

FACULDADE SENAC SÃO MIGUEL DO OESTE
Pós-Graduação *lato senso* em Gestão Estratégica de Pessoas

Deise Camilo
Jéssica Rafaela Vanzella
Joiciane Pagliarini
Luciane Cássia Fontaniva

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O RESULTADO DE UM PROCESSO DE
GESTÃO DE PESSOAS**

São Miguel do Oeste
2019

Deise Camilo
Jéssica Rafaela Vanzella
Joiciane Pagliarini
Luciane Cássia Fontaniva

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O RESULTADO DE UM PROCESSO DE
GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Maria Berenice Gavioli

São Miguel do Oeste

2019

Deise Camilo
Jéssica Rafaela Vanzella
Joiciane Pagliarini
Luciane Cássia Fontaniva

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O RESULTADO DE UM PROCESSO DE
GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Prof. Msc. Maria Berenice Gavioli (Orientadora)
Faculdade Senac São Miguel do Oeste

Prof. Msc. Emerson Luiz Pereira
Faculdade Senac São Miguel do Oeste

Prof. Msc. Rute Rosângela Dalmina
Faculdade Senac São Miguel do Oeste

Prof. Msc. Matias Trevisol
Faculdade Senac São Miguel do Oeste

São Miguel do Oeste, 23 de março de 2019

Aos nossos familiares e amigos,
pelo incentivo em tempo integral.

RESUMO

A gestão estratégica de pessoas está presente em todos os setores da organização, direcionando e auxiliando no desenvolvimento da mesma. Com base nestas informações, este estudo busca apontar qual a importância do planejamento estratégico para o fortalecimento da gestão de pessoas e da organização como um todo. Identificar na organização estudada os pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, ambientes externo e interno, realizando o diagnóstico estratégico e resultando na elaboração, juntamente com o gestor da empresa, da missão, visão e valores da mesma. A base teórica é fundamentada em informações relacionadas com a administração e gestão de pessoas, planejamento estratégico com ênfase na missão, visão e valores e sua relevância para os colaboradores. A metodologia utilizada é de pesquisa descritiva e exploratória, onde os procedimentos técnicos se caracterizam como estudo de caso, através de métodos qualitativos com pesquisas para o gestor. Neste contexto, salienta-se que a gestão estratégica de pessoas é o principal viés que norteia o desenvolvimento de tudo o que é proposto em uma organização, onde a mesma pode ter o melhor planejamento estratégico, mas se não souber engajar sua equipe de colaboradores, os resultados não aparecerão. Havia a necessidade de maior engajamento/comprometimento dos colaboradores em relação à organização, por isso, elaborou-se o planejamento estratégico de forma clara e objetiva. Além disso, sugerem-se treinamentos para que os colaboradores possam se tornar multidisciplinares, promoção de ações de integração entre a equipe e familiares, visando a melhoria das relações interpessoais, trabalhar com foco na eficiência e eficácia nos resultados e demais ações de implementação do planejamento estratégico elaborado. Contudo, foi possível realizar um desenho da Cotrafrios, entender o seu negócio e se sentir parte dela, assim como, crescer significativamente em conhecimento.

Palavras chave: Gestão de pessoas. Planejamento estratégico. Missão. Visão. Valores.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A matriz SWOT.....	16
Quadro 2 – SWOT da Organização.....	31
Quadro 3 – Diagnóstico Estratégico.....	33
Quadro 4 – Plano de Ação e Implementação do Diagnóstico Estratégico.....	36
Quadro 5 – Desenvolvimento da Missão, Visão e Valores.....	37

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1– O processo de fixação de objetivos estratégicos.....	18
--	----

LISTA DE SIGLAS

COTRAFRIOS - Cooperativa de Transportes de Frios São Miguel

SWOT -*Strengths* = Forças; *Weaknesses* = Fragilidades; *Oportunitites* = Oportunidades;
Threats = Ameaças

KM - Quilômetro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	11
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	11
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	11
1.2 Justificativa	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1 Gestão de Pessoas	13
2.2 Comprometimento/engajamento no trabalho	14
2.3 Planejamento Estratégico	155
2.3.1 <i>Estratégia</i>	16
2.3.2 <i>Objetivos Estratégicos</i>	177
2.3.3 <i>Análise do ambiente</i>	18
2.3.4 <i>Fatores críticos de sucesso e motivação</i>	199
2.4 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional	20
2.4.1 <i>Planejamento estratégico</i>	211
2.4.2 <i>Planejamento Tático</i>	211
2.4.3 <i>Planejamento Operacional</i>	222
2.5 Missão, visão e valores	233
2.5.1 <i>Missão</i>	233
2.5.2 <i>Visão</i>	244
2.5.3 <i>Valores</i>	244
2.6 A importância da missão, visão e valores na organização	244
2.7 O colaborador comprometido e motivado	266
2.8 A atração por profissionais comprometidos/engajados com suas organizações ...	277
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 Característica da Pesquisa	28

3.2	Abordagem da pesquisa.....	29
3.3	Técnica de coleta de dados	29
3.4	Análise descritiva dos dados.....	29
4	CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	31
4.1	Diagnóstico estratégico	31
4.2	Apresentação das etapas do planejamento estratégico.....	32
4.3	Proposição da Missão, Visão e Valores da Organização	37
5	CONCLUSÃO.....	39
	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICES	44

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado de constantes transformações tanto por parte dos consumidores como das organizações faz-se necessário um bom planejamento estratégico, de forma que se considere como uma ferramenta de gestão utilizada para auxiliar a organização a potencializar os seus resultados.

Dessa forma, o planejamento estratégico como resultado de um processo de gestão de pessoas é o tema deste trabalho, visando a contribuição na melhoria dos processos aplicados nas organizações que buscam diagnosticar seus pontos fortes e fracos, sua atuação no ambiente interno e externo, para melhorar seu desempenho no mercado.

As organizações que buscam se manter estáveis num mercado cada vez mais competitivo precisam ter um bom planejamento para identificar suas forças e fraquezas utilizando de forma adequada os seus recursos físicos, financeiros e humanos. Desta maneira o planejamento deve estar bem alinhado com os objetivos e com os valores que a mesma possui, tendo o seu foco de acordo com as suas metas e estratégias.

O planejamento pode acontecer de várias formas em uma organização, sendo de longo, médio ou curto prazo. É recomendado para qualquer tipo de situação que a organização enfrenta ajudando a identificar as condições que o ambiente apresenta, pois, quanto mais complexo e incerto for o ambiente organizacional, maior a necessidade, sendo assim, mais importante para a gestão ele se torna, pois, a sua necessidade também será maior. Aliado ao planejamento da empresa e a cultura organizacional estão os colaboradores, parte importante do sucesso da organização, eles precisam se sentir parte dela, se identificando com a cultura existente e engajada no processo em que estão inseridos.

A não existência de um planejamento pode fazer com que os colaboradores se sintam desorientados, sem um foco, e isso pode desmotivá-los, pois eles não se sentem parte do processo e não conseguem identificar a importância que possuem para a organização como um todo. Desta forma, o estudo busca apontar qual a importância do planejamento estratégico para o fortalecimento da gestão de pessoas dentro da organização pesquisada?

Para o estudo se utilizou como metodologia de pesquisa uma abordagem qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso de uma cooperativa de transportes; sendo que a coleta de dados aconteceu através de uma entrevista com o presidente da cooperativa. Para análise e interpretação dos resultados da busca, foram considerados os dados coletados e posteriormente proposta uma solução para o problema apontado.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar o planejamento estratégico da organização Cotrafrios (Cooperativa de Transportes de Frios São Miguel), a fim de fortalecer a gestão de pessoas para o período até 2022.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o ambiente externo e interno;
- Elaborar o diagnóstico estratégico da organização;
- Criar a missão, visão e valores da organização;
- Elaborar as estratégias organizacionais;
- Apresentar o planejamento estratégico à organização.

