidir, executar e controlar a produção de resultados.

A figura 1. Lima (2007) representa o Modelo de Excelência em Gestão Pública para o desenvolvimento das atividades que proporciona a natureza de realidade organizacional.

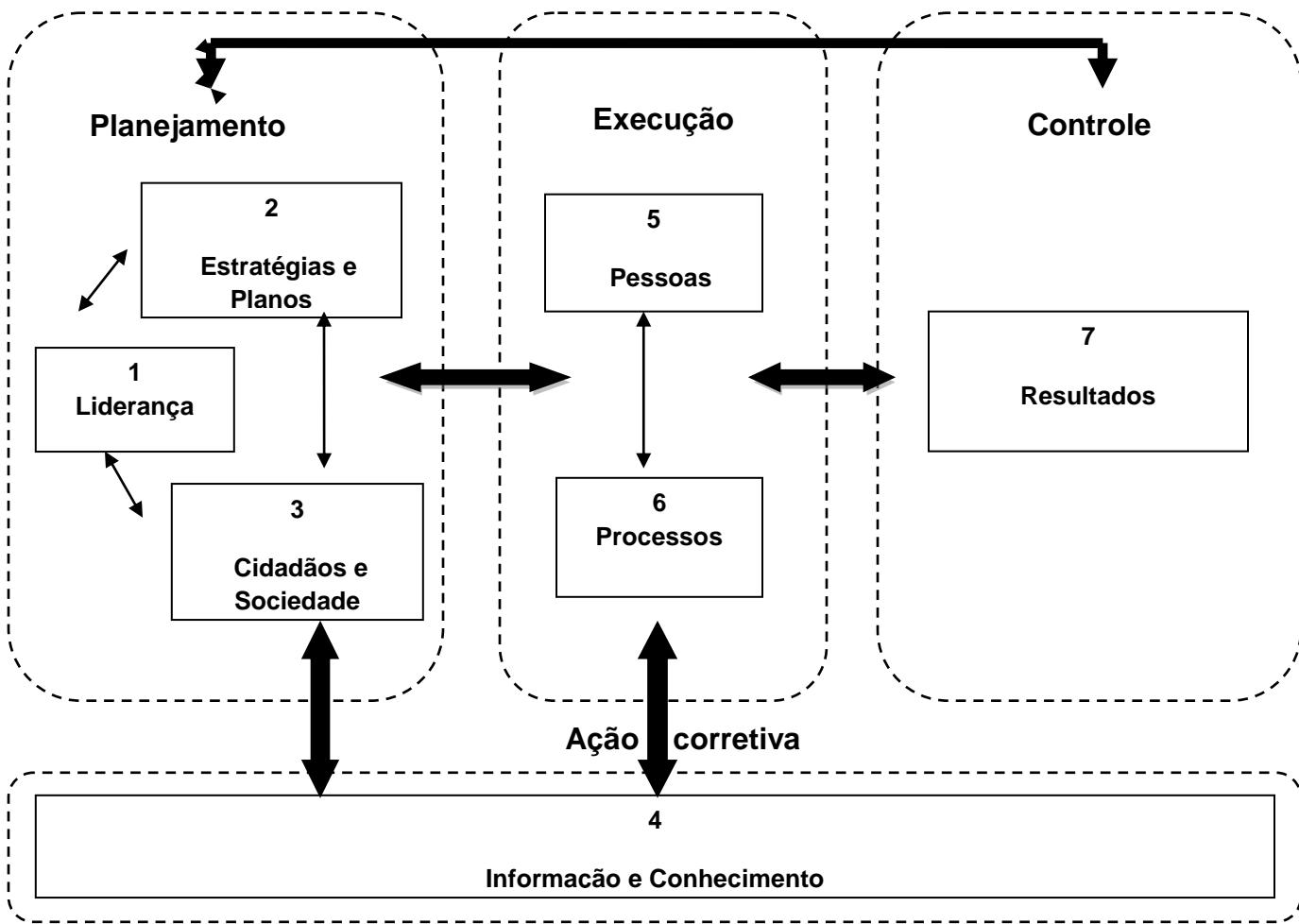


Figura 1. Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública (LIMA, 2007,P.92).

A figura 1 demonstra como deve ser o modelo de excelência em gestão nas organizações públicas, mostrando que, o planejamento é a primeira etapa a ser desenvolvida juntamente com os elementos de liderança, que geram um desenvolvimento das definições estratégicas, com as estratégias e planos, que condizem com o futuro desejável da organização e como atingi-los e por último cidadãos e sociedade que tanto mantém como recebem os serviços prestados pelo Estado. A segunda etapa, a da execução, é onde a ação ocorre por pessoas,

que são capacitadas e motivadas para realização dos processos e que são elaborados para alcance dos objetivos e resultados desejáveis. A terceira etapa é a de controle, que é onde se verifica os resultados obtidos pela efetividade, eficácia e eficiência dos processos. Com a quarta etapa ação corretiva seu elemento é informação e conhecimento, na qual corrigir e aperfeiçoa a estratégia e os planos (LIMA, 2007).

Diante disto, o modelo contribui para o desenvolvimento das organizações públicas proporcionando o desempenho das atividades estabelecidas com padrões de qualidade, procurando colocar em prática a excelência em gestão para melhor direcionar as organizações com capacidade de planejar, organizar, executar e controlar os resultados.

Portanto, os elementos do modelo de excelência em gestão direcionam as organizações públicas ao alcance dos resultados, de modo que as empresas planejam, organizam, decidem, executam e controlam a produção de resultados para desenvolver as atividades e atingir os melhores procedimentos organizacionais. Com isso, vê-se a necessidade de estabelecer estratégias para o melhor desenvolvimento da organização.

A seguir será visto o que vem a ser Estratégia e de que forma contribui para o desenvolvimento da organização.

2.3. ESTRATÉGIA

A origem da estratégia vem de muito tempo e muitos dos conceitos utilizados no mundo dos negócios possuem antecedentes no campo militar. O filósofo, Sun Tzu, tornou-se general e escreveu o mais conhecido dos antigos manuais estratégicos chineses: A arte da guerra. No campo empresarial desde a década de 1960, ela passou a ser de interesse dos executivos da área da administração, com pesquisas para contribuir nas atividades empresariais, a qual

a considerou como “núcleo da literatura especializada em gestão” (ANDRADE, 2012).

Para o desenvolvimento das atividades organizacionais, a falta de consciência quanto à importância da estratégia empresarial acarreta em insucesso e fracasso das corporações. (MATOS, 1993). Portanto, ela pode ser conceituada de diversas maneiras, tais como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam como sendo 5 P's:

- 1) Plano: “olhar para a frente”, ou seja, são planos que a alta gerência estabelece para atingir suas metas e resultados de acordo com a missão e objetivos organizacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, P.17).
- 2) Padrão: “consistência em comportamento ao longo do tempo”, ou seja, ter uma visão do comportamento passado da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, P.17).
- 3) Posição: “a localização de determinados produtos em determinados mercados” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, P.19).
- 4) Perspectiva: “a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, P. 19).
- 5) Truque (Ploy): “uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, P.20).

