



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Centro de Educação à Distância
Curso de Especialização em Desenvolvimento da Gestão Estratégica

IRANE COSTA FONSECA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Estímulos e barreiras na implantação em uma instituição pública

São Luís – MA
2008

IRANE COSTA FONSECA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Estímulos e barreiras na implantação em uma instituição pública

Monografia apresentada ao Centro de Educação à Distância (CEAD), da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do grau de Especialista em Desenvolvimento da Gestão Estratégica.

Orientadora: Rosana Hoffman Câmara

São Luís – MA
2008

FONSECA, Irane Costa.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Estímulos e barreiras na implantação em uma instituição pública / Irane Costa Fonseca - São Luís, 2008.

42 fls.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientadora: Rosana Hoffman Câmara.

Monografia (Especialização) – Universidade de Brasília, Curso de Especialização em Desenvolvimento da Gestão Estratégica, 2008.

1. Planejamento Estratégico - Brasil. 2. Estímulos e barreiras na implantação em uma instituição. I. Título.

CDU 351.712.2.028 (81)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Estímulos e barreiras na implantação em uma instituição pública

IRANE COSTA FONSECA

BANCA EXAMINADORA

Profª Rosana Hoffman Câmara (Orientadora)
Universidade de Brasília

Profº José de Pietro Neto, Msc
Universidade de Brasília

Profª Maria Zilda da Conceição, Msc
Universidade de Brasília

Dedico este trabalho a meus pais, pela orientação segura e precisa, ensinando-me os valores da vida, e pelo apoio incondicional.

As minhas irmãs e irmãos, na totalidade dez, em particular para Iran, Iraneide, Maria Benedita, José Raimundo e José Maria que sempre estão ao meu lado, me apoiando.

A Carlos Augusto, meu cunhado.

A todos os meus sobrinhos, em especial Laís, Diego, e Nathália, quando todo o meu tempo estava voltado para os estudos e trabalho, me proporcionaram momentos de alegrias fazendo-me rir das coisas mais banais, no intuito de desopilar o stress por qual passei. E que, apesar de jovens, procuraram entender a minha ausência, durante o desenvolver desta pesquisa, uma vez que não tenho filhos, tendo por eles um amor maternal.

A Claudia Mara Nascimento uma amiga incondicional.

A Lauro Luiz Araújo Carvalhal um grande amigo.

A Vaneide Reis Pereira uma pessoa muito querida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a DEUS por tudo que tenho almejado em minha vida.

À Professora e orientadora Rosana Hoffman Câmara, pelo apoio e encorajamento contínuos na pesquisa.

Aos demais Mestres da casa, pelos conhecimentos transmitidos.

À Diretoria da Universidade de Brasília – UNB Centro de Educação à Distância, pelo apoio institucional e pelas facilidades oferecidas.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração desta monografia.

“Para conseguir grandes coisas, é necessário não apenas planejar, mas também acreditar; não apenas agir, mas também sonhar”.

Anatole France - Escritor Francês

RESUMO

O objetivo desta monografia foi identificar estímulos e barreiras na implantação do planejamento estratégico em uma instituição pública, provocadas pelas novas mudanças que o plano geralmente ocasiona. Considerando que planejamento estratégico se traduz justamente em alinhar as pessoas e atividades organizacionais, os resultados deste trabalho sugerem que nenhuma implantação do planejamento estratégico pode acontecer sem que os membros da organização se comprometam. Os fundamentos da GRA/MF/MA recomendam que a instituição utilize adequadamente seus recursos para obter rendimento favorável, sobrevivendo, assim, no cenário competitivo da atualidade. Nesse sentido, é imprescindível que uma organização focalize a gestão de recursos humanos e procure atender às necessidades das pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico. Cultura Organizacional. Barreiras e Motivações.

ABSTRACT

The objective of this monograph was to identify incentives and barriers for implantation of the strategic planning in a public institution, provoked by the new changes that this usually glides cause. Considering that strategic planning translates himself exactly in aligning the people and organizational activities, the results of this work suggest that any implantation of strategic planning can happen without the members of the organization commit. The foundations of GRA/MF/MA recommend that the institution uses their resources appropriately to obtain favorable income, surviving, like this, in the competitive scenery of the present time. In that sense, it is indispensable that an organization focuses the human resources administration and tries to assist to the people's needs.

KEYWORDS: Strategic Planning. Organizational Culture. Barriers and motivations.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Nível de Escolaridade dos entrevistados.....	20
Quadro 2: Demonstrativo de Cargos em Comissão/funções.....	21
Quadro 3: Disseminação do planejamento na GRA/MA.....	22
Quadro 4: Estímulo dos servidores no âmbito da GRA/MA.....	23
Quadro 5: Dificuldades na a implantação do Planejamento Estratégico.....	25
Quadro 6. Mudanças na implantação Planejamento Estratégico.....	25
Quadro 7: Barreiras culturais.....	26
Quadro 8: Dificuldades em relação à alta direção.....	28
Quadro 9: Dificuldades em relação aos usuários.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.3 Objetivo Específico	12
1.3 Justificativa do Tema	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
3 METODOLOGIA	18
3.1 Tipo de Pesquisa	18
3.2 Participantes da pesquisa	18
3.2.1 Contextualização do ambiente da pesquisa	18
3.2.2 Critérios de seleção dos respondentes	19
3.3 Instrumento	20
3.4 Procedimento de coleta de dados	20
3.5 Análise dos dados	20
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	
APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

A finalidade das estratégias empresariais, segundo Oliveira (1992, p. 26) é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa

Nas últimas décadas, como consequência, principalmente, dos avanços tecnológicos e da abertura comercial, as organizações foram se tornando mais complexas e mais competitivas, segundo Ansoff e Mc Donnel (1993, p. 32), passando a projetar o planejamento estratégico visando buscar melhores tomadas de decisões.

