

FLORIANÓPOLIS
2002

MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA

A Construção do Processo de Planejamento Estratégico a Partir da Percepção da

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de março de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. José Francisco Salm, PhD.
Orientador

Prof. Dr. Altair Borgert
Moderador

Prof. Dr. Mário Cesar Barreto Moraes
Membro Externo - UDESC

Prof. Dr. Wilson José Mafra
Membro Externo - UDESC

Prof^a Dra. Maria Ester Menegasso
Membro

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho àquele que eu aprendi a admirar e que muito me ensinou: Viktor Frankl. Foi preso em 1942 pelos nazistas e enviado ao campo de concentração de Auschiwitz, ao entrar no campo de concentração, teve a coragem e capacidade intelectual para buscar um sentido para o momento que estava vivendo e “escolheu” fazer três coisas para manter-se vivo: **sobreviver, ajudar as pessoas com as suas habilidades “médicas” e aprender.** A base da sua teoria é a convicção de que o homem é capaz de tomar decisões e é responsável por elas sendo que ele não vive a mercê do meio ambiente. Frankl morreu em Viena em 1997 aos 92 anos deixando um grande legado.*

Foi nele que tive a inspiração de escrever em 27/06/96 algumas linhas, válidas até hoje e que me fazem lembrar de: buscar sempre um sentido para o rumo de minha vida, sobreviver, ajudar as pessoas com as minhas habilidades “administrativas” e, sobretudo, aprender em todo segundo da minha existência:

“Aquele que tem força de vontade e uma meta a seguir, não encontra obstáculos que não consiga superar. Não há barreiras no caminho que seja difícil para aquele que sabe o que quer e em que momento. Assim, quando as dificuldades aparecem são encaradas apenas como sendo um fator para consolidar ainda mais os louros do sucesso e da vitória”.

AGRADECIMENTOS

À minha Mulher, Cristiane. Mulher especial que desde junho quando casamos, dedicou-se integralmente em me ajudar para que esse trabalho chegasse ao final, com certeza senão fosse ela, você não estaria lendo essa tese agora.

Ao Professor José Francisco Salm, meu MESTRE. Desde os tempos da Graduação ele vem contribuindo de maneira decisiva para minha vida profissional. Em um momento crítico da tese, foi ele, mais uma vez, que estendeu a mão para mim e me guiou até aqui. Professor Salm, eu sou eternamente grato ao Senhor.

A Professora Maria Ester Menegasso, pessoa que conheci nos bancos do meu Mestrado enquanto ela fazia o Doutorado, muito obrigado pelas brilhantes contribuições ao meu trabalho. Até o último momento da entrega da versão final para a Banca ela teve

A Professora Edinice Mei Silva cuja admiração e amizade fizeram com que eu a convidasse para a Banca do Exame de Qualificação, suas constrações ajudaram a colocar no

Ao Professor Luiz Carlos de Carvalho, na qualidade de membro da minha banca de qualificação, me fez refletir um pouco mais sobre os aspectos inerentes ao caso empírico.

Ao Professor Gilberto de Oliveira Moritz, meu Professor, amigo, companheiro para todas as horas, meu Chefe de Departamento, grande incentivador e motivador para que esse trabalho chegasse ao final.

Ao Professor João Nilo Linhares, marcará sempre a minha vida, pois foi quando ele estava na Chefia do Departamento de Ciências da Administração que eu entrei por concurso público para a carreira efetiva do magistério superior na UFSC, grande de vida que nos passa.

Aos Professores Altair Borgert, Mário César Barreto Moraes e Wilson José Mafra que de pronto, aceitaram o convite de fazer parte da minha banca.

Ao Professor Paulo Maya, meu agradecimento pelas contribuições acadêmicas à tese.

A Professora Alessandra de Linhares Jacoben, sempre solícita para nos ajudar, sem ela os termos em inglês corriam sérios riscos.

Aos servidores do CAD, em especial ao Madaloni e a querida Rô, como carinhosamente eu chamo a Rosângela, sempre a minha disposição em todas as horas.

A minha grande amiga Myriam, a conheci nos tempos do Mestrado, depois veio o Doutorado, foi à pessoa que acompanhou todas as angústias de um aluno de Doutorado. Quando estava aflito eu ligava para Pelotas/RS e desabafava os problemas acadêmicos da tese.