1.2 Justificativa

Modelos de uma boa gestão de pessoas proporcionam sucesso, crescimento e bons resultados para a organização. A gestão pode ser definida como o reflexo de quem a lidera, ou seja, o negócio ganha a cara e a forma de seus empreendedores, tanto nas questões de cultura organizacional e valores, como na tomada das decisões do dia a dia.

É por meio do perfil da gestão de uma organização que se consegue entender quais os caminhos e os rumos que ela seguirá. Quando bem definida e executada, a gestão empresarial desempenha um papel de extrema importância, garantindo que processos sejam devidamente definidos, possíveis ameaças e oportunidades sejam identificadas, buscando diferenciais de atuação no mercado.

Portanto, observa-se o impacto de um bom planejamento estratégico nas organizações. É um fator determinante no desempenho dos colaboradores, sendo que quando não há comprometimento/engajamento também não há responsabilidade em desempenhar as atividades, desta maneira, considera-se importante encontrar meios de manter o colaborador comprometido/engajado, seja através de treinamentos, benefícios, promoções, clima interno favorável.

Através deste estudo, se elaborou o planejamento estratégico da organização Cotrafrios como forma de contribuir para o fortalecimento da gestão de pessoas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta este estudo. Utilizaram-se artigos, livros, periódicos, que serviram de base para a análise e a interpretação de dados necessários ao desenvolvimento.

2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é peça fundamental para tornar uma organização atuante no mercado, destacando seu ambiente interno que reflete no seu ambiente externo. Desta forma percebe-se que as pessoas são parte muito importante nas organizações, e que mesmo diante das mudanças elas precisam ser assistidas.

As mesmas vêm passando por grandes transformações, estas mudanças não estão limitadas às estruturas organizacionais, seus produtos ou mercados, afetam principalmente seus padrões comportamentais, culturais, políticos e as relações de poder, interferindo diretamente na gestão de pessoas, conforme aponta Dutra (2016).

Nos últimos anos foi possível observar através de pesquisas, que importantes mudanças no comportamento das organizações estavam acontecendo criando mais espaço para as pessoas e respeitando as individualidades, estimulando o desenvolvimento a partir delas e abrindo um diálogo mais frequente e profundo com as pessoas (DUTRA, 2016, p. 23).

Dutra (2016) salienta que a pessoa tem um papel importante na gestão de pessoas. Pensando a pessoa com consciência de um projeto profissional e, portanto, mais exigente na sua relação com a organização e com seu trabalho, a gestão de pessoas deveria atender às expectativas e necessidades da mesma para fazer sentido. Dessa forma, caso as práticas de gestão adotadas pela organização não agreguem valor para as pessoas, não terão efetividade com o tempo.

Dutra (2016) ainda relata que, neste processo cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. Elas estão adquirindo cada vez mais consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira e da organização e as condições objetivas de seu desenvolvimento profissional. Enquanto isso cabe às organizações, através de uma interação contínua com as pessoas, criar para estas, o estímulo e as condições concretas de desenvolvimento profissional e pessoal, assim, conseguirá

alavancar sua competitividade por meio das pessoas, fruto de um processo de aprendizagem que oferece um diferencial competitivo de difícil reprodução.

Atualmente, o grande desafio das organizações neste contexto de mercado globalizado, que trabalha no presente com o olhar para o futuro, é criar condições para que as pessoas tenham as suas expectativas atendidas em relação ao seu desenvolvimento e reconhecimento, tornando-se cada vez mais transparente nas organizações.

2.2 Comprometimento/engajamento no trabalho

Ter colaboradores comprometidos/engajados no trabalho é o que almejam todas as organizações, não importando seu tamanho, quantos colaboradores ou setor de atuação. É a base para todo o desenvolvimento, o que vai fazer com que permaneça e cresça no mercado, ou se estagna e muitas vezes não consegue mais seu espaço.

As organizações precisam cada vez mais de colaboradores comprometidos com o trabalho e com a organização, levando em consideração os seus valores, seus princípios éticos e também considerando a cultura existente na organização. “Para poder proporcionar resultados, o talento humano precisa estar envolvido em um ambiente de trabalho baseado em um desenho organizacional favorável e em uma cultura organizacional participativa e democrática” (CHIAVENATO, 2014, p. 128).

A cultura organizacional existente em cada organização é um fator que pode facilitar ou dificultar o processo de trabalho, pois, nem sempre os colaboradores sozinhos conseguem perceber isso, deste modo o líder precisa mostrar esses valores e princípios aos seus colaboradores, alinhado a estes valores é que as outras coisas também devem acontecer, pois, o líder além de supervisionar o trabalho, precisa mostrar o que cada um é dentro da organização, qual é a sua importância, e aonde ele se encaixa no processo, quando o colaborador tem isso claro ele sabe que é importante, a partir disso o líder pode trabalhar a motivação dos seus colaboradores, e motivados certamente estarão mais comprometidos com o trabalho. Segundo o autor o comprometimento é o “Estado psicológico positivo que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que causa impacto em seu desempenho” (PALACIOS; PEIXOTO, 2015, p. 79).

2.3 Planejamento Estratégico

Em tempos de mudanças é necessário planejar a organização, sua rotina, seus caminhos, mais importante ainda é ter um planejamento estratégico, dos fatores de risco da organização.

Nesse sentido Cavalcanti (2008, p. 98) afirma que o planejamento estratégico:

Expressa uma visão específica do futuro da organização e deve desenvolver-se a partir da avaliação de questões como: em que mercados competir; contra quem competir; qual a tendência do setor; que produtos e serviços oferecer; que valor oferecer aos clientes; que vantagens, a longo prazo, alcançar, qual o porte indicado para a organização e que lucratividade atingir.

Como parte do planejamento estratégico pode-se destacar a análise externa e interna da organização, conforme Oliveira (2015) esta análise é realizada através do diagnóstico dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Os pontos fortes estão relacionados às variáveis internas e apresentam condições favoráveis para a organização enquanto os pontos fracos, também variáveis internas apresentam condições desfavoráveis para a organização. Já as oportunidades e ameaças são variáveis externas e não controláveis pela organização, sendo que as oportunidades podem criar condições favoráveis enquanto as ameaças podem criar condições desfavoráveis.

O planejamento é uma ferramenta que direciona a organização, conforme aponta Oliveira (2015, p. 4) afirmando que:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a organização tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência.

A análise interna e externa é também chamada por alguns autores de Matriz SWOT (Strengths = Forças; Weaknesses = Fragilidades; Oportunities = Oportunidades; Threats = Ameaças). Segundo Chiavenato e Sapiro (2016) “a base da aplicação da matriz SWOT é o cruzamento do que sejam as oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização, levando-se em conta sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos.” (CHIAVENATTO; SAPIRO, 2016, p. 167).

A matriz SWOT e todos os seus aspectos também podem ser explicados no Quadro 1.

Quadro 1 – A matriz SWOT

PREDOMÍNIO DE PONTOS FORTES DA ORGANIZAÇÃO		PREDOMÍNIO DE PONTOS FRACOS DA ORGANIZAÇÃO
Predomínio de Oportunidades Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente Favorável - Força total da Organização - Desenvolvimento e Expansão dos negócios - Estratégia de ação ofensiva ou aproveitamento da área de domínio da Organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente Favorável - Organização Despreparada - Tentativa de algum Crescimento dos negócios - Estratégia de manutenção ou melhoria, em área de aproveitamento potencial.
Predomínio de Ameaças Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente Desfavorável - Força total da Organização - Manutenção do status quo e dos negócios - Estratégia de ação defensiva ou enfrentamento em área de risco enfrentável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente desfavorável - Organização despreparada - Tentativa de sobrevivência dos negócios - Estratégia de saída ou desativação em área de risco acentuado.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2016, p. 167).

2.3.1 Estratégia

Thompson, Strickland e Gamble (2008) afirmam que a estratégia é um conjunto de ações que tem o objetivo de proporcionar melhorias em vários aspectos de uma organização.

É o plano de ação administrativo para conduzir as ações da organização. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da organização, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008, p. 3).