Dentro da atual conjuntura governamental, o ambiente organizacional de uma instituição tem sido fortemente marcado pela necessidade de se buscar e aplicar novas técnicas e ferramentas de gestão, focando as ações em resultados orientados para o cidadão. Neste contexto, é preciso que a administração pública brasileira meça seu desempenho de maneira sistemática e estruturada.

O modelo de administração pública orientada para resultados e o processo de avaliação constante do desempenho da gestão vêm requerendo, cada vez mais, a adoção de mecanismos de mensuração por objetivos, metas e resultados, tanto em relação a planejado e resultado, como em relação a recursos financeiros, materiais e humanos empregados e benefícios gerados à sociedade.

Consoante a essas premissas, ao final do exercício 2006, a Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA) buscou promover mais um avanço na gestão do planejamento estratégico, a partir da decisão de se adotar mecanismos de medição, objetivando a avaliação do desempenho organizacional, patamar até então não alcançado

pelas iniciativas anteriormente adotadas, em especial por não permitirem aferir de forma objetiva e consistente, os resultados alcançados pela Instituição.

As metodologias para implantação deste modelo foram apresentadas e realizadas durante o II Encontro de Dirigentes – Planejamento 2007-2009 em 21 a 24 de novembro de 2006, em forma de anagrama e a análise teve seu foco nas partes interessadas. Assim, o planejamento estratégico dentro da GRA/MF/MA teve início em janeiro de 2007.

Assim, supõe-se que, para que novos paradigmas de relacionamento entre trabalho e trabalhador sejam estabelecidos na consecução do planejamento estratégico da empresa, uma nova relação de comprometimento e envolvimento deverá ser construída de ambas as partes, organizações e funcionários. Até porque o planejamento estratégico implica justamente no alinhamento da cultura e procedimentos organizacionais.

A forma como uma organização se utiliza do processo da Administração Estratégica define o rumo que a empresa pode tomar, levando-a ao sucesso ou ao fracasso. A estratégia assume esse papel importante nas organizações: ela resolve grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes.

O sucesso e fracasso na gestão de uma organização dependem da forma de administrar estrategicamente uma empresa, as escolhas que determinam em muitos casos, e, portanto influenciam direta e indiretamente em sua qualidade.

Portanto, é de fundamental importância a adoção de novas estratégias para gerir pessoas comprometidas e envolvidas com o objetivo organizacional, não como meros expectadores, mas como parte integrante dessa grande engrenagem que, acompanhando a evolução das teorias administrativas, reconhece a importância das pessoas em seu contexto atual.

A GRA/MF/MA procura o seu diferencial para se manter num mercado competitivo, onde o cidadão-usuário é privilegiado na questão da qualidade de serviço a ele prestado. A gestão voltada para a busca da qualidade deve ser um dos objetivos tanto nas instituições públicas quanto nas particulares. Desdobra-se, assim, o problema fundamental desta monografia.

1.1 Problema de Pesquisa

Quais as barreiras e motivações vislumbradas pelos servidores na implantação do Planejamento Estratégico na GRA/MF/MA?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Identificar barreiras e motivações na implantação do planejamento estratégico no âmbito da GRA/MF/MA.

1.2.2 Específicos

Pesquisar conceitos de planejamento estratégico;

Realizar pesquisa com servidores da GRA/MF/MA;

Analisar o processo de implantação do planejamento estratégico na GRA/MF/MA.

1.3 Justificativa do tema

O projeto de modernização da GRA/MA/MF, um novo modelo de gestão baseado em processos, trata-se de uma importante mudança, fundamentada na cultura dos serviços públicos com o foco no cliente.

Percebe-se, nesse contexto, a necessidade de ampliar o foco, ou seja, partir de um foco baseado somente na produção, para um foco mais amplo que valorize as pessoas, com recursos favoráveis ao desenvolvimento organizacional, conseqüentemente com resultados mais competitivos.

Quanto à justificativa para a elaboração deste trabalho, segundo George (1968 *apud* Dutra, 2002, p. 27),

“De forma geral, vamos verificar que, embora a gestão com pessoas remonte à antiguidade”, completa Dutra (2002, p. 27), “somente no final do século passado é que essa questão assume a relevância necessária para merecer uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então.”

Portanto, é de fundamental importância a adoção de novas estratégias para gerir pessoas comprometidas e envolvidas com o objetivo organizacional, não como meros expectadores, mas como parte integrante dessa grande engrenagem que, acompanhando a evolução das teorias administrativas, reconhece a importância das pessoas em seu contexto atual.

A seguir, descreve-se a fundamentação teórica utilizada nesta monografia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Thompson e Strickland (2000, p. 35) afirmam que o planejamento consiste em coleta de informações necessárias aos executores de estratégia, no intuito de elaborar análises de situações circundantes, estabelecendo e administrando uma revisão da estratégia anual por meio da qual os gestores reflitam e aprimorem seus planos estratégicos, coordenando a revisão e aprovação dos planos estratégicos desenvolvidos para as varias partes da empresa.