Desse modo, é a forma da organização alcançar as expectativas de acordo com a missão e objetivos estabelecidos, dando direcionamento para uma visão futura, podendo ser vista, também através do comportamento organizacional, de maneira que contribui para tomada de decisão e realização das atividades, fazendo a organização se posicionar no mercado para atingir melhores resultados frente aos concorrentes.

Para Matos (1993) na estratégia é identificado a missão, os valores, os objetivos, as políticas e as metas organizacionais, considerando as exigências ambientais, internas e externas, na visão de Oliveira (2007, p.181) é definida,

um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Portanto, ela direciona o caminho a qual a organização pretende chegar, de modo a atingir os objetivos no ambiente em que está inserida.

Neste sentido Andrade (2012) afirma que a estratégia lida com definição das linhas de negócio da organização; definição dos objetivos organizacionais; determinação de como desenvolver as atividades empresariais frente ao ambiente competitivo e como articular as diversas áreas funcionais para facilitar o êxito da organização.

Segundo Lima (2007, p.145) “a definição estratégica dos órgãos e entidades públicos é função indelegável da alta administração, mas para se tornar legítima precisa ser compartilhada com todos”.

Nesse contexto, as estratégias contribuem para o desenvolvimento das organizações e elas variam conforme as mudanças competitivas de cada corporação, executando as atividades, de modo a alcançar um melhor desempenho e posicionamento no mercado para se chegar ao estado desejável.

Para Lima (2007) a estratégia organizacional orienta os níveis de decisão da organização para que os planos sejam decorridos da estratégia e assim alcançar as ações e os resultados esperados. De forma que as ações determinadas alcance atingir a missão para se chegar ao futuro desejado, a qual se constrói sua visão.

Para Robbins e Decenzo (2004, p.65) “as estratégias precisam ser estabelecidas para todos os níveis na organização”. De acordo com Andrade (2012) a estratégia utiliza o planejamento estratégico como principal instrumento, e ele inclue três níveis: corporativo trata-se do setor de atuação e das decisões para os diferentes negócios da organização, a qual atuar; nível de unidade de negócio que são as decisões que definem da melhor forma para executar as atividades organizacionais, afim de vantagens competitivas; e funcional conhecida

como as decisões e ações elaboradas pelas áreas funcionais: produção, marketing, recursos humanos e finanças da organização. Estes níveis organizacionais devem ter o mesmo propósito para se chegar aos resultados esperados com sucesso.

Para isso a organização precisa planejar e definir os objetivos que deseja alcançar e no processo de elaboração do planejamento estratégico numa organização a formulação da estratégia é um dos fatores importantes para seu desenvolvimento, tal essência, segundo Oliveira (2007, p. 203), “consiste em lidar com a concorrência, pois a estratégia tem uma forte abordagem para consolidar uma vantagem competitiva para a empresa”.

O item seguinte tratará melhor do que vem a ser planejamento e em que ele contribui para o desenvolvimento da organização.

2.4. PLANEJAMENTO

O planejamento é uma das funções da administração de organizar, liderar e controlar processos, auxiliando o gerenciamento das atividades e recursos organizacionais. Na visão de Oliveira (2007) pode ser considerado como um processo que se desenvolve para alcançar o futuro desejado, colocando em prática a eficiência e eficácia da melhor forma para a empresa atingir o esperado.

Para Stoner e Freeman (1985) tem como o processo de estabelecer objetivos e caminhos adequados para alcançá-los, possibilitando a determinação dos objetivos de modo a contribuir no processo decisório com ações administrativas direcionando a organização atingir os objetivos e alcance de resultados desejados.

Portanto, o planejamento tem como forma, processos, que auxiliam as organizações determinarem objetivos com o propósito de sentido e direção para

alcance dos mesmos, a fim de auxiliar no processo decisório para o desempenho das atividades.

Na visão de Andrade (2012) as pessoas desenvolvem diariamente ao menos um processo de planejamento, o que ele chama de planejamento informal. As pequenas empresas se assemelham às pessoas por desenvolverem tais processos em etapas como: definição de objetivos, diagnóstico e decisão/ação. Maximiano (2008, p.79) descreve o processo de planejamento como sendo:

a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocado em prática no futuro, são decisões do planejamento.

Portanto, o planejamento se faz necessário para o melhor andamento da organização, nas tomadas de decisões para o gerenciamento das atividades e assim atingir o futuro desejável. Em função disso, estabelecer objetivos organizacionais formalmente contribuirá para alcance das metas, ou seja, a formulação dele dará suporte às decisões futuras.

Nesse contexto, a implementação é essencial para gerenciar as organizações por proporcionar o envolvimento da empresa como um todo. Robbins e Decenzo, (2004) estabelecem quatro motivos para um planejamento formal numa organização, representado na seguinte figura 2.



Figura 2. Motivos para o planejamento. (ROBBINS E DECENZO, 2004, p. 55).

A figura 2 mostra que o envolvimento dos gerentes no planejamento formal da organização é necessário para direcionar a corporação aonde pretende chegar, ou seja, ao futuro desejável, com redução de incertezas frente às mudanças ambientais, por diminuir os desperdícios e tornar mais clara as atividades e estabelecer objetivos que irá contribuir no controle da gerência.

De acordo com Andrade (2012, p. 12), o planejamento é um “processo formal, racional, sistemático e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”. É um processo formal por distribuir as atividades de maneira racional e organizada; racional, por ser constituído em uma sequência lógica; sistêmico porque as etapas dependem umas das outras, interagem entre si e são holísticas; e flexível por considerar que o mesmo deve passar por constantes avaliações.

Desse modo, Oliveira (2007) ressalta que existem três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional, e são relacionados conforme os níveis hierárquicos da pirâmide organizacional.

De acordo com Andrade (2012) cada nível organizacional (institucional, intermediário e operacional) corresponde a um tipo de planejamento.

- I. Estratégico – envolve toda a organização, se desenvolve em longo prazo estabelecendo direção para o futuro que a empresa deseja, com elaboração de planos táticos e operacionais.
- II. Tático – envolve cada departamento, sendo considerado mais específico, se desenvolvendo no médio prazo, tendo como exemplo planos de Marketing, recursos Humanos e Financeiros e etc.
- III. Operacional – inclui cada grupo de atividades sendo direcionado em curto prazo, ou seja, é um plano mais imediato e é constituído a partir da elaboração dos planos táticos.

A seguir, o trabalho tratará sobre o planejamento estratégico uma ferramenta fundamental para o gerenciamento das atividades e futuro desejável organizacional.

2.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é de responsabilidade do nível mais alto da administração da empresa e está relacionado aos objetivos estabelecidos de longo prazo, com a formulação de estratégias organizacionais para alcançá-los, de modo que abrange a organização como um todo (OLIVEIRA, 2007).

Maximiano (2008, p. 333) o define como sendo “o processo de elaborar a estratégia, a relação pretendida da organização com o ambiente” ao qual a organização está inserida. Ele afirma ainda que,

o processo de planejamento compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou curso de ação) que a organização

pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e cliente que pretende atingir. (2008, p. 333)

O planejamento estratégico dá suporte para empresa analisar o ambiente no qual está inserida identificando os pontos fortes e fracos, as oportunidades oferecidas e as ameaças ao seu redor para chegar ao objetivo esperado (OLIVEIRA, 2007). A elaboração do plano estratégico na visão de Maximiano (2008, p. 339) “é a consequência da análise da situação estratégica, de ameaças e oportunidades do ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização”. Ainda segundo o autor (2008) os componentes que fazem parte de um plano estratégico são o negócio, objetivos, vantagens competitivas e alocação de recursos.