O propósito é considerado como um dos fundamentos para a elaboração da estratégia, o propósito também pode ser considerado como um dos “alicerces estratégicos de uma organização, aqui chamados de propósito são compostos por sua visão, missão, abrangência, princípios e valores e opção estratégica.” (COSTA, 2007, p. 35). Deste modo, percebe-se que a estratégia da organização está ligada ao seu propósito, sendo que é através deles que a organização desenvolve seus valores organizacionais.

Complementando Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) definem a estratégia, chamada de estratégia corporativa como:

O modelo de decisões de uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a organização vai adotar, o tipo de organização

econômica e humana que ela é ou pretende ser (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006, p. 78).

Barney e Hesterly (2011) afirmam que a estratégia de uma empresa é baseada na teoria de como obter vantagens competitivas, sendo que a boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens. Embora seja difícil ter a certeza de que a empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de erros e a forma mais correta de fazer isso é escolher a estratégia de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica.

Os autores ainda complementam dizendo que a escolha estratégica deve estar munida de uma missão, de objetivos e de análises interna e externa completas, assim uma empresa estará pronta para escolher a sua “teoria de como obter vantagem competitiva”.

A simples escolha de uma estratégia nada significará se ela não for implementada e a implementação ocorre quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 8).

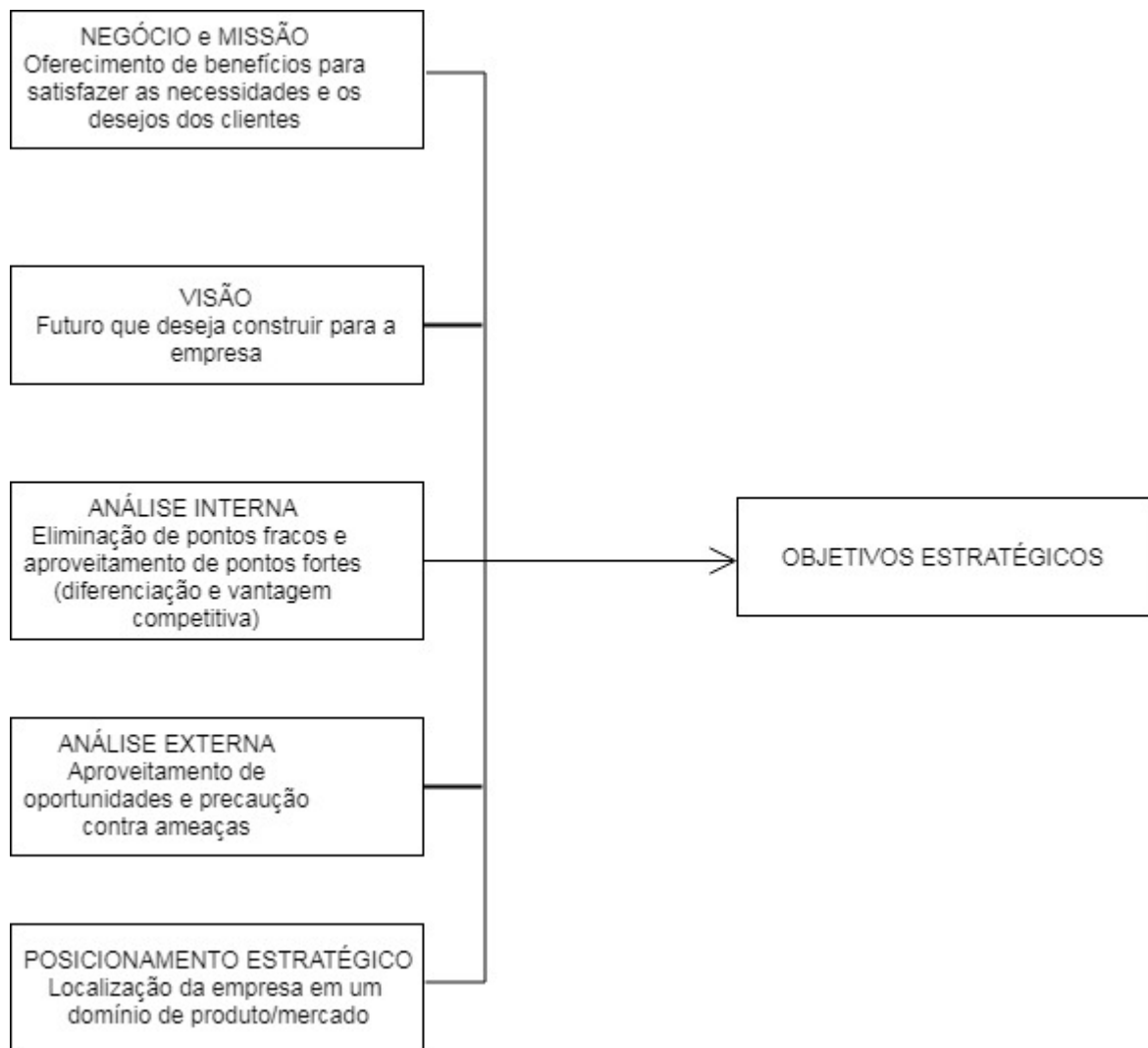
Por fim a estratégia é uma ferramenta que auxilia na organização e planejamento das organizações e devem ser planejadas a partir de situações que atendam plenamente tanto ao propósito como ao ambiente e a capacitação da organização (COSTA, 2007).

2.3.2 *Objetivos Estratégicos*

Objetivos estratégicos planejados corretamente tornam a organização sucesso no mercado em todas as suas áreas abrangentes, pois através dos mesmos, desenvolve e aprimora todos em forma conjunta. Elabora uma visão muito ampla e ambiciosa para a organização, possui uma gestão ativa, com foco na vitória, motiva a equipe deixando espaços para opiniões e participação, isto provoca o aprimoramento, aperfeiçoamento, o desenvolvimento da criatividade, vai se moldando conforme as exigências do mercado e seus recursos necessários e busca a participação dos colaboradores reforçando o comprometimento e o engajamento com a idéia de ser o melhor e de continuar sendo (MINTZBERG, et al, 2006).

Para Andrade (2016, p. 86), objetivos estratégicos visam uma ação futura a ser concretizada, por isso devem-se empregar todos os recursos necessários, planejados e já previsíveis, destacando que por se tratar de uma organização têm-se objetivos múltiplos, por isso necessita-se de uma análise real de toda a organização com todos seus aspectos e ambientes envolvidos. Conforme melhor exemplifica na Figura 1:

Figura 1 - O processo de fixação de objetivos estratégicos



Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p. 93).

Thopson (2008), relata que a finalidade gerencial da fixação dos objetivos consiste em converter a visão estratégica em metas de desempenho específicas: resultados e consequências que se desejam obter.

2.3.3 *Análise do ambiente*

Oliveira (2015) afirma que a análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a organização, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da organização deverão ser tomadas. Pode-se dizer, portanto, que “da

mesma forma que o tamanho e a tecnologia, o ambiente, também se caracteriza como um dos principais fatores determinantes da estrutura organizacional” (ANDRADE, 2016, p. 137).

Os fatores que compõem o ambiente geral onde uma organização está inserida formam um campo dinâmico de um turbilhão de forças que se cruzam, chocam se juntam, se antagonizam, se multiplicam se anulam, ou se potencializam, provocando ações e reações e, conseqüentemente, instabilidade e mudança (CHIAVENATO, 2014).

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferirem, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente (OLIVEIRA, 2015, p. 74).

Com base nas afirmativas do autor, o ambiente pode oferecer para a organização oportunidades e ameaças, sendo que o mesmo poderá amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas.

2.3.4 Fatores críticos de sucesso e motivação

Chiavenato (2014) relata que em um mundo globalizado e de forte concorrência, os cargos não podem ser estáticos ou permanentes. Um dos fatores críticos de sucesso que a organização deve aplicar para alcançar altos níveis de desempenho é a melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e da capacidade de auto direção e autocontrole de seus membros, enquanto proporciona oportunidades de satisfação das suas necessidades individuais.