A organização deve promover a necessária capacitação do seu pessoal, permitindo que, através do conhecimento, o empregado passe a desempenhar melhor o seu papel. Desse modo a empresa deve complementar a formação básica moldando o perfil do seu profissional, segundo Morris e Haigh (1997 *apud* ARAÚJO, 2007, p. 339).

Uma organização, por ser uma entidade social, assim como um sistema econômico, fornece estímulos sociais que afetam a maior parte das pessoas, isto é, a organização afeta o indivíduo e em troca o indivíduo afeta a organização segundo Morris e Haigh (1997, *apud* ARAÚJO, 2007, p. 344).

Para Kotler (1975), Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Essa direção engloba o âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais, do evento instrucional como um todo.

No Brasil, o planejamento na administração pública desenvolveu-se a partir dos anos 50, como representação dos estudos alcançados pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe – CEPAL, sediada em Santiago, no Chile. Os pensamentos foram

alargando-se em prol dos diversos tipos de planejamentos: de planejamento de políticas públicas, planejamento do desenvolvimento, planejamento corporativo, planejamento tradicional e o planejamento estratégico situacional. Enfim, são vários até que com o surgimento do planejamento onde as organizações principalmente públicas estão se adequando e implantando, e de um estudo consciente dos pressupostos teóricos nos quais se apóiam.

A primeira etapa de um planejamento estratégico é a formulação da concepção estratégica, em que é identificada a intenção estratégica da organização. Nessa etapa são declaradas a visão e a missão organizacional:

A visão estabelece as razões e o propósito de existir de uma organização, assim como o estado ideal que esta quer alcançar; a missão identifica objetivos de desempenho, mercado, escopo do negócio e competências únicas. Juntos, é a filosofia da organização...(JÚLIO; NETO, 2002, p. 191)

O monitoramento ambiental fornece elementos essenciais para que o gestor determine o rumo a ser seguido pela organização. Este rumo é explicitado através das diretrizes organizacionais formadas pela missão, pela visão e valores da organização.

Os recursos de que o governo dispõe devem ser utilizados de forma estratégica. Com isso, o escopo é melhoria da gestão e dar condições para que mais e melhores serviços públicos sejam produzidos, de forma satisfatória com utilização de poucos recursos, a encargo governamental e com as devidas cobranças por parte da sociedade, vislumbrando a certeza de que todos os programas, projetos e ações devem estar voltados prioritariamente para os cidadãos. Partindo dessas premissas, a missão, visão e valores foram definidos pela GRA/MF/MA no intuito de modernizar e otimizar a Gestão Pública.

Thompson Jr. e Strickland (2000; p.1) buscando uma definição afiançaram que a estratégia de uma organização: “... consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que gerentes executam para atingir o melhor desempenho...”

Segundo os autores, é nesta fase que há pelo menos alguns rumos a serem seguidos. Sugerem Thompson Jr. e Strickland (2000; p. 355):

Realocação de recursos, conforme necessário, para ajustar às necessidades orçamentárias e de pessoal da nova estratégia. Estabelecimento de políticas de apoio à estratégia. Instituição de melhores práticas e mecanismos para a melhoria contínua. Instalação de sistemas de apoio que forneçam condições para que o pessoal da empresa execute seu papel estratégico proficientemente todos os dias.
Emprego de práticas motivacionais e métodos de compensação por incentivos que aumentem o comprometimento, na organização como um todo, para a boa execução da estratégia.

O modelo de gestão é em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e o princípio de como a empresa está sendo administrada. Do exposto, depreende-se que o modelo de gestão deve esclarecer a maneira como se pretende delinear a gestão. Contudo espera-se por meio desse modelo oferecer os parâmetros necessários à orientação da atuação dos gestores, tais como: o grau de sua autonomia; critérios de avaliação de desempenhos; papéis e posturas gerenciais etc. O planejamento representa um valioso instrumento administrativo, no qual se procura estabelecer uma situação futura desejada e os possíveis meios para alcançá-la. Pode ser comparado a uma espécie de ponte que liga os estágios “onde estamos” e “onde pretendemos estar” numa perspectiva temporal futura de médio ou longo prazo.

O planejamento configura-se como um dos instrumentos mais relevantes à organização, por servir de base para analisar o suposto comportamento futuro da organização,

é um plano unificado, abrangente e integrado com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados.

Por intermédio do planejamento estratégico, definem-se políticas, diretrizes e objetivos estratégicos de médio e longo prazo, do qual se espera que resulte um equilíbrio das atividades organizacionais com seu ambiente de atuação.

A ênfase dada, hoje, ao planejamento estratégico na organização reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia, garantindo que pelo menos as políticas dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas.

Os orçamentos devem expressar quantitativamente os planos de ação, expressando os objetivos e metas que a empresa pretende alcançar em determinado período. Esses planos não são meros exercícios de projeções de números para se tentar visualizar prováveis resultados econômicos e financeiros.

Dessa forma, os planos como os orçamentos devem espelhar fielmente as expectativas desejáveis, em termos de eficácia empresarial.

Para Cavalcanti (2001, p.22), a busca incessante para identificar competências amplas a serem projetadas para atender com exatidão a melhoria no serviço dentro de uma organização, vai requerer no futuro:

Transformar empregados de tarefas em profissionais pensantes.
Repensar os papéis dos administradores e dos empregados nas empresas estruturadas por processos. Reinventar os sistemas de gestão de recursos humanos desde os treinamentos até os esquemas de reconhecimento de esforços. Fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa. Moldar uma cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar.