Ao pessoal do SESC, na pessoa de seu Diretor Regional Robison, bem como Simone, Diretora de Recursos Humanos e Vanda, Assessora de Planejamento, gostaria de agradecer a todos, principalmente ao pessoal da coalizão dominante, pois abriram a organização para esse estudo de tal maneira que eu pudesse explorar a fundo o processo de Planejamento Estratégico. Se todas as organizações fizessem assim, com certeza a Ciência da Administração teria muito a ganhar.

A minha família: meu Pai, minha Mãe e meus Irmãos, devo a eles o perfil de homem que sou.

A minha querida Vó, hoje com 97 anos, nunca deixou de rezar e torcer para o meu sucesso. Como ela sempre diz, que me entregou nas mãos de São José, e me ensinou que todos os dias eu devo dizer: “São José guia meus passos”. A isso eu aprimorei e hoje digo todos os dias: “São José guie meus passos, Madre Paulina me acompanhe”.

A todos os meus amigos Professores do CAD e do CSE, que estiveram juntos comigo nessa caminhada.

A todos aqueles que de uma forma ou de outra estiveram ao meu lado, enfileirados na torcida pró-Maurício.

OS MEUS MAIS PROFUNDOS SENTIMENTOS DE GRATIDÃO!

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	09
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE TABELAS	11
RESUMO	12
ABSTRACT	14
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contexto e Definição do Problema de Pesquisa	16
1.2 Objetivos da Tese	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 Justificativa: originalidade, relevância e ineditismo	21
1.4 Definição dos Principais Termos	23
1.5 Limites da Tese	26
2 REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1 Planejamento Estratégico: uma visão geral	28
2.2 Planejamento Estratégico e a Visão da Totalidade	47
2.2.1 O Reduccionismo	49
2.2.2 O Paradigma Holístico: a totalidade	52
2.2.3 Em Busca de um Comportamento Holístico nas Organizações	57
2.3 Mudança Organizacional	59
2.4 O Poder e o Conflito no Processo Planejamento Estratégico	69
2.4.1 O Conceito de Poder	69
2.4.2 As Bases ou Fontes de Poder	73
2.4.3 Tipos de Poder	76
2.4.4 As Relações de Poder e o Processo de Planejamento Estratégico	78
2.4.5 O Conceito de Conflito	79
2.4.6 As Causas ou Fontes de Conflitos	80
2.4.7 Tipos de Conflitos	81

2.4.8 Métodos de Administração de Conflitos	83
2.5 O Processo de Tomada de Decisão	84
2.5.1 O Processo de Tomada de Decisão e o Planejamento Estratégico	92
2.6 Estratégia Empresarial	93
2.6.1 A Origem da Palavra Estratégia	93
2.6.2 Histórico da Estratégia Organizacional	93
2.6.3 O Conceito de Estratégia	96
2.6.4 As Várias Visões ou Tipos de Estratégia	107
2.6.5 As Escolas do Pensamento sobre Formulação Estratégica	122
2.7 Modelos de Planejamento Estratégico	135
2.7.1 Modelo de Allison & Kaye	136
2.7.2 Modelo de Rowley, Lujan & Dolence	141
2.7.3 Modelo de Bryson	144
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	148
3.1 Natureza da Pesquisa	149
3.2 Objeto e Sujeitos da Pesquisa	156
3.3 Coleta e Análise dos Dados	158
3.4 Limites da Pesquisa	160
4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SESC	162
4.1 Contextualização da Organização Pesquisada	162
4.2 A Trajetória da Criação do Processo de Planejamento Estratégico e da Implementação de um Modelo para o SESC	166
4.3 A Construção do Processo de Planejamento Estratégico para o SESC: o pré-entendimento de um modelo	170
4.4 A Implementação do Processo de Planejamento Estratégico do SESC: a construção do modelo segundo a percepção da coalizão dominante	199
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	240

5.1 Conclusões	240
5.2 Recomendações	248
6 REFERÊNCIAS	249
7 ANEXOS	263
7.1 Roteiro da Entrevista com os Gerentes de Unidades Operacionais	263
7.2 Questionário Aplicado com Gerentes de Unidade Operacionais	264
7.3 Questionário Aplicado com Diretores, Assessores, Gerentes da DR e Responsáveis por Áreas da DR	273
7.4 Questionário Aplicado com os Funcionários das Unidades Operacionais	281
7.5 Pesquisa com a Clientela Atual	288
7.6 Roteiro Entrevista Clientela Potencial	291
7.7 Roteiro da Entrevista com o Empresário	292
7.8 Roteiro da Entrevista com o Concorrente	293