Neste contexto, a elaboração da estratégia é fundamental para a organização saber o que pretende ser e onde pretende chegar, de forma que seu comportamento organizacional possibilite identificar o ambiente, os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e assim, se chegar ao objetivo desejado.

Para Oliveira (2007) o planejamento estratégico apresenta quatro fases e etapas no decorrer de sua elaboração e implementação na organização, são elas:

Fase I – Diagnóstico estratégico, que compreende as etapas: identificação da visão; identificação dos valores; análise externa; análise interna; e análise dos concorrentes.

É nessa fase do processo de planejamento estratégico que se faz uma análise real do ambiente externo e interno da empresa determinando “como se está”. Os administradores podem utilizar o benchmarking como instrumento nesse processo de realidade da organização. Maximiano (2008, p.338) define benchmarking como sendo “a técnica por meio da qual a organização compara o seu desempenho com o de outra”. Esta técnica, segundo o autor (2008, p. 338), “é a busca das melhores práticas da administração, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas”.

Na visão de Oliveira (2007) o diagnóstico estratégico proporciona a identificação da visão, dos valores, a análise externa e interna possibilitando

verificar no ambiente as ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, e também identificando as vantagens competitivas de acordo com a análise dos concorrentes da empresa diante seus concorrentes, como exposto a seguir.

- **Visão, Valores e Análise Interna e Externa**

Oliveira (2007, p.43) ressalta que visão “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. E os valores sustentam o modelo de gestão da empresa, pois eles “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”. Para Tavares (2010, p. 114) “servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões”.

Desse modo, são fundamentais para a organização definir o que pretende ser no futuro, como também orientar nas decisões e no comportamento da corporação como um todo.

A visão, de acordo com Tavares (2010, p.82) “é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca”. Neste contexto, a visão e os valores são fundamentais no processo de decisões para o desenvolvimento da organização, visando o futuro ao qual pretende se chegar.

Para a elaboração da visão, Tavares (2010, p. 82) descreve cinco fatores: habilidade em acumular e aplicar criativamente o aprendizado sobre o ambiente de atuação e o mercado; a participação na mente dos consumidores, por meio da marca; capacidade de criar e administrar alianças, coalizões e parcerias; desenvolvimento e manutenção de competências distintivas e habilidade em desenvolver e explorar o capital humano, como suporte aos fatores anteriores.

Sendo assim, os fatores proporcionam no processo de decisões formas de a empresa analisar as questões ambientais, de maneira que contribuem para alcance dos objetivos e resultados organizacionais. De acordo com Certo e Peter (1993, p. 113),

a análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta útil para entender a situação global da organização. Esta abordagem tenta equilibrar os pontos fortes e fracos internos de uma organização com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta.

Portanto, as análises ambientais possibilitam as organizações o entendimento da situação como o todo, de maneira que possa equilibrar os pontos fortes e fracos, como riscos e oportunidades.

Fase II – Missão da empresa, que compreende as seguintes etapas: estabelecimento da missão da empresa; estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; estruturação e debates de cenários; estabelecimento da postura estratégica; estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

Nessa fase a empresa estabelece sua razão de ser determinando o seu posicionamento estratégico organizacional. A organização dentro da missão precisa estabelecer os propósitos atuais e potenciais da empresa, a estruturação de cenários para eventos futuros e a postura estratégica organizacional para alcance dos propósitos estabelecidos na missão. Para Oliveira (2007, p. 50),

missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

Nesse sentido, ela determina o motivo pelo qual a empresa existe, fazendo-a abordar de forma direcionada o público ao qual atende e o futuro que pretende atuar. Desse modo a missão direciona a organização ao objetivo desejado.

Para Andrade (2012, p. 27) ela é vista como “razão de ser, ou propósito fundamental” o que determina os motivos de existência da organização. E para ser declarada, a empresa além de definir o negócio, precisa identificar o cliente/usuários para quais os benefícios serão conduzidos.

De acordo com Certo e Peter (1993) missão organizacional é a razão de existência da organização, a qual contém informações referenciais do que produz

(produto ou serviços), qual seu público de clientes e os valores importantes a qual possui. Certo e Peter (1993, p.76) afirmam que “para desenvolver uma missão organizacional de forma apropriada, a administração deverá analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente”.

Na área empresarial Andrade (2012, p. 27) ressalta que ela é motivada “pela definição do negócio em termos de proporcionar benefícios aos clientes com a finalidade de satisfazer suas necessidades e ou desejos”. Segundo o autor, desse modo a missão visa orientar as decisões para o desenvolvimento do composto produto/serviços a fim de cumprir com as finalidades atribuídas.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos, que compreendem as etapas de estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas; estabelecimento dos projetos e planos de ação.

No processo de planejamento estratégico Oliveira (2007, p.52) afirma que os instrumentos prescritivos,

Proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias; e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser.

Nessa fase a empresa estabelece os objetivos que pretende alcançar, os desafios que contribui para a realização de atividades a serem alcançadas, de acordo com as metas estabelecidas que determinam prazos para realização de alcance dos desafios. Ainda no contexto dessa fase é definido o estabelecimento de estratégias e políticas para realizar projetos, programas e planos de ação na empresa (OLIVEIRA, 2007).

Na visão de Certo e Peter (1993) os objetivos “fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção”. Portanto, estabelecer objetivos é fundamental para as empresas ter direção para onde pretende seguir e realizar as metas determinadas com sucesso.

Neste contexto, o planejamento estratégico determina o que a empresa deseja alcançar, proporcionando planos para chegar ao objetivo maior organizacional. E o processo de instrumentos qualitativos segundo Oliveira (2007, p. 54),

consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Então, a organização ao elaborar o planejamento desenvolvem projetos e planos de ação, e através dele verifica se é viável ao orçamento da empresa. Desta forma a empresa identificar suas projeções econômico-financeiras.

Fase IV – Controle e avaliação, que proporciona a empresa verifica se o que foi planejado está sendo executado, para assim, medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, conforme o planejado.

Segundo Oliveira (2007, p.55) “O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégia e projetos estabelecidos”. Para Certo e Peter (1993, p.196) “é fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado”.

No processo de controle os administradores seguem três etapas para o seu gerenciamento são elas: “medindo o desempenho, comparando o desempenho medido com os padrões e tomando a atitude corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente se materializem” (CERTO; PETER, 1993, p.197).

Já o processo de avaliação possibilita a empresa avaliar o desempenho e os resultados dos projetos, planos e atividades determinadas, o que mudou e melhorou na organização, e se os objetivos foram alcançados com sucesso conforme, o planejamento estratégico.

O planejamento precisa ser bem conhecido pelos administradores, pois são eles que controlam as atividades e resultados organizacionais, garantindo que os planos elaborados se tornem realidade. (CERTO; PETER, 1993). Portanto, essa fase se faz necessária para as organizações terem o controle das atividades para atingir os objetivos e assim avaliar se a empresa está caminhando para o futuro desejado.