Neste sentido, um dos modelos que o autor apresenta é o contingencial, que considera três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura da organização. O modelo supõe a utilização das capacidades citadas acima e, sobretudo, objetivos definidos conjuntamente entre o funcionário e seu gerente para tornar o cargo um verdadeiro fator motivacional.

O modelo contingencial é baseado em cinco dimensões essenciais: a variedade, a autonomia, o significado das tarefas, a identidade com a tarefa e a retroação. Essas dimensões criam condições para a satisfação intrínseca como resultado do cumprimento da tarefa realizada, fazendo com que o cargo seja impregnado de fatores motivacionais (CHIAVENATO, 2014).

Não menos importante, Robbins et al (2010) salienta a comunicação como um fator importantíssimo que, quando deficiente, pode ser a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. Entretanto, a comunicação perfeita, se existisse, ocorreria quando um pensamento ou ideia fosse transmitido de uma pessoa para a outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor.

A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação (ROBBINS, et. al, 2010).

2.4 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

O planejamento sempre se torna essencial para a organização alcançar o sucesso. Assim ela determina os caminhos e aonde quer chegar e de quais formas será seguido para chegar ao seu objetivo, neste item vamos alinhar os três planejamentos juntos, estratégico sendo o começo de tudo, tático cria as metas e o operacional se executa as ações de curto prazo, que cada um com suas particularidades chegarão ao total do objetivo.

Andrade (2016) diz que pequenas e médias empresas, na maioria das vezes, possuem uma estrutura simples, com pouco ou nenhum *staff*, e que apresenta pouca divisão no trabalho e uma pequena hierarquia administrativa. Essas empresas se caracterizam também por atuar em um ambiente que é simples e dinâmico ao mesmo tempo e por ter atividades que giram em torno de um diretor geral, que geralmente é o proprietário e exerce o controle pessoalmente através da supervisão direta.

Nessas organizações, o processo de planejamento estratégico normalmente é feito de maneira informal e centralizada, onde a pessoa que controla a organização é capaz de impor sua ótica e a implementação ocorre de maneira desarticulada, mas fortemente controlada pelo diretor geral.

Oliveira (2018) salienta que o planejamento estratégico trata de toda a organização perante seu ambiente, pois tem um conjunto de partes interagentes e interdependentes que devem consolidar um todo considerando os diversos fatores controláveis e não controláveis pela organização, bem como a busca por objetivos e resultados, otimizando todo o processo decisório.

Neste capítulo, apresentaremos as diferenças básicas entre os tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Embora em alguns casos seja relativamente difícil se

estabelecer uma linha exata de divisória entre os planejamentos, é importante essa separação para facilitar todo o processo.

2.4.1 Planejamento estratégico

Oliveira (2018) relata que o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando o otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à organização e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a organização, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2018, p. 17).

O planejamento em formato estratégico trabalha com um prazo mais longo, amplitude mais ampla, riscos maiores e menor flexibilidade, diferenciando-se do tático e do operacional.

De acordo com Cavalcanti (2008) o processo de planejamento estratégico numa organização necessita contar com o maior número possível de integrantes, pois o pressuposto básico para seu êxito é a legitimidade e para isso o ideal é que pessoas das mais distintas funções integrem o processo, desde os cargos do topo até a base organizacional.

A visão semelhante é de Andrade (2016) que relata em suas definições de características do planejamento estratégico, ser uma função dos principais dirigentes, porém, para que ele efetivamente obtenha efeitos sinérgicos, é necessário incluir a participação integrada dos demais níveis da organização (intermediário e operacional).

Em resumo, pode-se dizer que “o planejamento estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar aonde deseja e o que fará para executar seus objetivos.” (SERTEK, 2007, p. 42).

2.4.2 Planejamento Tático

Para Andrade (2012) o planejamento tático abrange cada um dos departamentos ou divisões da organização, é direcionado para médio prazo e é mais detalhado que o planejamento estratégico. E conforme Oliveira (2010) planejamento tático é canalizado para cada

departamento específico, e tem como propósito estudar cada área separadamente, tomando as decisões necessárias para cada setor e não para uma organização no todo.

Complementando Chiavenato (2010, p. 204):

Enquanto o planejamento estratégico envolve toda a organização, o planejamento tático envolve uma determinada unidade organizacional: um departamento ou divisão. Enquanto o primeiro se estende ao longo prazo, o planejamento tático se estende pelo médio prazo.

Sendo assim, se define como um planejamento feito a nível médio da organização, no qual se estabelecem todas as metas e objetivos que devem ser alcançados.

2.4.3 *Planejamento Operacional*

Para Chiavenato “O planejamento operacional é constituído de uma infinidade de planos operacionais que proliferam nas diversas áreas e funções dentro da organização [...] os planos operacionais cuidam da administração da rotina para assegurar que todas executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização, a fim de que esta possa alcançar os seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 207).

Também Maximiano (2000, p. 197) afirma que o planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos. Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo do operacional em qualquer tipo de plano.

Planejamento operacional também é definido como “[...] formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização” (OLIVEIRA, 2010, p. 19).

O planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir numa situação, na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se tomar as atividades apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável. ACKOFF (1999, p. 3).

2.5 Missão, visão e valores

Para uma organização determinar os seus rumos e crescimento, ela deve ter estabelecido a missão, a visão e os valores, pois é através delas que se expressa a identidade da organização e se mostra aos colaboradores a estrutura e os seus objetivos.

Segundo Chiavenato (2014, p. 300), diz que:

O comportamento organizacional está baseado na missão, na visão e nos valores e estes precisam ser cultivados com todo o carinho com os dirigentes da organização e necessitam ser difundidos intensamente entre todos os membros, para que haja conscientização e comprometimento pessoal em relação aos alcances dos objetivos.

Uma organização que têm objetivos é fundamental conhecer a missão, a visão e os valores que são os fatores primordiais para o sucesso.

2.5.1 Missão

É a determinação do motivo central da existência da organização, ou seja, a determinação de “quem a organização atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a organização atua ou poderá atuar; portanto, a missão representa a razão de ser da organização. Salienta-se que missão não está diretamente correlacionada com o estatuto social da organização, e é, na realidade, muito mais ampla, envolvendo, inclusive, expectativas dos acionistas e principais executivos da organização (OLIVEIRA, 2015, p.52).

A missão, também chamada de razão de ser, ou de propósito fundamental, expressa o verdadeiro motivo pela qual uma organização existe [...]. Na área empresarial a exposição da missão é motivada, principalmente, pela definição do negócio em termos de proporcionar benefícios aos clientes com a finalidade de satisfazer suas necessidades e/ou desejos. Assim, a missão constitui um importante elemento para a orientação sobre as decisões relacionadas ao desenvolvimento do composto de produtos e/ou serviços necessários para o cumprimento da tal finalidade (ANDRADE, 2016, p. 27).

Portanto, é fundamental que os colaboradores conheçam e se sintam identificados com ela, pois de nada adianta estar emoldurado na parede da organização, se não é compreendido e assimilado pelos colaboradores.

2.5.2 *Visão*

É considerada como os limites que os principais responsáveis pela organização conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a organização quer ser em um futuro próximo ou distante. Pode-se considerar que a finalidade da visão é proporcionar sustentação para as estratégias de todas as outras principais decisões da organização (OLIVEIRA, 2015, p. 45). Conforme Collins e Porras (1998) “acreditam que a visão é composta de dois atributos: a definição das metas em longo prazo e a descrição de qual será a realidade se a organização alcançar a meta” (COLLINS; PORRAS, 1998, p. 32).

Identifica o sentido geral e a direção para onde se move a organização. É o que a organização almeja para o futuro, tendo em vista os objetivos propostos.

2.5.3 *Valores*

Representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma organização, bem como fornecem sustentações a todas as suas principais decisões. Na prática os valores consolidam a personalidade da organização, proporcionam sustentação para as suas políticas, ou seja, o que deve ser decidido e operacionalizado (OLIVEIRA, 2015, p. 45).