É necessário considerar a força cultural existente dentro de uma organização para efetuar qualquer mudança, caso contrário não terá efeito duradouro. Ou seja, se a organização,

efetivamente, estiver interessada em implantar um planejamento estratégico, terá que estar ciente que também definirá uma nova cultura organizacional e terá que lidar com as consequências que esta decisão trará.

Possivelmente, somente *a posteriori* é que a alta direção da Empresa vai dar-se conta dos estragos causados por uma mudança baseada em imposições e até mesmo em “modismos”. *A priori*, todos os escalões de gestores das organizações querem implantar as mudanças e visualizam sempre resultados imediatos neste sentido, contudo, mudar uma cultura que levou anos para ser solidificada, não acontece com o “estalar dos dedos”. Deverá ser acompanhada e monitorada de forma intermitente, para que, alguns rumos sejam acertados, até concluírem-se as mudanças, e até mesmo para que elas sejam estabilizadas e incorporadas pela organização como um todo.

Conforme Moura (1978, *apud* FLEURY, 1996, p. 40), “outro ponto significativo seria relativo aos resultados esperados, tanto em termos de novos comportamentos, atitudes, etc., como em termos de tempo para obtenção desses resultados”.

Sobre essa condição, Kwasnicka (2003, p. 150) afirma que: “[...] mudança: adaptabilidade ao surgimento de forças que vêm de fora ou de alguma parte da organização”. Sabe-se de antemão que qualquer adaptabilidade a uma nova realidade não é tarefa fácil, para ninguém, muito menos para um cenário que envolve pessoas. Contudo, as transformações, que se impõe a cada momento na implantação do planejamento estratégico fazem com que o enfrentamento seja necessário.

No próximo capítulo, são descritos a metodologia utilizada para a pesquisa realizada neste trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é qualitativa do tipo descritiva quanto às suas finalidades, pois, descreve a percepção dos servidores com relação às barreiras existentes durante a implantação do planejamento estratégico na GRA/MF/MA.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, pois utiliza material científico de consulta, e de campo, uma vez que os dados serão coletados no próprio ambiente onde foi implantado o planejamento estratégico.

3.2. Participantes da pesquisa

No grupo de vinte um servidores participaram da pesquisa dez, que estão em atividade há mais de dois anos de casa.

3.2.1 Contextualização do ambiente de pesquisa

A Gerência Regional de Administração tem como papel prestar apoio logístico aos Órgãos do Ministério da Fazenda, sediados na jurisdição, para que os mesmos desempenhem suas atividades finalísticas, e também presta apoio a outros Órgãos. Além disso, visa cumprir suas responsabilidades institucionais e atuar de forma alinhada com o Planejamento Estratégico da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração do Ministério da Fazenda – SPOA, cujo período é trienal (2007-2009) onde se destaca:

- **MISSÃO:** Prover soluções administrativas para os Órgãos do Ministério da Fazenda, parceiros, unidades da Administração Pública e cidadão-usuário, contribuindo para a melhoria contínua do Serviço Público.
- **VISÃO:** Ser referencial como unidade de excelência em gestão no âmbito da Administração Pública Federal até 2009.
- **VALORES:** Legalidade, impessoalidade, ética, transparência, eficiência, eficácia, economicidade, espírito de equipe, empreendedorismo, superação de desafios e valorização dos servidores.

A GRA/MF/MA tem como função predominante administrar, uma vez que presta serviços administrativos para que os mesmos desempenhem suas atividades finalísticas, e também presta apoio a outros Órgãos. Atualmente conta com a seguinte estrutura/força de trabalho:

Serviço de Recursos Humanos

Setor de Recursos Logísticos

Setor de Planejamento

Setor de Orçamento e Finanças

Setor de Comunicação Social

3.2.2. Critérios de seleção dos respondentes

A Gerência possui no seu quadro funcional um total de vinte e um servidores ativos e conta ainda com o apoio da mão-de-obra terceirizada (apoio administrativo) no total de quatorze.

Os critérios de seleção foram aleatórios, distribuídos aos diversos graus de escolaridade e cargos.

Desse quantitativo de servidores temos a seguinte distribuição em níveis e subordinação por área:

ÁREA	NÍVEL	QUANTIDADE	NÍVEL ESCOLARIDADE
Gabinete	Intermediário	01	2º Grau
Recursos Humanos	Superior	02	3º Grau
Recursos Humanos	Intermediário	04	2º Grau
Recursos Logísticos	Superior	01	3º Grau
Recursos Logísticos	Intermediário	01	2º Grau
Orçamento/Finanças	Intermediário	01	2º Grau

Quadro 1. Nível e escolaridade dos entrevistados

Fonte: GRA/MF/MA

3.3 Instrumento

Os dados para identificar estímulos e barreiras existentes na implantação do planejamento estratégico foram coletados por meio de entrevista individual semi-estruturada com servidores da GRA/MF/MA.

Os servidores preferiram não se identificar e a maioria optou por responder a próprio punho, abstendo-se da entrevista individual.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

A pesquisa, realizada no período de 14 a 18 de abril de 2008, abrangeu todas as áreas da GRA/MF/MA, por meio de um roteiro de entrevista individual semi-estruturado.

Algumas entrevistas foram realizadas na sala de Planejamento da GRA, em horário de disponibilidade do servidor e registradas pela pesquisadora. Os entrevistados foram

conscientizados de que a entrevista era apenas para efeito de estudo, não sendo revelada a identidade do participante.

Os demais que optaram por responder de forma manuscrita entregaram pessoalmente o questionário na sala de Planejamento.