Portanto, o planejamento estratégico não deve visto como soluções de todos os problemas organizacionais, e sim, como um processo que desenvolve etapas no decorrer do seu desenvolvimento que possibilita a organização se conhecer e ter visão do futuro. Para Andrade o processo de planejamento estratégico (2012, p.20) pode ser desenvolvido da seguinte forma apresentado na figura a seguir:

São etapas que proporcionam a organização se conhecer e o ambiente que esta inserida, para poder estabelecer o que pretende ser e onde deseja chegar.

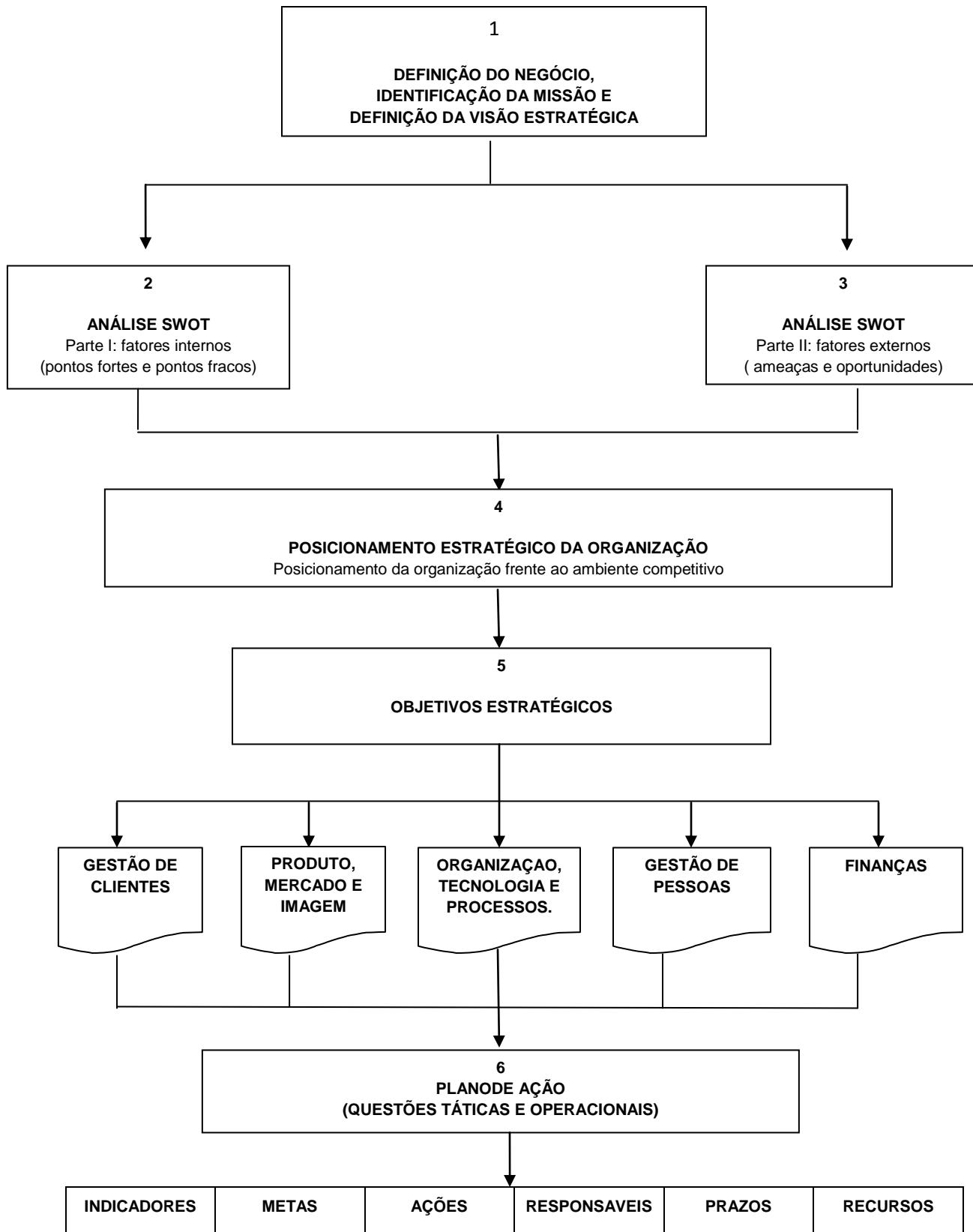


Figura 3. Esquema geral do processo de planejamento estratégico. (ANDRADE, 2012, p.20).

O esquema apresenta o processo de planejamento estratégico que é desenvolvido por etapas, as quais auxiliam as organizações no alcance dos resultados. Deste modo, as empresas definem o negócio (decisões relacionadas com os setores que a organização atua, buscando oportunidades nos mesmos); a missão, que identifica a razão de ser das organizações; e a visão estratégica, que define a situação futura desejada. A partir disso, a empresa é direcionada a realizar uma análise ambiental, a qual denomina-se de SWOT desenvolvendo, com isso, o posicionamento estratégico da organização em favor das estratégias competitivas utilizando recursos para atingir os objetivos traçados. Neste sentido, determinam-se os objetivos estratégicos para todas as áreas funcionais na organização para, assim, desenvolver as atividades e cumprir os planos de ação elaborados (ANDRADE, 2012).

Segundo Tavares (2010, p.264) a análise Swot “permite o afloramento de recursos e capacidades que podem ser úteis e alavancados no processo de gestão estratégica e que, em outras situações, poderiam não vir à tona”, ou seja, a análise SWOT proporciona a descoberta de competências e recursos que podem ser necessários para uma melhor gestão estratégica.

Diante disto o planejamento estratégico é fundamental para as organizações conhecerem as questões ambientais, internas e externas, para dirigir suas atividades e atingir os resultados, visto que Maximiano (2008) afirma que essa análise ambiental é um dos pilares do planejamento estratégico.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologia é a forma de estudar os métodos de investigação para adquirir resultados científicos, onde a ciência irá mostrar os caminhos percorridos na busca do conhecimento científico. (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

Na visão de Gil (1994, p. 27) método é definido como “caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Nesse contexto, foram abordados os procedimentos metodológicos para realização da pesquisa, natureza, o tipo, o universo e amostra da população e as técnicas utilizadas na coleta de dados.

3.1. OBJETO DA PESQUISA

O objeto de estudo da pesquisa foi uma organização pública estadual, localizada no Distrito Industrial, na cidade de João Pessoa – Paraíba.

O órgão foi fundado em 02 de Fevereiro de 1893, e tem 122 anos de existência fazendo história. A matriz está instalada na capital e possui sucursais nas cidades de Campina Grande, Guarabira, Patos, Sousa, Cuité, Itaporanga, Monteiro e Cajazeiras. É um órgão vinculado ao governo do Estado e busca fornecer informações sobre a Paraíba em questão de educação e política para a sociedade, além de possuir um parque gráfico para prestação de serviços.

A organização é composta atualmente por 163 funcionários, incluindo a parte administrativa; possui uma estrutura organizacional definida, porém não tem visão, missão, objetivos e valores organizacionais delineados e disseminados na organização.

3.2. TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa norteou-se por uma abordagem qualitativa, com o objetivo de identificar quais contribuições o planejamento estratégico pode oferecer para gestão de uma organização pública estadual de João Pessoa, Paraíba. O método qualitativo, segundo Gonçalves e Meirelles (2004, p. 62) “é considerado mais adequado para a investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los, em maior profundidade”.