Segundo Costa (2007, p.38), os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas.

É o suporte para a missão e visão, são foco da moral e da ética da organização. Servem de base para a escolha dos candidatos, de maneira que a organização possa buscar quem compartilha dos mesmos valores.

2.6 **A importância da missão, visão e valores na Organização**

A gestão de pessoas surge com uma nova visão sobre as pessoas nas organizações, colocando-as como indivíduos como partes fundamentais/parceiros em seus negócios que levam as organizações ao sucesso e ao mesmo tempo à estagnação, “quando reconhecidas como parceiras, as pessoas tendem a demonstrar maior esforço, comprometimento, características essenciais para o enfrentamento desse novo ambiente competitivo.” (PAMPOLINI; STADLER, 2014, p. 18).

O estudo do comprometimento/engajamento nas organizações em relação aos seus colaboradores destacou como prioridades a preocupação com a conservação de seu cargo, a preocupação com o bem-estar coletivo social e com o prestígio que a mesma possui com seu meio, ou seja, ter satisfação e clareza do meio em que está inserido, em que trabalha (FERREIRA; MENDONÇA, 2012, p. 210).

De acordo com Pampolini e Stadler (2014), o ser humano é a parte essencial de uma organização, mesmo com toda tecnologia, os mais sofisticados processos, equipamentos, procedimentos usados, precisa, necessita-se da presença do ser humano.

As pessoas devem ser vistas como um patrimônio intangível, que precisa ser motivado, intrigado, desenvolvido e reconhecido, para que sejam capazes de transformar o conhecimento que possuem em tangíveis para a organização, que por sua vez refletirá essa relação em contribuições relevantes para a sociedade (PAMPOLINI; STADLER, 2014, p. 18).

O comprometimento/engajamento das pessoas no trabalho é de fundamental importância para o bom desenvolvimento de uma organização. Perceber quando as pessoas estão envolvidas, felizes em ser parte integrante do processo, destacar a positividade no desempenhar de suas funções, reconhecer os pontos positivos e procurar analisar com sugestões construtivas quando observa-se os pontos fracos e ameaças encontradas. Reconhecer este comprometimento/engajamento das pessoas em uma equipe e também a falta do mesmo é de fundamental importância para os gestores da organização agir e tornar as pessoas mais inspiradas e engajadas com as suas funções. Três aspectos são primordiais, a vitalidade – pessoas positivas, dispostas e com ótimo conhecimento sobre o que desempenham; a dedicação - pessoas preocupadas com seu trabalho e como ele está se apresentando para o meio em que está inserido; e, - concentração - pessoas focadas no desempenho de suas atividades, imersas, responsáveis, encaram seus projetos como desafios a serem superados da melhor maneira correta e possível (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013, p. 12).

Ter a missão, visão e valores de forma clara e objetiva vêm ao encontro do fortalecimento do comprometimento/engajamento das pessoas nas organizações. As organizações precisam de diversos meios e recursos para existir, ambos possuem metas, objetivos, enfim a razão de ser e de estar no mercado e quanto mais claro e explícito for para todos os envolvidos, mais propícios ao sucesso a mesma se tornará. Com a globalização empresarial que se apresenta no cenário de hoje quanto mais a organização envolver e tornar seus recursos humanos parte integrante e ouvida no processo e principalmente em seus planejamentos, mais destaque e permanência ela obterá (ALMEIDA, 2015).

2.7 O colaborador comprometido e motivado

Ser um colaborador comprometido/engajado é ser responsável independente da sua função ou cargo que exerce. Um colaborador comprometido/engajado faz muito além daquilo que lhe é repassado, sempre procura fazer mais e melhor, desempenha sua função sem esperar que lhe seja dado ordens, não fica limitado a aquilo que lhe foi repassado para fazer. É aquele colaborador que procura desempenhar as funções que lhe foram delegadas e não procura justificativas de como não desempenhar. O profissional comprometido/engajado com a organização em que está inserido conhece o meio em que atua e tem pleno entendimento e conhecimento de que se houver sucesso na organização, automaticamente refletirá na carreira do mesmo (MOREIRA, 2008).

Segundo Moreira (2008), “geralmente o funcionário comprometido/engajado possui algumas atitudes que o diferencia dos demais colaboradores e também explicam seus fantásticos resultados.” O funcionário comprometido/engajado usa da empatia para com os seus clientes e também para com a sua equipe, prestativo, responsável pelo seu trabalho do começo ao fim, busca conhecer suas tarefas e na dúvida, pergunta para ter certeza que está fazendo certo e não correr o risco do retrabalho. Quando se defronta com problemas, procura soluções práticas e eficientes para resolvê-las e não fica reclamando da vida. Ser um funcionário comprometido/engajado é ser responsável pelo que assumir com a organização em que atua e com toda a equipe que nela está inserida, responsável pelos seus atos e cumpridor de sua palavra e promessas de sucesso para a organização.

Com base em estudos e pesquisas feitas por Borges e Mourão (2013), o comprometimento/engajamento nas organizações está vinculado com a personalidade e o desempenho de cada colaborador, tem influências na forma que o mesmo foi se moldando com o decorrer de suas experiências profissionais e pessoais durante sua carreira, avalia e considera os benefícios e o crescimento pessoal e profissional que se obteve na organização, e a mesma enxerga estes colaboradores como parte integrante do sucesso dela e cria formas e políticas para valorizá-los e envolvê-los.

O profissional comprometido/engajado, motivado com o trabalho é destaque na organização, está sempre sendo solicitado porque tem o entendimento que o sucesso seu será o sucesso da organização, ele tem consciência de seu papel e de suas obrigações. Sempre procura fortalecer, construir, somar. [...] Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta, é estar focado naquilo que deve fazer (MAXIMIANO, 2011, p. 237).

2.8 A atração por profissionais comprometidos/engajados com suas organizações

O trabalho é uma atividade que implica no confronto do homem com a natureza, mediado pelo uso de tecnologias e também pelo envolvimento com outras pessoas [...] o trabalho é também uma atividade orientada para um fim. Quer dizer, trata-se de uma atividade realizada para se produzir alguma coisa que, de outra forma, sem a intervenção do sujeito, talvez não viesse a existir. Nesse sentido, o sujeito, ou seja, o trabalhador é um agente – ele exerce sua força (física, intelectual, volitiva, etc.) sobre a matéria, a fim de que ela assuma uma forma pensada pelo trabalhador e que será posteriormente endereçada a outros como produtos ou serviço em um mercado ou uma sociedade (BORGES; MOURÃO, 2013, p.57).

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno [...] as características deste contexto levaram as organizações a procura de maior flexibilidade para se adequar à volatilidade do ambiente (DUTRA, 2014, p. 24).

Assim, como afirma Dutra (2014), esse movimento torna as pessoas mais atraídas por situações profissionais ou de trabalho que lhes permitam maior autonomia e liberdade. Dessa forma, uma organização com postura autoritária terá mais dificuldade de conseguir o envolvimento das pessoas do que uma organização que estimula e oferece suporte para a participação das pessoas nos processos decisórios que lhe digam a respeito.

Quando se trabalha, se busca alcançar certos objetivos pessoais, satisfizer algumas necessidades ou pôr em ação nossos desejos. Neste nível, o trabalho faz parte da nossa identidade, pois, ao mesmo tempo em que ele nos permite ter um lugar ou status social, ele também nos possibilita organizar nossas narrativas pessoais à cerca de quem somos. Sendo assim, a atração por profissionais tem por finalidade localizar pessoas que possam atender as necessidades das organizações, de certa forma filtrando o desempenho de cada indivíduo e valorizando as suas competências compatíveis com as demandas das vagas disponíveis (BORGES; MOURÃO, 2013, p. 435).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia científica (ou procedimento metodológico) é o estudo aonde se mostra quais os métodos de pesquisa foram utilizados para o desenvolvimento do trabalho, coleta e análise de dados, ou seja, é a construção do conhecimento. É importante: “antever toda a sua trajetória, desde sua intenção, da ideia propriamente dita e da oportunidade em realizar a pesquisa até a publicação final do texto” (NETO, 2012, p. 31).