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Horizonte Estratégico	30
Figura 02: Interatividade Estratégica	42
Figura 03: Evolução do Processo e Interpretação do Desenvolvimento Social	56
Figura 04: Processo de Mudança Organizacional e o Planejamento Estratégico	60
Figura 05: Processo de Mudança e Adaptação Organizacional	61
Figura 06: Vozes do Processo de Tomada de Decisão	87
Figura 07: Roteiro de Determinação de Estratégias	112
Figura 08: Modelo Básico da Escola do <i>Design</i>	125
Figura 09: Modelo de Planejamento Estratégico	126
Figura 10: Visão da Escola Empreendedora	128
Figura 11: Visão da Escola Cognitiva	129
Figura 12: Integração entre as Escolas	135
Figura 13: Modelo de Planejamento Estratégico de Allison & Kaye	137
Figura 14: Modelo de Planejamento Estratégico de Rowley, Lujan & Dolence	142
Figura 15: Os Dez Passos do Ciclo de Mudança Estratégica	145
Figura 16: Processo Cíclico da Pesquisa-Ação	155
Figura 17: Estágios Finais de um Projeto de Pesquisa-Ação	156

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Método Analítico	51
Quadro 02: Método Sintético	54
Quadro 03: Tipologia de Etzioni	77
Quadro 04: Teorias sobre Estratégias	108
Quadro 05: Visões Alternativas da Estratégia	111
Quadro 06: Resumo dos Três Modelos de Estratégias	113
Quadro 07: Princípios da Estratégia	120
Quadro 08: Características da Escola do <i>Design</i>	124
Quadro 09: Características da Escola do Planejamento	126
Quadro 10: Características da Escola do Posicionamento	127
Quadro 11: Características da Escola Empreendedora	127
Quadro 12: Características da Escola Cognitiva	128
Quadro 13: Características da Escola do Aprendizado	130
Quadro 14: Características da Escola do Poder	131
Quadro 15: Características da Escola Cultural	132
Quadro 16: Características da Escola Ambiental	133
Quadro 17: Características da Escola da	134
Quadro 18: Os Momentos do Processo de Planejamento Estratégico	171
Quadro 19: Coleta de Dados da Pesquisa “A”	210
Quadro 20: Coleta de Dados da Pesquisa “B”	210

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Variáveis do Ambiente Externo	193
--	-----

RESUMO

PEREIRA, Maurício Fernandes. **O Processo de Construção do Planejamento Estratégico através da Percepção da Coalizão Dominante**. Florianópolis, 2002. 294 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) -Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

A presente tese de doutorado é uma pesquisa de natureza qualitativa, utilizando-se do método indutivo, do tipo descritiva no tratamento e análise dos dados, com o modo de estudo de caso e da pesquisa-ação, cuja perspectiva de análise é contextualista. Tem como objetivo maior responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os referenciais teóricos e empíricos a serem considerados no processo de Planejamento Estratégico do SESC levando-se em conta a percepção da coalizão dominante? O SESC se configura como um importante espaço de estudo por atravessar algumas turbulências nos últimos anos, provocando uma série de mudanças na sua gestão. Por isso mesmo, SESC prescindiu de um instrumento que lhe auxilie no processo de tomada de decisão e venha a se configurar como uma ferramenta de apoio a essas mudanças, adaptando-se às novas conjunturas do mercado em que atua, a fim de melhorar o seu desempenho em termos de eficiência e eficácia organizacional de seus recursos. Em razão da pergunta de pesquisa, dos objetivos da tese e da estratégia de pesquisa utilizada o trabalho apresenta uma sólida revisão da literatura, mormente em Planejamento Estratégico, mudança organizacional, poder e conflito organizacional, o processo de tomada de decisão, estratégia empresarial e modelos de Planejamento Estratégico. Entre os autores que fundamentam as idéias centrais pode-se citar: Bertero; Oliveira; Vasconcellos Filho; Zaccarelli; Chakravarthy; Hamel & Prahalad; Mintzberg; Porter; Crema; Marcondes; Nobrega; Ribeiro; Capra; Chanlat; Weil; Robbins; Andrade; Bethlem; Gaj; Oliveira; Zaccarelli; Andrews; Ansoff; Chaffee & White; Chandler; Fahey & Randall; Hamel & Prahalad; Miles & Snow; Mintzberg; Pascale; Rumelt; Steiner; Allison & Kaye; Rowley, Lujan & Dolence; Bryson; Taylor & Bogdan; Bogdan & Biklen;

Yin; Bruyne, Herman & Schoutheete; Gil, Thiollent; Eden & Huxham. O modelo de Planejamento Estratégico para o SESC depois de sua concepção através da efetiva participação da coalizão dominante da instituição por meio principalmente de vários seminários ficou configurado em três grandes momentos: 1) Diagnóstico Estratégico; 2) A Programação das Etapas do Planejamento, que são as seguintes: o de Valores, Missão, Visão, Fatores Chaves de Sucesso, Grupos de Relação, Análise Interna, Análise Externa, Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas; e 3) Implantação e Controle.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, Estratégia, Pesquisa-Ação.