3.5 Análise dos dados

A análise dos dados coletados com a entrevista foi realizada com a utilização da técnica de análise de conteúdo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na GRA/MF/MA o gestor está envolvido e garante o sucesso por ser um disseminador do novo processo. Pelo resultado da pesquisa é fácil identificar a aceitação por parte da gerência, o novo já está imbuído no contexto de atuação, mostrando que é um administrador voltado para mudanças, pessoa com visão moderna.

Faz parte das atribuições desse novo líder a habilidade de valorizar as pessoas, que é um fator de importância estratégica para a mudança cultural que a implantação do planejamento estratégico provoca. Ao mudar de foco, é necessário para os líderes e para a organização, ampliar seu domínio estratégico através da valorização das pessoas, visualizando o comprometimento delas com todo o processo, onde a nitidez quanto a este aspecto no quadro funcional da GRA/MF/MA é notória, pois de vinte servidores dezesseis possuem função gratificada, servindo de estímulo para os servidores.

Pessoas com diferencial são únicas em sua essência e as organizações percebem que o talento deve ser cultivado e desenvolvido para esse momento, principalmente no que se refere à profissionalização das instituições organizacionais. Neste sentido, sentem-se mais motivadas, comprometidas e energizadas quando se percebem responsáveis e agentes ativas no processo de transformação organizacional gerado pela implantação do planejamento estratégico. Portanto, nenhuma transformação organizacional é efetiva, se não houver uma participação dinâmica das pessoas.

No estudo percebeu-se claramente que as áreas de Recursos Humanos e Recursos Logísticos são as que detêm o maior número de servidores, e a que abrange o quantitativo maior em relação a servidores de nível superior é a área de Recursos Humanos.

Perante a falta de concurso público para a área administrativa, fica difícil para o gestor adequar à força de trabalho, que, atualmente, é insuficiente e, de certa forma, estas limitações comprometem a atuação da unidade,. Entretanto, observam-se o trabalho desenvolvido com muito afinco, esforço e criatividade para que o cidadão-usuário tenha sua demanda da melhor forma atendida. Há dificuldades, mas nada que pudesse inviabilizar a atuação e o desempenho das atividades da unidade.

CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES GRATIFICADAS		SETOR
DAS – 101.3	01	Gabinete
DAS – 102.1	01	Orçamento/Finanças
FGR – 01	01	Gabinete
FGR – 03	02	Recursos Humanos
FGR – 03	01	Recursos Logísticos
FUNÇÕES COMISSIONADAS TÉCNICAS – FCT’S		SETOR
FCT-08	01	Planejamento
FCT-08	01	Recursos Logísticos
FCT-10	03	Recursos Humanos
FCT-10	02	Recursos Logísticos
FCT-10	01	Comunicação Social

Quadro 2. Demonstrativo de Cargos em Comissão/Funções

O quadro acima demonstra que num total de vinte servidores seis possuem cargos em comissão e funções gratificadas e oito detêm funções técnicas comissionadas. Portanto, a maioria dos servidores possui alguma motivação para desempenhar suas atividades com satisfação e, internalizar o novo processo bem como disseminá-lo aos demais não contemplados.

Quanto à percepção da implantação do Planejamento Estratégico na GRA, constatou-se que a maioria dos entrevistados (70%) tem conhecimento da implantação do planejamento estratégico.

1. Como você percebeu a implantação do planejamento estratégico na GRA?

Foram obtidas as seguintes respostas:

Funcionários de nível médio (NM)

“Com a criação de plano de ações e metas, que antes não existia”;

“De forma social, onde não deveria ser só para melhoria de serviços, mas, para a qualidade de relacionamento servidor x servidores”;

“A partir de setembro de 2001, com a realização dos cursos de desenvolvimento organizacional”;

“Através de reuniões, cursos, palestras ministradas no órgão em parceria com a SPOA”; e,

“Por meio de comunicação geral”

Funcionários de nível superior (NS) *“Quando você me enviou este questionário”;*

“A implantação se deu quando os questionamentos, as oportunidades e os prazos se tornaram mais presentes e junto a isso a preocupação em conscientizar o servidor;

“Através de reunião, comunicação geral (nov./2006);

De acordo com as respostas, a “reunião”, seguida de cursos e palestras, são meios práticos para a divulgação de novos projetos.

Segundo Morin (2005, *apud* WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 64), no momento em que os administradores pensam em fazer mudanças nas organizações.

Quanto à resposta dada pelo funcionário de NS, que tomou conhecimento, através dessa pesquisa, percebe-se, que este servidor não participou em nenhum momento das reuniões, pois foi através deste meio que houve uma maior disseminação do processo.

Apenas um servidor disse que ficou sabendo através de comunicação geral, conforme quadro 3 abaixo.

NÍVEL	Somente no dia da entrevista	Por meio de reuniões	Ainda arraigado no antigo modelo	Comunicação Geral
Superior	1			
Intermediário		7	1	1
Total	1	7	1	1

Quadro 3. Disseminação do planejamento na GRA/MF/MA

Entende-se que a GRA/MF/MA disseminou através de cursos como Auto-Avaliação 250 pontos/GESPÚBLICA, o novo modelo de planejamento, outros ainda relatam que conhecendo o processo há melhora significativa nas atividades desempenhadas por eles objetivando alcançar as metas estabelecidas.

A gerência preocupa-se muito quanto ao envolvimento de todos os servidores no processo e, por isso ainda dissemina a implantação do planejamento estratégico, até que todos estejam afinados em uma só direção.