Foram utilizados conhecimentos teóricos, a fim de serem utilizados em um projeto futuro, de maneira que as ideias dos autores serão explanadas no decorrer do presente trabalho, fornecendo material para comparar a teoria com a prática, procurando meios de aplicar no dia a dia o que seria adequado para a situação, dentro da organização estudada.

O autor afirma que, “o método científico é um processo pelo qual se busca conectar observações e teorias. Neste processo, hipóteses conceituais, mais amplas, são reescritas sob a forma de hipóteses operacionais, passíveis de serem mensuradas” (NETO, 2012, p. 86).

3.1 Característica da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como uma pesquisa descritiva e exploratória. A pesquisa é considerada exploratória, pois “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2010, p. 27). Já Neto (2012) afirma que a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, formulando a seguir novos problemas, estes mais precisos.

A pesquisa também tem característica descritiva, que segundo o autor tem a finalidade de “aumentar os conhecimentos sobre as características e magnitude de um problema, obtendo desta maneira uma visão mais completa” (NETO, 2010, p. 103). Já para Gil (2010), algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis e pretendem determinar a natureza desta relação.

Quanto aos procedimentos técnicos, se caracteriza como um estudo de caso, que consiste num método de abordagem de investigação, utilizando-se de um ou mais métodos qualitativos de recolha de informação, onde as mesmas serão analisadas de maneira mais aprofundada, com ênfase no estudo.

3.2 Abordagem da pesquisa

As pesquisas científicas podem ser classificadas como quantitativas e qualitativas. Quantitativas quando seus dados são analisados através de números e podendo ser mensurados. E qualitativas quando o método não utiliza números para mensuração, e sim qualidade, ou seja, o nível de qualidade apresentado na observação. Para o autor, “os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, têm passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégias de investigação” (CRESWELL, 2010, p. 206).

A abordagem utilizada na pesquisa foi qualitativa, visto que foi uma entrevista semiestruturada aonde se avaliou a qualidade e aprofundamento das respostas obtidas. A entrevista foi realizada com o gestor da organização estudada, com data pré-agendada, conforme Apêndice A, onde as 4 integrantes do grupo indagaram o mesmo sobre as informações que o trabalho necessitava, tais como, quem é a organização, qual o mercado que atua, seus principais clientes e fornecedores, qual o entendimento dos colaboradores sobre a organização, qual o papel dela, pelo que ela prima, aonde ela pretende chegar e o que fará para conseguir.

3.3 Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista com perguntas semiestruturadas, elaboradas e aplicadas pelas 04 integrantes do grupo, respondidas pelo gestor da organização, de forma espontânea, em um diálogo informal, e complementando com a matriz SWOT semiestruturada.

Conforme o autor, a técnica de coleta de dados foi registrada através de uma entrevista semiestruturada que consiste em “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados” (LAKATOS, 2010, p.178).

3.4 Análise descritiva dos dados

Depois de realizado todo o estudo é importante fazer a análise dos dados obtidos. Segundo Gil (2010) existem cinco maneiras de se fazer a análise de dados: a codificação dos dados, o estabelecimento de categorias analíticas, a exibição dos dados, a busca de significados

e a busca da credibilidade, para a pesquisa deste estudo foi utilizada a codificação dos dados, que consiste em:

Atribuir uma designação aos conceitos relevantes que são encontrados nos textos dos documentos, na transcrição das entrevistas e nos registros de observações. Graças a essa codificação é que os dados podem ser categorizados, comparados, e ganhar significado ao longo do processo analítico. (GIL, 2010, p. 122).

Com relação a coleta de dados documental, as integrantes do grupo fizeram análises dos documentos internos da organização, como por exemplo: Ata de Constituição, Estatuto (com suas alterações), Atas das Assembleias anuais e Atas das Diretorias. No decorrer da análise documental sempre que surgiam novos questionamentos, estes foram sanados pelo gestor, complementando e fortalecendo ainda mais a qualidade do estudo. Portanto a análise dos dados se faz necessária para a atribuição de conceitos importantes para o desenvolvimento e compreensão de um trabalho de pesquisa científica.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Através da coleta de dados realizada na organização, por meio de entrevista ao gestor (Apêndice A) e análise de documentos (Apêndice B), se apresenta o diagnóstico com relevantes considerações em torno da proposição de um planejamento estratégico estruturado, que buscará atender as necessidades apresentadas na busca constante de uma boa gestão, crescimento e expansão.

4.1 Diagnóstico estratégico

Para realizar o diagnóstico estratégico se utilizou a análise SWOT com seu desmembramento para melhor entendimento da mesma.

A Análise SWOT pode ser usada de diversas formas, mas o empreendedor de uma organização de menor porte pode empregá-la como uma ferramenta de autoconhecimento (nesse caso, o conhecimento mais aprofundado a respeito do seu negócio), análise contextual e guia para a definição de um plano de ação. SWOT é uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades para o seu negócio) e *Threats* (ameaças para o seu negócio). Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria organização, enquanto as oportunidades e as ameaças, têm origem externa. A análise realizada apresentou os resultados de acordo com o Quadro 2, SWOT da organização.

Quadro2 - SWOT da organização

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Organização com sua matriz sendo sede própria e de fácil acesso; - Ambiente amplo e conservado; - Pátio com amplo estacionamento e possui tanque de combustível para associados como subsídio em relação ao frete; - Infraestrutura pensada na comodidade de colaboradores e motoristas-transportadores; - Pouca rotatividade de colaboradores; - Gestor acessível e comunicativo; - <i>Layout</i> aberto que permite a troca de informações e ideias entre colaboradores mais rápida e exata; - Colaboradores multifuncionais em partes (metade dos colaboradores); 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa qualidade de sinal de celulares e <i>internet</i>; - Sistema operacional lento e muitas vezes inoperante; - <i>Stress</i> e desentendimentos entre os colaboradores devido a pouco conhecimento da operacionalidade do sistema; - Imaturidade e falta de empatia entre os colaboradores; - Pouco conhecimento sobre certas atividades desenvolvidas e baixa disponibilidade de aprender mais; - Falta de diálogo; - Falta de ouvir; - Pouca ajuda a manter o ambiente organizado;

<ul style="list-style-type: none"> - Escritório de apoio próximo ao maior cliente-embarcador; - Responsáveis pela contratação de fretes já possuem experiência como motoristas transportadores; - Colaboradores residem no próprio município em que trabalham; 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de elogios e de valorizar com maior ênfase o trabalho do outro; - Não acreditar em seu potencial; - Comodidade; - Reclamar demais e fazer de menos para resolver a dificuldade apresentada.
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Expansão e diversificação do mercado de clientes; - Ampliar o número de transportadores associados a Cotrafrios atuantes; - Disponibilizar para os transportadores associados, produtos e serviços no intuito de diminuir o custo operacional da viagem e do veículo. Exemplos: disco de tacógrafo, cintas e catracas, óleos lubrificantes; - Aumento de mercado para fretes retorno, principalmente do estado de São Paulo-SP; - A funcionalidade da Filial de São Paulo na praticidade com os fretes fracionados de retorno; - Seguro de cargas tanto contra roubo, bem como sinistro da carga, pela Cotrafrios. - Manutenção preventiva; - Explicação aos transportadores sobre os procedimentos em relação ao transporte e entrega da mercadoria; - Zelo pela mercadoria dos clientes, demonstrado através das Apólices de Seguro, carga contratada e carga carregada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferente negociação de fretes com novos transportadores do cliente embarcador; - Restrições das gerenciadoras de risco, reprovação do perfil do motorista e ou transportador; - Não conseguir caminhão a tempo para carregar os novos fretes; - Inadimplência; - Desorganização por parte dos transportadores em relação a documentações necessárias para transportar; - Burocracia para a liberação da Filial de São Paulo; - Novos clientes negociando direto com os motoristas transportadores; - Aumento de Sinistros – roubo ou acidentes com veículos carregados pela Cotrafrios; - Rodovias em péssimas condições, originando muitas vezes avarias nas cargas devido a trepidações no trajeto, ocasionando prejuízos para ambos envolvidos. - Preços abusivos de combustíveis; - Reparos no veículo, tardia, ocasionando mais despesas; - Concorrência desleal; - Falta de livre arbítrio para solucionar problemas oriundos na descarga dos veículos.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

4.2 Apresentação das etapas do planejamento estratégico

No quadro 3 apresenta-se o diagnóstico com as etapas do planejamento estratégico, com foco na análise e definição de aspectos da organização Cooperativa de Transportes de Frios São Miguel. No Apêndice C apresentamos por meio de fotos a estrutura física da empresa.