ABSTRACT

PEREIRA, Maurício Fernandes. **O Processo de Construção do Planejamento Estratégico através da Percepção da Coalizão Dominante**. Florianópolis, 2002. 294 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

The present doctorate thesis is a qualitative research, that uses the inductive method, it is descriptive in the treatment and analyze of the data, with the investigation realized through case study and research-action, which analyze perspective follows the context model. Its main objective is to answer the following research question: What are the theoretical and empiric referentials that should be considered in the Strategic Planning at SESC, taking into account the perception of the dominant coalition? SESC appears as an important studying environment since it is going through some turbulences in the last few years, causing a variety of changes in its management. Then, SESC needs an instrument that could help it in the decision process and could become a support tool for those changes, adapting the organization to the new market conjunctures that it acts, to improve its performance in the organizational efficiency and efficacy of its resources. Considering the research question, the thesis objectives and the used research strategy, the work presents a solid literature review, mainly about Strategic Planning, Organizational Change, Organizational Power and Conflict, Decision Process, Business Strategy and Models of Strategic Planning. Among the authors that provide the base for the central ideas, can be cited: Bertero; Oliveira; Vasconcellos Filho; Zaccarelli; Chakravarthy; Hamel & Prahalad; Mintzberg; Porter; Crema; Marcondes; Nobrega; Ribeiro; Capra; Chanlat; Weil; Robbins; Andrade; Bethlem; Gaj; Oliveira; Zaccarelli; Andrews; Ansoff; Chaffee & White; Chandler; Fahey & Randall; Hamel & Prahalad; Miles & Snow; Mintzberg; Pascale; Rumelt; Steiner; Allison & Kaye; Rowley, Lujan & Dolence; Bryson;

Taylor & Bogdan; Bogdan & Biklen; Yin; Bruyne, Herman & Schoutheete; Gil; Thiollent; Eden & Huxham. The Strategic Planning model for SESC was configured in three great moments, after its conception realized by the effective involvement of the institutional dominant coalition specially through many seminars. These moments are: 1) Strategic Diagnosis; The Programming of the Planning Steps, that are the following: Values Statement, Mission, Vision, Key Factors of Success, Relation Groups, Inner Analyze, External Analyze, Strategic Questions, Strategies and Strategic Actions; and 3) Implantation and Control.

Key-words: **Strategic Planning, Strategy, Research-Action.**

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e Definição do Problema de Pesquisa

Foi somente a partir de 1903, com a Administração Científica de Taylor, que surgiu o primeiro estudo científico dos métodos de gestão apresentado na forma de uma teoria, mesmo considerando a existência de empresas e de sua gestão sob forma embrionária desde os primórdios dos tempos (Ferreira, Reis & Pereira, 1997). Nesta época as questões adaptação organizacional e das mudanças do ambiente externo não eram levados em conta. Mesmo porque as organizações eram interpretadas como sistemas fechados. Entretanto, as organizações contemporâneas, entendidas como sistemas abertos (Katz & Kahn, 1987), têm que se adaptar às condições mutantes do ambiente externo para continuar a existir e lograr sucesso (Bowditch & Buono, 1992; Brown & Moberg, 1980).

As organizações modernas estão enfrentando ambientes dinâmicos, provocando alterações radicais no modo de serem gerenciadas. A solução para esse impasse está na capacidade que as pessoas da organização, ou melhor dizendo, a coalizão dominante tem em aprender a aprender o novo e a desaprender o passado, o obsoleto, ou seja, passa fundamentalmente por uma reconceitualização dos modelos mentais de cada indivíduo, refletindo, por conseguinte, na própria mudança de atitude da organização enquanto instituição

Assim sendo, atualmente as mudanças nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico (Oliveira, 1995; Hall, 1984) têm inspirado grandes transformações nas estratégias empresariais das organizações. Para enfrentar tal conjuntura, as novas formas organizacionais devem ser flexíveis, adaptativas e responsivas às necessidades dos atores sociais que as influenciam (Cravens, Sipp & Cravens, 1994). Para tanto, torna premente a necessidade das empresas elaborarem processos formais, no entanto

flexíveis, de planejamento estratégico a fim de melhor gerenciar o processo administrativo, gerando resultado para toda organização.