Mas na prática, a efetivação dessas mudanças somente acontecerá com a participação não apenas teórica dos envolvidos, mas com a ressignificação do novo contexto cultural, por toda a organização, a iniciar-se pela transformação de valores antigos em novos valores organizacionais e transmitidos efetivamente a todos os funcionários da organização, através de estratégias e ações.

Perguntados se durante a implantação do planejamento estratégico, sentiram-se estimulados a participarem ou colaborar e de que forma, a maioria dos servidores, ou seja, 80%, encontram-se estimulados sendo que seis de nível intermediário, dois de nível superior, um servidor de nível intermediário não estimulado e um de nível superior que não quis responder.

NÍVEL	Estimulado	Não estimulado	Não respondeu
Superior	2		
Intermediário	6	1	1
Total	8	1	1

Quadro 4: Estímulo dos servidores no âmbito da GRA/MF/MA

O quadro 4 elucida o grau de satisfação dos servidores quanto ao incentivo por parte da GRA/MF/MA, esta na busca incessante pela qualidade de desempenho e obtenção de resultados significativos decorrentes de seus trabalhos.

As respostas individuais foram:

NM – “Sim, tentando cumprir as metas no prazo conforme a solicitação da SPOA”;

“A implantação do planejamento é boa, mas, o estímulo não faz parte da estratégica, mas da condição do ambiente de trabalho, do valor da remuneração e da forma de como você é visto como pessoa e não como funcionário;

“Sim, conhecendo o processo para melhoramento de nossas atividades”;

“Sim, procurando desenvolver melhor o desempenho das funções utilizando os meios disponíveis e alternativos”; “Sim, melhorar o desempenho das atividades e aumentar a satisfação dos clientes;

“Sim, buscando conhecer o processo para realização das atividades voltadas à melhoria do desempenho e conseqüentemente a obtenção de resultados”;

“Sim, conhecendo as atividades para melhor desenvolver nosso trabalho.

NS - Não respondeu;

“Sim, fornecendo as informações necessárias para a implantação das metodologias sugeridas para alcançar as metas estabelecidas”; e,

“Sim, participando de vários cursos referentes ao assunto”.

Vale ressaltar que em uma amostragem de vinte servidores, quatorze detém função gratificada e/ou função comissionada técnica.

A mudança organizacional na GRA/MF/MA advém de um processo de transição estabelecido como estratégia no ambiente organizacional, para adaptações inerentes ao mundo competitivo, o Governo Federal, preocupado em oferecer serviços de qualidade, focado no resultado, está investindo na área de recursos humanos, capacitando servidores, mapeando competências

A GRA/MF/MA avalia, qualifica e estimula seus servidores utilizando-se também desse indicador (mapeamento de competência).

Schein (2000 *apud* LACOMBE, 2005) reforça essa posição quando afirma que a cultura da organização pode mudar, mas, requer esforços e não acontece da noite para o dia. E, conseqüentemente, é muito ameaçadora para a comunidade organizacional. Para que as

mudanças efetivamente ocorram, dependem de fatores internos muito mais do que os externos. Um desses fatores se refere à força ou fraqueza da cultura em questão. Quanto mais antiga for uma organização, em termos de idade, mais forte é sua cultura e quanto mais nova, mais frágil sua cultura. Conseqüentemente, mudar uma cultura forte é muito mais difícil.

Ao serem questionados sobre se identificaram alguma dificuldade durante a implantação do planejamento estratégico e quais foram, obteve-se o número de respostas no quadro 5, a seguir:

NÍVEL	Sim	Não	Não respondeu
Superior	1	1	1
Intermediário	2	5	
Total	3	6	1

Quadro 5: Dificuldades na a implantação do Planejamento Estratégico

A pesquisa identificou as seguintes dificuldades:

- Resistência das áreas na aceitação de mais uma mudança e cumprimento das metas no prazo;
- A própria não aceitação ao novo;
- A falta de estímulo em alguns servidores;
- Falta de comprometimento por parte de alguns servidores;
- Receio as mudanças;
- Falta de preparação dos funcionários e,
- Dificuldade de aceitação e satisfação.

A última questão, sobre a percepção dos entrevistados sobre a implantação do programa de modernização na instituição e quais foram as mais relevantes, responderam que:

NÍVEL	Sim	Não	Não respondeu
Superior	3		
Intermediário	3	4	
Total	6	4	

Quadro 6. Mudanças na implantação Planejamento Estratégico

No decorrer da análise dos dados coletados, é interessante como se chega a vários paradigmas de respostas, e como é importante a maneira de ver e assimilar de cada pessoa, no quadro 6. A pesquisa constatou várias mudanças, como:

Melhoria no atendimento e no resultado dos processos;

Capacitação de servidores;

Implantação do controle de frequência (digital);

Maior atenção com os resultados alcançados decorrentes das tarefas;

Maior preocupação com o cliente;

Maior preocupação na capacitação;

Maior agilidade nos processos;

Esforço por um atendimento eficaz aos usuários clientes;

Envolvimento das pessoas do processo e a melhoria do conhecimento;

Envolvimento dos servidores no desenvolvimento organizacional do órgão;

Disseminação do conhecimento no ambiente organizacional e a busca pela melhoria dos serviços;

Mudança na estrutura organizacional, fixando: diretrizes, métodos e metas a serem alcançadas;

Aprimoramento em conjunto na unidade organizacional.

Neste estudo foram encontradas várias barreiras e motivações na GRA/MF/MA, as barreiras foram identificadas facilmente, mais que as motivações, são compreensíveis, haja vista que toda mudança é de difícil aceitação, apesar de que a alta administração soube conduzir com maestria este impasse.