A pesquisa classifica-se como um estudo de caso, com abordagem de natureza exploratória, visando descobrir/descrever o problema encontrado (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004). O estudo de caso, segundo Gil (1994, p. 78) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Portanto, a pesquisa, quanto aos fins, é classificada como exploratória porque visa ampliar o conhecimento sobre planejamento estratégico e demonstrar a importância dele para a organização pública. Quanto aos meios é um estudo de caso, pois foi desenvolvida em um órgão público localizado na cidade de João Pessoa-PB, onde os dados foram coletados através de entrevistas com gestores.

3.2.1. Instrumento de Pesquisa

Foi utilizado como instrumento de pesquisa um roteiro de entrevistas estruturadas com nove questões para levantar a percepção de três gestores, com o intuito de construir informações necessárias para identificar as contribuições que o planejamento pode oferecer para gestão de uma organização pública.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) a entrevista “é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado

assunto, mediante uma conversação de natureza profissional". Para eles, a entrevista estruturada segue uma sequencia de perguntas estabelecidas pelo o investigador. As entrevistas foram realizadas nos dias 04 e 05 de novembro de 2014, em momentos e horários diferentes na organização pública estudada, com os três gestores responsáveis pelo órgão, que serão representados no trabalho como R1, R2 e R3.

3.2.2. Universo da pesquisa

O universo da pesquisa foram os dirigentes responsáveis pelo Órgão (Diretores e Gerente), que fazem parte de diferentes áreas e níveis hierárquicos da organização dando suporte à coleta de dados para atingir o objetivo de pesquisa. Nas entrevistas foi utilizado um gravador de voz portátil para devida transcrição original com autorização dos entrevistados.

3.2.3. Procedimento de Análise de Dados

Análise de dados foi feita a partir dos dados coletados nas entrevistas estruturadas, as respostas deles foram transcritas exatamente como responderam na entrevista gravada, a fim de que se mantivesse em sua originalidade.

Ao elaborar a entrevista, foram levados em consideração os objetivos destacados nesta pesquisa. Neste contexto, foi através da técnica de análise de conteúdo, que segundo Vergara (2008, p. 15) "é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema" que pode identificar as contribuições que o planejamento estratégico pode trazer para a organização pesquisada. Segundo Vergara (2008, p. 15) "é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema".

Análise foi dividida em três pontos que buscam responde os objetivos de

pesquisa: visão e missão organizacional, planejamento e objetivos da organização e diagnóstico organizacional.

3.3 TRATAMENTO DOS RESULTADOS

Este capítulo tratará da análise das entrevistas aplicadas aos gestores representados por R1, R2 e R3 do Jornal vinculado ao governo do Estado da Paraíba nos setores de alta gerência administrativa da organização.

3.3.1 Visão e missão organizacional

Primeiramente, procurou-se saber sobre a visão e missão organizacional do órgão, ao que o gestor R1 ressaltou que

A missão da empresa ela não tá explicita, mas a empresa tem um foco vamos chamar assim, é a informação através do jornal e o fomento à cultura através da nossa editora de livros.

Diante da resposta, observa-se que não existe visão organizacional, pois não foi citada pelo gestor R1 na entrevista. Na realidade, a organização parece não possuir missão estabelecida, o que, de acordo com Andrade (2012, p. 27), é vista como “razão de ser, ou propósito fundamental”, o que determina os motivos de existência da organização. Ou seja, é importante a organização saber o que pretende ser e assim, colocar em prática seu propósito e desenvolver atividades relacionadas com a missão estabelecida.

Quanto ao gestor R2 da instituição, quando questionado sobre a mesma informação, afirmou que

A visão de um dirigente de uma empresa é das necessidades que a empresa tem para que venha ter seu crescimento. E com essa visão nós vamos planejar para ter a missão e que ela venha ser concretizada das suas necessidades.

A resposta do gestor R2 mostra que ele estabelece uma visão informal, ou seja, uma visão pessoal sobre o que a organização necessita ter e em cima disso construir a missão, ou seja, o que, na visão dele uma missão deveria abranger, no sentido que direcione para o cumprimento de atividades e metas a qual se deseja atingir. Tavares ressalta que a visão (2010, p.82) “é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca”.

Para o gestor R3 a visão e a missão organizacional, segundo ele *não se aplica por ser um órgão do estado*. Pode-se considerar na sua resposta como uma gestão de caráter burocrático, por ter um pensamento que, por ser um órgão público e não pode estabelecer visão e missão em vista de pertencer ao Estado e, ao mesmo tempo está abrangendo determinadas situações. De acordo com Pereira (1999) a reforma no Estado, passou da administração burocrática para uma administração pública gerencial, voltada para os resultados, com a necessidade da construção de um novo Estado para alcance de um mercado a nível global e competitivo.

Sendo assim, o desenvolvimento do futuro de uma organização pode estar atrelado à construção de um projeto organizacional com “visão, missão, abrangências, princípios e valores e posicionamento estratégico”, para estabelecer o que ela pretende ser e aonde deseja chegar (COSTA, 2003).

Nesses relatos, é possível deduzir que a organização não se preocupou em estabelecer a visão e missão organizacional durante 122 anos de existência. Isso talvez ocorra, exatamente, pela falta de um setor específico de planejamento que esteja em trabalho conjunto com a alta gerência, com a preocupação de olhar o futuro através do presente, determinando o que pretende ser e onde deseja chegar.

Pode-se notar nas respostas que os gestores podem até ter o conhecimento do que seja visão e missão, mas não conhecem a importância das mesmas estarem explícitas de forma clara e participativa numa organização. É possível observar pelas respostas que alguns a confundiram visão pessoal com

organizacional e o real propósito da missão, que na área empresarial ressalta Andrade (2012, p. 27) ser motivada “pela definição do negócio em termos de proporcionar benefícios aos clientes com a finalidade de satisfazer suas necessidades e ou desejos”. Ainda segundo o autor à missão visa orientar as decisões para o desenvolvimento do composto produto/serviços a fim de cumprir com as finalidades atribuídas.

3.3.2. Planejamento e objetivos da organização

Neste tópico foram analisados o planejamento e objetivos organizacionais para cumprimento das metas. Então, foi feita a seguinte pergunta: os objetivos organizacionais são planejados em que época do ano? O gestor R1 responde que é *sempre no inicio de um novo ano letivo, de um ano administrativo, sempre no inicio entre fevereiro, março*. E ainda afirma: *nós ainda não temos um planejamento estratégico definitivamente implantado*. Já o gestor R2 ressalta que, *sempre por ser um órgão público nós planejamos no final do ano em vigência, já planejando o ano vindouro, nós planejamos as metas a serem atingidas no ano seguinte*. E assim, o gestor R3 também informa, *é geralmente no último mês de cada ano civil é por que nós somos uma empresa pública e empresa pública depende do orçamento do Governo do Estado*.

Mediante as respostas, os objetivos organizacionais são planejados de acordo com o orçamento que o Estado oferece, sem que seja estabelecido como um todo e sim, objetivos para serem realizados no ano a seguir e não objetivos para que todos os servidores andem lado a lado com a organização. Na visão de Certo e Peter (1993) os objetivos “fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção”. Neste sentido, se a organização analisada definisse os objetivos para que toda corporação estivesse

na mesma direção, proporcionaria a oportunidade de trabalho em equipe com o mesmo propósito de chegar ao futuro almejado.