Deste modo, como afirmam Mintzberg (1994a) e Theobald (1994), vive-se em tempos turbulentos, onde mudanças ambientais estão ocorrendo por toda parte. Mudanças tecnológicas afetando o tecido social provocando transformações que, por sua vez, influenciam o comportamento do indivíduo, seja na sociedade ou no contexto organizacional.

Joshi (1991) admite que a mudança é um tema fundamental para a vida humana, além de ser um fator importante para a vida organizacional, podendo ocorrer a qualquer tempo (Singh, House & Tucker, 1986). Na atual situação, a sobrevivência das organizações não depende apenas de simples mudanças frente às pressões do ambiente, mas da capacidade que elas têm de antecipar os eventos e as respostas às ameaças e oportunidades que o ambiente impõe, a fim de que cresçam e sobrevivam em meio a mudanças (Brown & Moberg, 1980; Kelly & Amburgey, 1991).

Como argumentam Dunphy e Stace (1988), tempos radicais podem requerer remédios radicais, ou seja, em momentos de crise a organização deve mudar e se adaptar rapidamente. No entanto, Pettigrew (1985b) lembra que é clara a associação entre distúrbios ambientais e períodos de importantes mudanças. Não é apropriado inferir simplesmente uma relação entre crise nos negócios e uma mudança estratégica. Contudo, não se deve esquecer que geralmente uma crise pode acelerar o processo de mudança (Gladstein & Quinn, 1985).

Robbins (1990) advoga que as organizações têm que efetuar constantes ajustes em resposta às mudanças ambientais, uma vez que, quando a turbulência, a incerteza e a instabilidade “chegam”, elas “vêm” de forma rápida e drástica, o que significa dizer que sem ajustes contínuos o desastre é muito maior.

Enquanto algumas dimensões ambientais estão sempre mudando, outras se mantêm mais estáveis (Mintzberg, 1994a). No entanto, cada vez mais o meio ambiente organizacional será instável, mudando rapidamente, fazendo com que as organizações busquem formas de se adaptarem às circunstâncias da mudança e da transformação (Shepard, 1972). Uma das formas que a organização tem de lidar com o ambiente é tentando criar o seu próprio ambiente (Hall,

1984), ou como diz Peter Drucker, Pai da Administração Moderna, em sua melhor maneira de controlar o futuro é construí-lo”.

O processo de mudança é caracterizado por uma série de fatores, entre os quais, alterações nos espaços organizacionais, nos níveis de responsabilidade e autoridade, nas relações de poder (Dutra, 1990).

Mudança organizacional é um processo multinível e interativo, tendo seus resultados moldados por interesses e compromissos, tanto ao nível do indivíduo como ao nível dos grupos de dentro da organização. Ela resulta da escolha e do determinismo, e da interação de várias forças políticas e econômicas (Hrebiniak & Joyce, 1985).

O entendimento da mudança organizacional não é fácil, pois é uma construção multidimensional e multifacetada. Assim, para a sua compreensão, precisa-se de uma estrutura integrada e multidisciplinar (Javidan, Murray & Reschenthaler, 1990).

As organizações não possuem o controle das condições necessárias para sua própria sobrevivência, pois elas importam recursos externos. Logo, dependem do ambiente. Por isso, entende-se os elementos que a organização não pode controlar, embora ela possa ser capaz de influenciar o seu ambiente local de algum modo (Robins, 1985). Assim, a sobrevivência organizacional depende não apenas de ajustes internos, mas principalmente, de ajustes e lutas com o ambiente externo (Pfeffer & Salancik, 1978). A mudança se origina com a identificação de um problema ou uma oportunidade, que podem aparecer tanto no âmbito da organização ou em ambos (Brown & Moberg, 1980; Lippitt, Langseth & Mossop, 1989).

Um conceito para a questão de mudança pode ser encontrado em Hage (apud Hall, 1984), que a define como sendo qualquer alteração e transformação da forma organizacional, de modo que a empresa possa sobreviver ao meio ambiente. Partindo mais da perspectiva do indivíduo, Buckley e Perkins (1988) introduzem a mudança como sendo a modificação das crenças, dos comportamentos e atitudes das pessoas.