Quadro 3 – Diagnóstico Estratégico

<p>Quem somos?</p> <p>Negócio</p>	<p>Em 21 de fevereiro de 2009, reuniram-se no Hotel Solaris em São Miguel do Oeste - SC, com o propósito de constituírem uma sociedade cooperativa de transportadores rodoviários autônomos, 22 motoristas, proprietários de caminhões, dando início a Cooperativa de Transportes de Frios São Miguel – COTRAFRIOS. Após elaboração e aprovação do Estatuto Social, cada sócio fundador, integralizou suas cotas. Foi eleito o primeiro Conselho Diretor Administrativo e o primeiro Conselho Fiscal. A Primeira sede da Cotrafrios foi na Avenida Willy Barth, 3845, Centro – SMOeste – SC, a mesma era alugada.</p> <p>Atualmente a Cooperativa de Transportes de Frios São Miguel está localizada na BR 282, KM 464, no Bairro Santa Rita, município de São Miguel do Oeste – SC. Atuando no ramo de transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional. Possui um escritório de apoio em Maravilha – SC, e duas filiais, sendo uma no estado do Paraná e outra em São Paulo. Composta por um conselho Diretor Administrativo. Seu presidente é o gestor que atua diariamente, é composta pelo Conselho Fiscal, que acompanha o desempenho da mesma o ano todo, fiscalizando. Possui 08 colaboradores em seu quadro funcional. Aproximadamente com 106 associados pessoas físicas e 108 associados pessoas jurídicas.</p> <p>Trabalha com grande parte dos transportadores da região Oeste Catarinense, Noroeste rio-grandense e Sudoeste paranaense. Os clientes estão localizados principalmente no Sudeste e parte do Sul do Brasil. O principal produto que transporta é leite e derivados da Laticínios Bela Vista Ltda, através de truques e carretas LS e graneleiras, bem</p>
--	---

	<p>como móveis, sementes, adubo, sal, ração animal, entre outros. Também, transporta através das câmeras frias queijos e derivados de leite, carnes e derivados. Destaca-se que a Cotrafrios possui apólices de seguro próprio, tanto para acidentes quanto para roubo, proporcionando maior segurança para os transportadores.</p> <p>A Cotrafrios completou 10 anos de Cooperativa em fevereiro e desde 2017 está em sua sede própria.</p>
<p>Onde estamos hoje? Análise do ambiente e da organização</p>	<p>Atualmente a Cotrafrios necessita proporcionar maior diversidade de cargas para manter seu quadro de associados. Está com disponibilidade de cargas limitada, devido à grande quantidade de empresas que voltaram a atuar com seu maior cliente. Por outro lado, seu maior objetivo é sempre honrar com pagamentos de adiantamentos e de saldos fretes, - desde que a documentação seja entregue corretamente, - a seus transportadores. Quando há ocorrências/sinistros com as cargas, procura-se atender ao máximo possível seus transportadores, buscando todas as informações necessárias para resolver a situação o mais rápido possível;</p>
<p>Para onde vamos? Objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuir os encargos tributários do transporte das cargas para os transportadores associados; - Ampliar a região de atendimento; - Introduzir o transporte fracionado; - Diversificar a área de atuação, tanto com clientes como também, buscar mais transportadores comprometidos com a forma de trabalho da Cotrafrios;
<p>Como chegaremos lá? Planos de ação e implementação</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Fortalecer os contatos e negociação com os clientes existentes; 2- Primar pela segurança e agilidade do transporte; 3- Fortalecer contato com os transportadores associados;

	<p>4- Aumentar o quadro de associados da Cotrafrios, buscando quem compartilha com os mesmos objetivos e crescimento;</p> <p>5- Organizar e contratar cargas de ida/volta, podendo contar com o veículo em casa no meio da semana, como exemplo, já pronto para seguir viagem novamente;</p> <p>6- Treinamento para colaboradores com informações mais específicas sobre a nova área de atuação da empresa;</p> <p>7- Proporcionar maior conhecimento para a equipe para ser alicerce para os transportadores em relação a esta nova etapa;</p>
--	---

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Quadro 4 – Plano de Ação e Implementação do Planejamento Estratégico

Objetivo	O que	Como	Quem	Porque	Quando	Quanto
1- Fortalecer os contatos e negociação com os clientes existentes;	Visitas <i>in loco</i>	Contato e agendamentos antecipados	Gestor e diretoria	Aumentar o faturamento da organização e associados	Quinzenal	R\$ 500,00
2 – Primar pela segurança e agilidade do transporte	Rastreamento com identificação da carga	Seguro total da carga, incluindo iscas	Organização em parceria com clientes	Maior nível de segurança no transporte	Diário	R\$1.200,00 por carga transportada
3- Fortalecer contato com os transportadores	Assembleia	Convite individualizado	Gestor e Diretoria	Aumentar a adesão	Anual	R\$3.000,00
4- Aumento de associados	Aumentar o quadro de associados	Buscando quem compartilha com os mesmos objetivos	A diretoria e colaboradores	Aumentar o faturamento da organização e a disponibilização de novos veículos	Trimestral	Cotas de Associados
5-Organizar e contratar cargas de ida/volta	Agilizar o retorno dos veículos	Filial de São Paulo atuante	Equipe de Logística	Proporcionar agilidade no processo	Diário	Incluso nos procedimentos de rotina
6- Treinamento para colaboradores	Informações mais específicas sobre a organização	Fornecer treinamentos	O gestor, diretoria e colaboradores	Para os colaboradores terem clareza das mudanças	Mensal	R\$ 400,00
7-Proporcionar maior conhecimento para os transportadores Associados	Base para os transportadores em relação as mudanças e legislação	Mantendo-os sempre atualizados sobre as alterações	O gestor, diretoria e colaboradores	Para que os transportadores tenham maior conhecimento e confiança nas rotinas	Semanal	Incluso nos procedimentos de rotina

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

4.3 Proposição da Missão, Visão e Valores da Organização

Um planejamento estratégico coerente e adaptado às diferentes necessidades, faz com que a organização obtenha vantagens no mercado em que está inserida, maior alinhamento, melhor conhecimento sobre os clientes e concorrentes e uma maior eficiência na tomada de decisões.

Um dos aspectos mais importantes, senão o mais diretivo e o que mais orienta, é o estabelecimento de missão, visão e valores da organização. Dessa forma se toma como ponto principal desta proposição:

Quadro 5 - Desenvolvimento da Missão, Visão e Valores

Missão, Visão e Valores da Organização Cotrafrios	
Missão	Transportar cargas em geral com segurança e suporte burocrático, prestando um atendimento de qualidade, com credibilidade para o empresário e diminuição de custos aos associados.
Visão	Ser referência no ramo de Cooperativas de Transportes, ampliando gradativamente a região de atendimento e a diversidade de cargas até 2022.
Valores	Ética Transparência Credibilidade Pontualidade Responsabilidade Comprometimento Respeito Mútuo Empatia Inovação

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

A missão é a razão de ser da organização, ela define o propósito, descreve a tarefa que realiza e representa sua finalidade. Funciona como um guia, pois indica o rumo dentro da organização. Basicamente, a missão responde três questões: quem somos, o que fazemos e com que objetivos. É fundamental que todos os colaboradores conheçam e se sintam identificados com a missão da organização.