Além disso, foi observada nas respostas que a organização não possui planejamento estratégico implantado. A elaboração do mesmo poderia proporcionar para o órgão estratégias para alcance das metas e controle das atividades para chegar aos objetivos determinados com o orçamento lhe proposto pelo Governo. Segundo Stoner e Freeman (1985, p.136) o planejamento é o “processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”, possibilitando a determinação dos objetivos de modo a contribuir no processo decisório com ações administrativas direcionando a organização atingir os objetivos e alcance de resultados desejados.

Ao questionar quem participa do planejamento, o gestor R1 respondeu *Todos os funcionários, a partir dos seus chefes de unidade e todos os funcionários são envolvidos no planejamento estratégico.* É possível dizer que há uma contradição na resposta dele quando ressalta que todos participam do planejamento estratégico, desde os gerentes de cada setor como todos os funcionários da organização, no entanto, informou que a instituição não tem um planejamento estratégico implantado na organização. Observa-se que a resposta é diferente em relação ao gestor R2 que ressalta participar do planejamento *Toda parte técnica da empresa que vai pensar e planejar quais necessidades da empresa para o ano vindouro* e o gestor R3 diz participar somente *Diretoria e gerentes de cada área ligada à empresa.*

De acordo com os depoimentos o que parece ocorrer na organização são os planos táticos e operacionais, os quais planejam conforme cada área da organização. Segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico é de responsabilidade do nível mais alto da administração da empresa e está relacionado aos objetivos estabelecidos de longo prazo, com a formulação de estratégias organizacionais para alcançá-los, de modo que abrange a organização como um todo.

Por meio da análise observou-se que não se tem um planejamento estratégico organizacional definido, como um direcionamento para toda organização, contribuindo como suporte para os planos tático e operacional para a realização de metas e alcance do mesmo objetivo.

Em seguida buscou-se saber dos gestores como são definidas as metas da organização. De acordo com o Gestor R1

a partir aqui da superintendência mesmo, nós imaginamos as metas que pretendemos, convocamos os nossos colaboradores dos diversos setores e isso posto cada um começa na sua produção.

Já o gestor R2 diz que *elas são definidas em prioridades, elas dividem nas prioridades, a prioridade estruturante, crescimento operacional, crescimento de arrecadação*. Assim, o gestor R3 ressalta que *elas são definidas em grande parte pelo Governo do Estado e outras por diretrizes internas para serem aplicadas durante cada ano.*

Conforme as respostas coletadas, os gestores estabelecem as metas que desejam alcançar e em seguida determinam para os setores a realização de atividades de modo a vir ser atingidas. Por meio da observação participante, foi possível perceber que as metas são informais, pedidas e cobradas sem estabelecer como serão executadas, o processo e gerenciamento das atividades. Neste contexto, o planejamento formal diz respeito a alcançar as metas frente às mudanças que podem ocorrer, pois, segundo Robbins e Decenzo (2004), o planejamento é uma forma de a organização atingir os objetivos através de uma estratégia estabelecida, para unir e gerenciar as atividades.

Quando questionados para quanto tempo é realizado o planejamento? Curto ou Longo prazo? O gestor R1 ressaltou *curto, médio e longo prazo nós temos aqui objetivos que podem ser conseguidos e planejados para amanhã, outros para fim do ano, outros para aqui dois anos*. Porém, o gestor R2 diz *o prazo de empresas como hoje, a empresa que como nós trabalhamos a empresa publica-privado ela é planejado para um ano*. Já o gestor R3 de forma direta diz

curto por que são pra cada doze meses haja vista, temos que nos adaptar ao orçamento que é imposto pelo Estado.

De acordo com as respostas citadas, o planejamento da organização para o os gestores R2 e R3 é de curto prazo, por ser de um ano e os objetivos são propostos para um ano ou menos. Porém, também existem objetivos determinados de acordo com o gestor R1 que podem ser planejados segundo ele de curto, médio e longo prazo. Observa-se que ocorre um planejamento informal, pois não seguem uma linha de ações adequada por todos. Além disso, se existem objetivos que podem ser considerados para longo prazo, a organização ao implantar a formulação do planejamento estratégico pode auxiliar nos projetos e planos de ação, direcionando os planos táticos e operacionais. Na visão Robbins e Decenzo (2004), os planos estratégicos direcionam as organizações para os objetivos serem alcançados, servindo como base para o alcance dos planos táticos orientados para atingir os objetivos estabelecidos da organização.

Então, a elaboração do plano estratégico na visão de Maximiano (2008, p. 339) “é a consequência da análise da situação estratégica, de ameaças e oportunidades do ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização”.

Em seguida, por meio de questionamentos foi feito o diagnóstico da realidade da organização.

3.3.3. Diagnóstico Organizacional

Nesta seção foi analisada a realidade da empresa com relação às práticas do ambiente organizacional. Segundo a análise dos dados coletados, percebe-se que em se tratando de um diagnóstico organizacional, ou seja, da situação de uma organização pública em relação com as funções dos gestores, pôde-se constatar que os pesquisados foram cautelosos nas respostas ao fornecer informações sobre o ambiente organizacional.

Primeiramente, para compreender o ambiente da organização pública pesquisada, buscou-se saber quais forças e motivações podem ser evidenciadas na empresa. Para a maioria dos respondentes está relacionada ao parque gráfico. Como pode ser verificado nas seguintes respostas:

Forças e motivações... olha eu acho que, por exemplo, pegando o ano de 2014 nós tivemos muitas motivações, nós tivemos um investimento muito alto no maquinário, da editora e da gráfica; nós vamos concluindo agora uma nova redação, um novo espaço físico e é uma motivação muito grande para quem trabalha na união[...] (GESTOR R1).

"As forças que nós devemos priorizar são as forças de capacitação, nós sempre temos que tá capacitando o nossos funcionários trazendo maiores conhecimento de fora para que venha enriquecer os conhecimentos, é trazendo melhorias na parte operacional, trazendo mais mecanismo, equipamentos que venham dá condições a que a gente venha a motivaciona e dá uma forma maior no crescimento da empresa" (GESTOR R2).

"A força é que nós temos um parque gráfico de ultima geração, é um jornal, é onde a impressão uma das melhores do Estado, é o corpo funcional que é dedicado e cumprir as metas estabelecidas pela diretoria" (GESTOR R3).

Verifica-se que o parque gráfico é uma das grandes forças da organização, o que vislumbra maior investimento referente a um ambiente inovador, ou seja, a utilização de tecnologia para uma organização que possa estar compatível com os concorrentes em questão de qualidade de informação e serviços. Além disso, proporciona motivação aos funcionários da organização em questão de qualidade, pode-se considerar que é um ambiente organizacional que pode estar compatível para a competitividade no mercado.