Foram citadas várias dificuldades no processo de implantação, a mais complexa é barreira cultural presente na organização (quadro 7).

BARREIRAS CULTURAIS	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de conhecimento sobre o processo de implantação ➤ Falta de comprometimento por parte de alguns servidores ➤ Receio as mudanças ➤ Falta de preparação dos funcionários ➤ Dificuldade de aceitação e satisfação ➤ Cultura contrária a inovações

Quadro 7 – Barreiras culturais

O baixo nível de conhecimento do negócio (visão restrita) dificulta a implantação, pois, desta forma, são resistentes a mudanças e não vêem importância do processo para a instituição. Não fazem uma análise crítica sobre o mesmo, vislumbrando assim suas vantagens e desvantagens para eles mesmos e para a instituição de forma holística.

Há também a sensação de perda de poder por parte de alguns envolvidos no processo, pois uma determinada informação que antes era sua responsabilidade manter e transmitir a outros, passa a ser parte de um processo no qual ele não é mais “dono” da informação, sendo esta disseminada para todos os envolvidos automaticamente. Este receio de perda do status profissional (perda de poder e de cargo) advém da dúvida se o sistema trará ameaça ou oportunidade de crescimento aos usuários.

Atualmente, quem detém a informação possui maior controle sobre os processos, isto é, maior poder, gerando conflitos em algumas áreas, causando uma disputa de poder pelo conhecimento. O receio a mudanças é natural, algumas pessoas têm medo de perder a função (o que realmente ocorre em áreas em que havia muitos funcionários para realizar tarefas burocráticas), da quantidade de serviços aumentarem e o salário permanecerem o mesmo sem o estímulo de gratificação, ou seja, um toma lá da cá (famoso adágio popular), eu só o faço se tiver algo em troca, deixando de mão o aprendizado, o conhecimento a capacitação.

Neste contexto verificam-se pessoas despreparadas, não é nem pelo grau de escolaridade porque os entrevistados possuem nível médio, mas porque não têm interesse em aprender mais e/ou ignoram mesmo a implantação do planejamento estratégico dentro da instituição, o novo incomoda, preferindo assim uma boa parte ficar na mesmice.

Outra barreira é conseguir aceitação e satisfação, é difícil convencer as pessoas de que elas terão que se adequar ao inovador, e isto requer tempo, para, só depois, gozar de alguma benesse, da qual elas podem não estar convencidas ainda.

Nas diversas áreas denota-se a carência de pessoas, algumas têm medo de não ter condições de aprender, mas o esforço é grande para conseguir melhores resultados, eles possivelmente irão refletir na menor produtividade futura. Por outro lado, outros que possuem maior controle de suas atividades estão adequando-se com maior facilidade, em face de utilização de indicadores para medição, proporcionando assim melhor desempenho com a

garantia de se algum erro ocorrer, será facilmente identificado para que possa ser corrigido, e em contra partida o servidor enxerga oportunidades de melhoria.

Normalmente, o envolvimento da alta gerência é intermediário, por não dispor de recursos para capacitar seus profissionais, dependendo de outras deliberações, dificultando assim o desenvolvimento em certas áreas, desta forma, ao introduzir o processo, a resistência é grande.

Dentro do exposto acima, diríamos que as barreiras podem estar contidas em todas as áreas mencionadas.

A área de recursos humanos e logísticos é uma das menos resistentes e que mais apóia, já que foram elas que deram início à implantação do processo (os principais indicadores de medição estão embutidos nessas áreas). Porém se elas não participassem da decisão, costuma gerar vários conflitos internos, já que não assume compromissos com a implantação.

Compõe a alta direção o gestor, onde escolhe os membros para participar dos comitês, pois são defensores de mudanças, quando não são seus próprios patrocinadores.

A preocupação é clara e notória por parte dos servidores, em saber que a alta administração dissemina através de reuniões, a implantação do planejamento estratégico, aderido no início do exercício de 2007.

ALTA DIREÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Exigüidade de tempo com vistas a examinar mais profundamente uma nova idéia; • Falta de condições para colher informações; • Dificuldades (decorrentes da falta de treinamento da alta direção e equipes técnicas na metodologia implantada); • Carência de apoio de uma consultoria qualificada na nova metodologia inserida • Ausência de expectativa de investimentos estratégicos ao longo do tempo.

Quadro 8: Dificuldades em relação à alta direção.

Nesta pesquisa identificam-se os diversos tipos de usuários conforme o contexto no qual eles atuam, oferecendo as informações e conhecimento sobre o processo de implantação do planejamento na exata medida das suas necessidades.

A maioria não conhece o processo como um todo. Até então possuem apenas treinamento por parte do GESPÚBLICA/MA, o que dificulta a visualização do impacto provocado nas outras áreas.

Todos são cientes da relevância de seu trabalho, isto é, sabem que seus dados chegarão ao conhecimento de outras pessoas, mas somente aqueles pertencentes a um nível hierárquico mais alto (detentores de um maior grau de responsabilidade) sabem as implicações e consistências da implantação inovada do planejamento estratégico.

USUÁRIOS	
✓	Carência de uma visão holística
✓	Dessemelhantes graus de conhecimento
✓	Falta de conhecimento sobre o processo
✓	Situações críticas decorrentes da falta de treinamento

Quadro 9 – Dificuldades em relação aos usuários

Normalmente novas estratégias, ainda não estão em consonância com a cultura. Sendo assim, a empresa tem dificuldades em implantar essas novas estratégias, exatamente porque os padrões de comportamento de uma estratégia não são ainda padrões culturais, visto que precisam atuar nos dois níveis já evidenciados na seção sobre mudança, no qual esses mesmos autores consideram o nível mais profundo que se refere a valores mais resistentes à mudança, o mais difícil de ser estabelecido.