A visão cumpre o objetivo de identificar o sentido geral e a direção para onde se move a organização. É o sonho maior compartilhado por todos, a situação para qual a organização quer caminhar. A visão de futuro inclui a missão, mas vai mais longe. Enquanto a missão é a razão de ser, a visão resume o que ela será tendo em vista os objetivos propostos.

Quando se fala de visão e propósitos, se refere aos sentimentos e valores mais profundos da organização, que podem ser transformados em sentimentos e valores comuns e institucionais. Estes valores devem ser considerados como princípios norteadores de todas as ações da organização.

O conjunto formado pela missão visão e valores representa a identidade organizacional, mostram onde a organização está, para onde quer ir e com quais princípios deve seguir. Os valores definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes dos colaboradores, são regras para que, se execute a missão, se alcance a visão e neste universo os valores dão o suporte, é o foco da moral e ética da organização.

5 CONCLUSÃO

Objetivando a elaboração do planejamento estratégico da organização Cotrafrios e analisando os ambientes internos e externos, para elaboração do diagnóstico estratégico, o negócio, a missão, a visão e os valores, bem como, as estratégias organizacionais, conclui-se que todas as etapas do projeto foram fundamentais para a definição do que se propôs.

Com o diagnóstico realizado, foi possível observar diversos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que se apresentam no mercado de atuação da organização. Muitas são as dificuldades encontradas para o crescimento no seu ramo de atuação, mas muitas também são as oportunidades que se apresentam através de um bom planejamento estratégico, sendo possível a expansão gradual do negócio em direção à sua visão de futuro.

Como um dos focos principais, elencou-se a elaboração da missão, visão e valores, através da participação direta da diretoria, buscando contemplar a essência específica desde a criação da cooperativa até o que se busca para o futuro, o crescimento e o desenvolvimento até 2022.

Neste contexto, salienta-se que a gestão estratégica de pessoas é o principal viés que norteia o desenvolvimento de tudo o que é proposto em uma organização, entende-se que a organização pode ter o melhor planejamento estratégico possível, mas se não souber engajar sua equipe de colaboradores, os resultados desejados não aparecerão.

Na Cotrafrios encontrou-se a necessidade de maior engajamento/comprometimento dos colaboradores em relação à organização, por isso, elaborou-se de forma clara e objetiva, o diagnóstico estratégico, destacando o negócio, a missão, visão e os valores, tornando-os conhecido de todos, ou seja, quem atua na empresa e quem com ela atua. A intenção foi demonstrar para os colaboradores que a organização tem um norte a seguir, mas que necessita de uma equipe coesa, que caminhe no mesmo sentido. Foram apontados detalhes, atitudes e ações que precisam ser modificadas e desenvolvidas na equipe, pensar no todo e não individualmente.

Desenvolver treinamentos sobre funções mais específicas, mas que todos precisam ter o conhecimento tornando os colaboradores multidisciplinares e com conhecimento aprimorado. Promover periodicamente atividades que buscam maior integração entre colaboradores, destacando a importância que cada um tem no desempenho da atividade do outro, independentemente de sua função, exercitar a empatia com profissionalismo. Neste mesmo

foco, promover a integração entre as famílias dos colaboradores, pois sendo uma empresa de pequeno porte, essa ação ajudará no relacionamento entre a equipe.

Tornar a Cotrafrios mais eficiente e eficaz no desempenho de suas funções, destacando seu capital principal que são as pessoas que nela atuam e que com ela se relacionam, pois, é uma cooperativa prestadora de serviços, que busca, num futuro próximo, ter um setor de gestão estratégica de pessoas estruturado.

A elaboração do planejamento estratégico veio ao encontro destas necessidades buscando contribuir para a ampla melhoria no desenvolvimento do negócio, desafiando o colaborador a pensar e gerar maior engajamento na equipe com melhores resultados rumo ao alcance das metas estabelecidas.

Nossa proposição sugeriu ações de implementação do planejamento estratégico, baseadas no diagnóstico realizado e objetivando o fortalecimento da cultura organizacional e a gestão de pessoas para o período até 2022. Para isso, um investimento por parte da organização seria necessário, além da incorporação de ações às próprias rotinas de trabalho dos colaboradores. O ponto de maior investimento está ligado à segurança e agilidade no transporte das cargas, o que demandaria um custo aproximado de R\$ 36.000,00 mensais, conforme quadro apresentado. Esta necessidade surge após episódios de roubos de cargas durante a rota de transporte, impedindo sua destinação final e gerando muitos transtornos para os envolvidos no processo. As demais ações de crescimento, fortalecimento e treinamentos, sugerem um investimento mensal aproximado de R\$ 1.650,00, focando nas necessidades levantadas através do diagnóstico da organização.

Concluimos este trabalho indo muito mais longe do que imaginávamos, levantando dados, analisando o ambiente, sugerindo ações e criando a missão, a visão e os valores da organização, nosso foco inicial. Foi possível realizar um desenho da Cotrafrios, entender o seu negócio e se sentir parte dela, assim como, crescer significativamente em conhecimento.

Sugere-se que novos estudos sejam realizados nesta área, pesquisando empresas de pequeno, médio e grande porte e propondo melhorias com a aplicação de estratégias de gestão, pois cada vez mais é necessário trabalhar com o foco no desenvolvimento e crescimento das pessoas, pois são elas que fazem o sucesso de uma empresa.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. **Planejamento Organizacional**. 1975. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. Rio de Janeiro: 1975. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3179/3179>. Acesso em: 11 out. 2018.
- ALMEIDA, A. V. (Org.). **Planejamento estratégico em recursos humanos**. São Paulo: Coleção Bibliografia Universitária Pearson, 2015.
- ANDRADE, D. F. **Recursos Humanos: Gerenciando pessoas**. 2. ed. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2010.
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2016.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER W. L.; WALUMBWA F. O. **UnlockingtheMask: A Look attheProcessbywhichAuthenticLeadersImpactFollowerAttitudesandBehaviors**. The LeadershipQuarterly 15, p. 801-823, 2004. Disponível em: www.google.com.br/acadêmico. Acesso em: 27 mar. 2018.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de organizações: Psicologia do comportamento organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- CAVALCANTI, F. A. **Planejamento estratégico participativo**. São Paulo: Senac São Paulo, 2008.
- CAVALCANTI, F. A. **Planejamento estratégico participativo**. São Paulo: Senac São Paulo, 2010.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. Construindo a visão da empresa. Hsm Management, n. 7, ano 2, mar-abr, p. 32-47, 1998.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da organização que temos para a organização que queremos**. 2. Saraiva, São Paulo: 2007.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Disponível em: www.google.com.br/acadêmico. Acesso em: 27 mar. 2018.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: A dinâmica de sucesso nas organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações da intenção aos resultados**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2014.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FERREIRA, M. C; MENDONÇA, H. (Org). **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H, et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos solucionados**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOREIRA, W. O. **Funcionário Comprometido**. Mundo Corporativo. 01 dez. 2008. Disponível em: <https://www.bonde.com.br/mundo-corporativo/o-funcionario-comprometido-98086.html>. Acesso em: 27 mar. 2018.
- NETO, J. A. C. **Metodologia da pesquisa científica: da graduação à pós-graduação**. Curitiba: CRV, 2012.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- PALACIOS, K. P.; PEIXOTO, A. de L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

PAMPOLINI, C. P. G, STADLER, A. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

ROBBINS, S. P; JUDGE T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHAUFELI, W; DIJKSTRA, P. e VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHOLTES, P. R. **O Manual do Líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia**. Rio de Janeiro; Qualitymark Ed., 1998. Disponível em: www.google.com.br/acadêmico. Acesso em: 27 mar. 2018.

SERTEK, P.; MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibplex, 2007.

THOMPSON, A.A. J; STRICKLAND, A, J; GAMBLE, J, E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM O GESTOR



APÊNDICE B – ELABORAÇÃO DO PROJETO



APÊNDICE C – COTRAFRIOS