Entretanto, apesar da organização ter trazido algumas melhorias para os servidores em relação a investimento, tornando-se uma gráfica de última geração, uma redação de ponta com alta tecnologia, foi possível observar que isto ainda não é o suficiente para tornar a organização reconhecida, pois ela precisa primeiramente se conhecer e em seguida saber o que pretende ser e onde deseja chegar, com visão de objetivos futuros organizacionais. Em outras palavras,

desenvolver estratégias proporciona vantagens frente ao mercado competitivo. Para Andrade (2012) o processo de planejamento estratégico desenvolve etapas no decorrer do seu desenvolvimento, tendo o posicionamento estratégico da organização em favor das estratégias competitivas utilizando recursos para atingir os objetivos traçados.

Em seguida, os pesquisados foram questionados a respeito das fraquezas organizacionais e cada um tem uma maneira específica de citar, mas praticamente com o mesmo sentido. Para gestor R1, *a fragilidade maior, nossa tá na indefinição da nossa natureza jurídica*. Já o gestor R2 diz *uma das fraquezas que podemos citar em relação a órgãos públicos são os entraves que são que nós temos da burocracia em relação às empresas privadas*. Porém, na visão do gestor R3, a fraqueza principal é que é *um órgão ligado ao Estado*. Ou seja, as fraquezas reconhecidas pelos pesquisados, com relação à organização estão relacionadas à questão da empresa não ter funcionários próprios e sim aqueles há disposição do Estado, como também a questão burocrática de querer algo e demorar devido ao processo burocrático, por ser um órgão que está ligado ao estado.

Neste contexto, observa-se que a organização não possui um organograma dos funcionários para atender as áreas funcionais da empresa, e, além disso, o fato de não terem funcionários efetivos, há constante rotatividade de pessoas, o que prejudica a atenção dos servidores no cumprimento das atividades e no crescimento organizacional.

E em se tratar do processo de crescimento da empresa tanto as organizações públicas como privadas passam pelo o processo de pesquisa para determinados serviços e produtos no mercado, porém de forma diferente, pois os órgãos públicos têm leis a ser cumpridas, mas não deixam de ser diferentes em questão de crescimento no mercado por ser uma administração pública. Em que na visão de Denhardt (2012, p.201) “a nova gestão pública enfatiza abordagens como privatização, mensuração de desempenho, planejamento estratégico e outras abordagens gerencialistas”. Na visão de Lima (2007), a excelência em

gestão pública é a melhor forma padronizada de gestão gerencial sem desviar da sua natureza de organização pública.

Quando questionados sobre como é ambiente organizacional, há uma dificuldade dos dirigentes em identificar como é o ambiente onde estão inseridos. Para o gestor R1, é *um ambiente que se aproxima do que uma organização necessita ter*. Porém o gestor R2 ressalta que *Hoje, nós temos funcionários públicos de vários e vários anos que já tão, que não tem aquela qualificação adequada para exercer aquela função*. Mas para o gestor R3, o *ambiente organizacional é um pouco diversificado, por quê? Porque a gente tem, é vida própria por ter uma gráfica e a gente trabalha não só com o público e privado e também a demanda do Governo do Estado*. Nessa visão do gestor R3, é possível observar que a organização precisa estar atenta ao mercado para atender às necessidades dos seus públicos alvos como sociedade, serviços privados e o Governo do Estado.

Verifica-se que os gestores precisam estar relacionados com o ambiente organizacional para conseguir identificar suas reais necessidades e possibilidades de um ambiente que atenda seu público e ofereça melhores condições para os colaboradores, para que possam exigir mais capacitação nas atividades exercidas.

De acordo com os depoimentos, a organização precisa de funcionários qualificados para execução de tarefas e funções, o que a organização não tem disponibilidade de concursos para realização de áreas específicas. E sim, pessoas a disposição do estado para preencher os cargos, sem saber quem é a organização, o que ela deseja no presente e no futuro, os objetivos e as atividades a serem cumpridas, ou seja, sem conhecer o ambiente organizacional.

Em seguida os gestores foram questionados sobre quais oportunidades podem ser visualizadas para a organização?

O gestor R1 ressalta como a principal do órgão, a *regularização da nossa natureza jurídica*, porém para o gestor R2, são os setores que *economicamente, podem produzir para venha haver o crescimento da empresa*. Ou seja, os setores

que oferecem mais lucros. Como para o gestor R3 as oportunidades estão no “parque gráfico” que oferece diversas possibilidades de crescimento.

Mediante as respostas, as oportunidades visualizadas não são vista pela alta gerência como um todo, enxergando-a com diferentes visões, o que indica direções diferentes.

A elaboração de um diagnóstico organizacional no que diz respeito de natureza ambiental, interna e externa, por meio de uma análise Swot identifica as possíveis oportunidades condizentes a organização para alcance das metas e objetivos organizacionais frente ao um mercado global e competitivo. Segundo, Oliveira (2007) o diagnóstico estratégico proporciona a identificação da visão, dos valores, a análise externa e interna possibilitando verificar no ambiente as ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, e também identificando as vantagens competitivas de acordo com a análise dos concorrentes da empresa diante seus concorrentes.

Pelas respostas dos pesquisados é possível afirmar que a organização não tem trabalhado com um diagnóstico estratégico ambiental, a partir das respostas, uma vez que os gestores não compartilham da mesma perspectiva de futuro almejado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico (PE) tem sido considerado um tema bastante abrangente, por se tratar de uma ferramenta relacionada a crescimento organizacional e resultado futuro desejável, além de influenciar no processo decisório para o gerenciamento das atividades e alcance dos objetivos.

Esta pesquisa teve como principais objetivos: verificar se há efetividade da visão e missão organizacional; descrever como são planejados os objetivos da organização para o cumprimento das metas e realização das atividades e fazer o diagnóstico organizacional: condições ambientais, forças e motivações da organização, fraquezas e oportunidades. Tais objetivos foram alcançados. Para tanto foi realizado um estudo de caso em uma organização pública vinculada ao Governo do Estado da Paraíba, especificamente, na Superintendência, diretoria e gerência do órgão. O método de coleta de dados foi entrevista estruturada com nove questões, no sentido de obter informações para identificar quais contribuições organizacionais o planejamento estratégico pode oferecer para a organização pública pesquisada. Com abordagem da pesquisa de caráter qualitativo, permitindo uma análise mais subjetiva e detalhada.

A partir da análise dos resultados, verificou-se que empresa não possui visão e missão organizacional definida e que sua gestão possivelmente seja de caráter burocrático realizado através de processos, com um pensamento de, por ser um órgão público não poder estabelecer missão e visão e planejar objetivos para além do Governo do Estado, objetivos a que estejam frente ao mercado competitivo. Apesar de ser uma organização pública, proporciona produto e serviço à sociedade, além de atender a demanda do Estado, assim, ela pode trazer crescimento a nível global a economia do Estado/PB.

A respeito do planejamento e objetivos da organização, percebe-se que são planejados conforme a disponibilidade do orçamento do Estado, para realização de metas a cada ano. Na análise, verifica-se que o órgão não estabelece objetivos para o conhecimento de todos os colaboradores, almejando um futuro, além, do

mandato do governo do Estado. Portanto, ao estabelecer a missão e visão formal da organização, onde todos tivessem conhecimento chegaria ao objetivo maior de precisão.