Resta, então, aos envolvidos com o planejamento estratégico da organização visualizar ações condizentes com o estabelecimento de uma nova cultura que favoreça a implantação do planejamento estratégico e a internalização pelos membros da organização, já absolvidos na gerência em estudo desta lide.

Sendo assim, a mudança de cultura organizacional provocada pela implantação de um planejamento estratégico deve estar baseada em processos que envolvem decisões e que definem os meios a serem utilizados para alcançar o sucesso no empreendimento. Essas decisões devem também levar em conta o impacto sobre o desempenho das pessoas em termos de produtividade e qualidade nas tarefas, investindo em mudanças culturais, para aumentar suas forças e reduzir suas fraquezas, com relação ao contexto externo. Como contra ponto, essa mesma autora (FREITAS, 1991) evidencia os estudos de Barner (1986), que entendem que a cultura pode ser fonte de vantagem competitiva, desde que seja passível de avaliação quantitativa, se for passível de administração e mudança planejada. A autora afirma que as pesquisas no sentido de não associar cultura com desempenho são fracas e passíveis de pontos divergentes.

Durante a pesquisa, constatou-se que mesmo com as dificuldades encontradas no quadro funcional da administração, em termos de grau de escolaridade, os servidores estão buscando conhecimento através de cursos à distância, às vezes no próprio local de trabalho, desde que não comprometa o seu desempenho com o aval do gestor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho evidenciou que a GRA/MF/MA necessita de um planejamento estratégico efetivo e que nenhuma implantação de planejamento estratégico pode ocorrer em lugar algum sem o comprometimento dos envolvidos, sejam pessoas, sejam organizações.

Os estímulos e barreiras identificados no processo de implantação do planejamento estratégico na GRA/MF/MA: incerteza diante dos possíveis benefícios que a inovação na área de planejamento pode trazer, a possibilidade de maior capacitação, a falta de comprometimento de alguns servidores, resistência às mudanças e a baixa formação/capacitação dos servidores.

O Planejamento Estratégico apresenta muitas vantagens para seus usuários e pode facilitar o trabalho dos gestores, dependendo dos métodos utilizados, de sua implantação, de sua funcionalidade e aplicabilidade para a organização.

Apesar disso, foi possível verificar pelo estudo desenvolvido que ainda há muitas dificuldades no processo de implantação. Nesse sentido, uma contribuição de estudos mais detalhados dos sistemas gerenciais, contendo ações para melhorar o desempenho dos participantes, promoverá a integração total do sistema de planejamento estratégico na GRA/MF/MA.

Porém, mesmo com a existência destes obstáculos, dificilmente eles serão suficientes para impedir o prosseguimento do processo de implantação.

O que normalmente ocorre é a mobilização do gestor e do subcomitê de planejamento ou responsáveis pelas áreas envolvidas, objetivando saná-los o mais rápido possível, apesar de muitas vezes a viabilidade deste procedimento ser comprometida e acabar retardando o tempo previsto inicialmente para a implantação de determinado programa.

Percebeu-se, que a implantação de novas estratégias para a adaptação aos novos tempos e de forma rápida e contínua, deve funcionar como um sistema de engrenagens que aciona a organização e permite a interface com outros sistemas. Neste caso, a necessidade que busca uma instituição como GRA/MF/MA é pelo resultado dos serviços alcançados prestados ao cidadão-usuário, serviço de qualidade de forma eficiente e ágil.

Entretanto, cabe relatar que a pesquisa foi aplicada em um contexto específico, sendo que as opiniões e respostas individuais não são imutáveis. Os resultados obtidos não podem ser generalizados para outras instituições, pois são realidades muito particulares.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. IGOR E MCDONNELL, EDWARD J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização**, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional. 2ª. ed. v. 2. São Paulo: Atlas. 2007.

CALVACANTI, MALY. *et. al.* A evolução do pensamento estratégico. *In: Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira THOMSON LEARNING, 2001.

_____. Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis. Org. CARLOS ALBERTO JÚLIO E JOSÉ SALIBI NETO. Coletânea HSM Management. São Paulo, Publifolha, 2002, p. 191.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

SALIBI NETO, José; JÚLIO, Carlos Alberto (Org) **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. Coletânea HSM Management. São Paulo, Publifolha, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1975.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, F. J. Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MORRIS, D. S.; HAIGH, R. H. **Quem manda em quem**. HSM Management, São Paulo, n. 5, nov.dez. 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.26p, 62p, 602p.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 17ª edição, 2002.

THOMPSON JR, ARTHUR A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico** - elaboração implementação e execução. Pioneira. São Paulo, 2000; pp. 1, 35, 153, 355.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE

Roteiro de ENTREVISTA

1. Como você percebeu a implantação do Planejamento Estratégico na GRA?

2. Durante a implantação do planejamento estratégico, você sentiu-se estimulado a participar ou colaborar? De que forma?

3. Você identificou alguma dificuldade durante a implantação do planejamento estratégico? Quais?

4. Após a implantação do programa de modernização na instituição, você percebeu alguma mudança? Quais?

Data: ____/____/____

Obrigada pela sua colaboração. Suas respostas foram muito úteis à pesquisa.