Além desses fatores, ao se fazer um diagnóstico ambiental constatou-se que há uma grande dificuldade dos gestores identificar o ambiente no qual a organização está inserida, ou seja, as condições ambientais. Identificou-se que os gestores precisam estar mais envolvidos com o ambiente, para ter conhecimento das possíveis necessidades da organização e possibilidades de um ambiente que atenda seu público e ofereça melhores condições para os colaboradores, para que possam exigir mais capacitação nas atividades exercidas, já que o órgão não tem funcionários qualificados para certas funções. A gráfica é vista por eles como uma das forças mais visualizadas, com um maior investimento para proporcionar motivações aos colaboradores com inovação, capacitação e tecnologia de ponta.

Porém, verificou-se que trazer melhorias ainda não é o suficiente para se tornar uma organização reconhecida, pois ela, primeiramente tem que se conhecer e em seguida saber o que pretende ser e onde deseja chegar, com visão de objetivos futuros organizacionais. As fraquezas são ditas o fator da deficiência da natureza jurídica, por não terem funcionários próprios e sim aqueles à disposição do Estado, como também os entraves da burocracia dos órgãos públicos e por ser ligado ao Governo do Estado. Portanto, da mesma forma que as organizações públicas passam por processos licitatórios, as empresas privadas também passam em questão de pesquisa de preços, porém de maneira diferente, pois as públicas estão entre um emaranhado de leis que devem ser cumpridas no seu gerenciamento, mas que não deixam de serem empresas em nível de mercado.

Em relação às oportunidades são visualidades de diferentes maneiras a definição de funcionários próprios, os setores que oferecem maior lucro e o parque gráfico da organização. Tendo em vista, que a organização, possivelmente, não possua um diagnóstico estratégico ambiental, pois foi verificado que os gestores não compartilham da mesma perspectiva de futuro almejado.

Portanto, entende-se que o estudo sobre planejamento estratégico é fundamental, pois seu estudo permite trazer contribuições significativas para as organizações, auxiliando-as estar atentas às mudanças do mercado e ao futuro desejado, ou seja, a elaboração do planejamento estratégico para a organização pública pesquisada irá contribuir no processo de construção da missão e visão, objetivos, posicionamento estratégico e o diagnóstico estratégico analisando os pontos fortes e fracos, como as ameaças e oportunidades ambientais.

Desta forma, o planejamento proporciona sentido e direção à organização para construir o que deseja ser e quais caminhos seguir, auxiliando na tomada de decisão para unir e gerenciar as atividades para realização das metas, alcance dos objetivos e resultados satisfatórios.

5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Alguns fatores limitaram o desenvolvimento mais aprofundado do estudo, tais como o tempo dos gestores que se limitava devido seus compromissos, o que dificultou também no detalhamento de alguns processos pertinentes ao estudo.

A presente pesquisa foi de encontro aos dirigentes da organização estudada para colher informações a fim, de identificar quais contribuições o planejamento estratégico pode oferecer para ela. No decorrer do andamento da pesquisa notaram-se limitações por parte dos dirigentes ao fornecerem informações nas entrevistas, com o receio de se comprometer nas respostas expostas por eles, por questão de ser uma organização pública e vinculada ao Governo do Estado.

Mas, com trocas de conversas sem compromisso com funcionários da instituição até mesmo com os dirigentes, percebe-se que faltaram informações que eram necessárias para a pesquisa, ou seja, informações da realidade da organização ao qual se encontra. Diante disto, foi possível identificar uma falta de planejamento, em relação às atividades, a solicitação de demanda de pedidos de matérias para cumprimentos das tarefas, entre outros.

Neste sentido, por se trata de uma pesquisa em órgão público os gestores foram cautelosos nas respostas sem expor a corporação. Porém, os resultados obtidos são capazes de identificar a carência do planejamento estratégico (PE) em tal organização. No sentido, de estabelecer o que pretende ser e onde deseja chegar, olhando o presente a partir do futuro, com envolvimento de toda corporação ao encontro do mesmo objetivo. Portanto, analisando o ambiente organizacional, interno e externo, suas condições para planejar e assim, unir e gerenciar as atividades, a fim, de direcionar a organização ao alcance dos objetivos e serem precavidos para possíveis futuras mudanças frente ao mercado competitivo.

6. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Diante dos resultados obtidos neste estudo, vários trabalhos podem ser desenvolvidos na busca de melhor compreender os aspectos determinantes no êxito de planejamento estratégico em organização pública.

O caso estudado foi um órgão público estadual, localizado na cidade de João Pessoa-Paraíba, a qual pretendia identificar as contribuições dele para a organização, a fim, de estender os resultados na busca de futuros estudos por orientar a necessidade do planejamento estratégico nas instituições públicas que vislumbram desenvolverem negócios para alcance dos objetivos determinados e atender resultados satisfatórios.

Portanto, estudos complementares estendendo-se para organizações que estão no processo de estruturação, ou que ainda não obtiveram sucesso no gerenciamento público serviço/produto no mercado e satisfação da sociedade. Seriam necessários para compreender as dificuldades e os caminhos percorridos por elas neste processo. Com isso, a organização irá identificar a contribuição da elaboração do planejamento e estratégia organizacional para o desenvolvimento e gerenciamento das atividades, ou seja, o processo de planejamento estratégico. Com efeito, de aglomerar tanto as organizações pioneiras, quanto àquelas que desenvolveram seu processo de forma mais tardia, assim demonstrando os fatores de contribuição que o planejamento estratégico pode oferecer.

Visto que na organização estudada mesmo sendo pública e de difícil acesso, A União Superintendência de Imprensa e Editora foi possível identificar as contribuições que ele irá trazer para melhoramento das atividades e direcionamento do futuro desejável, o qual pode ser elaborado pelos gestores de forma que estabeleçam uma visão além, do mandato do Governo do Estado, com o estabelecimento de missão, visão e objetivos que envolva a organização como um todo e assim, planejando para se tornar um Jornal e Gráfica em nível de

concorrência diante o mercado e crescimento global da economia do Estado da Paraíba.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, orçamento e gestão. Secretaria de gestão. **Documento de Referência**. Brasília: MP, SEGES, 2009. Disponível em <www.gespublica.gov.br> acesso dia 25 de fevereiro de 2015.

CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo, 2003.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Larning, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, Carlos Alberto. MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública**: a trajetória e a estratégia do gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. 2^a ed. São Paulo: MaKron Books, 1993.

MARCONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de**

estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 16^a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 24^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. SPINK, Peter Kevin. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** 3^a ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. **Fundamentos da administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, Flávia de Araújo e GONÇALVES, Carlos Alberto. Artigo: **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público.** Revista de Administração da UFSM, Santa Maria. vol. 4. n. 3. São Paulo, 2011. Disponível em www.spell.gov.br.

STONER, James A. F. FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5^a ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 3^a ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE



Roteiro de Entrevista

- 1 – Qual a visão e missão organizacional da empresa?**
- 2 – Os objetivos organizacionais são planejados em que época do ano?**
- 3 – Quem participa do planejamento?**
- 4 – Como são definidas as metas da organização?**
- 5 – Para quanto tempo é realizado o planejamento? Curto ou longo prazo?**
- 6 – Quais forças e motivações podem ser evidenciadas na empresa?**
- 7 – Quais fraquezas podem ser citadas?**
- 8 – Como é o ambiente organizacional?**
- 9 – Quais oportunidades podem ser visualizadas para a organização?**