Em relação à questão da adaptação estratégica, Miles e Snow (apud Hrebiniak & Joyce, 1985) a definem como simplesmente o caminho percorrido em direção à mudança, incluindo tanto o comportamento proativo quanto o reativo. Uma organização adaptativa precisa (1) ser flexível e capaz de rápida recuperação; (2) ser aberta a idéias, com atenção tanto no presente quanto nas mudanças ambientais do futuro; (3) aprender através de experiências; (4) ser rápida nas respostas. Contudo, a organização adaptativa num ambiente turbulento precisa ter uma avançada capacidade de (1) antecipar as reconfigurações organizacionais e ambientais; (2) solucionar problemas; (3) administrar dificuldades e crises (De Greene, 1982). Porém, como lembra Chakravarty (1991), adaptação em ambientes

A natureza do ambiente em que a organização está inserida é quase sempre conceitualizada como algo a ser adaptado ou controlado (Greenwood & Hinings, 1988). Assim, a organização pode adaptar sua estrutura, seu sistema de informações, seus modelos administrativos e de relações humanas, sua tecnologia, seus produtos, seus valores e normas ou pode ainda, adaptar sua definição de ambiente (Pfeffer & Salancik, 1978).

Nessa linha, as organizações para serem competitivas (Hall, 1984) precisam ser permeáveis ao meio ambiente, ou seja, devem manter-se atenta às alterações do ambiente não deixando perder de vista o referencial ambiental como principal tópico do processo de mudança e adaptação organizacional. Todavia, atualmente há um problema adaptação organizacional: a rapidez com que as mudanças ocorrem e a dificuldade de se ter uma exata predição do futuro, no correto e preciso instante que elas irão ocorrer, a fim de se conseguir reduzir o efeito negativo ao máximo (Dunphy, 1981). Na verdade, o processo de Planejamento Estratégico vem a se configurar como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e interpretação por parte da coalizão dominante do ambiente em que a organização atua.

A situação abordada por Dunphy e Stace (1988) e por Pettigrew (1985b) anteriormente, foi o que justamente ocorreu com a Instituição foco deste estudo. No momento que o Sistema “S”¹ viu suas receitas compulsórias se escassear com o advento do Imposto

¹ O Sistema “S” é composto pelo SESC, SENAC, SENAI, SESI, SENAR, SEST e SENAT.

SIMPLES, eles começaram a promover algumas mudanças. Em especial o caso do SESC, que a partir de 1999 começou a se preparar para o processo de mudança e adaptação estratégica. Para isso a coalizão dominante formal da organização, principalmente na pessoa do Diretor Regional, iniciou um processo de discussão estratégica, o que veio a culminar com a elaboração de um Planejamento Estratégico para o SESC, assunto que é o objeto de estudo da tese.

Assim sendo, o referencial teórico utilizado para operacionalizar a presente pesquisa SESC fundamenta-se na análise e discussão dos elementos essenciais do Planejamento Estratégico.

As idéias aqui expostas conduzem à seguinte pergunta de pesquisa norteadora da tese:

Quais são os referenciais teóricos e empíricos a serem considerados no processo de Planejamento Estratégico do SESC levando-se em conta a percepção da coalizão dominante?

Destaque-se, porém, que os resultados desta pesquisa estão limitados a estudos de Planejamento Estratégico para instituições sem fins lucrativos, em especial ao SESC. Nesse sentido, as recomendações constantes no trabalho não deverão ser generalizadas.

1.2 Objetivos da Tese

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender e construir, a partir do referencial teórico, empírico e da percepção da coalizão dominante, o processo de Planej

do SESC.

1.3 Justificativa: sua originalidade, relevância e ineditismo

O SESC se configura como um importante espaço de estudo por atravessar algumas turbulências nos últimos anos, provocando uma série de mudanças na sua gestão. O fator de maior repercussão foi à perda de parte de suas receitas compulsórias com a implantação do Imposto SIMPLES.

O fato se agrava na medida em que existe no Congresso Nacional um *lobby* muito forte para acabar de vez com o Sistema “S”. À luz disso, o SESC prescindir de um instrumento que lhe auxilie no processo de tomada de decisão e venha a se configurar como uma ferramenta de

apoio a essas mudanças, adaptando-se as novas conjunturas do mercado em que atua, a fim de melhorar o seu desempenho em termos de eficiência e eficácia organizacional de seus recursos.

A originalidade da pesquisa está especialmente no modo de investigação que será utilizado: pesquisa qualitativa do tipo pesquisa-ação com a valorização da participação do Pesquisador e da compreensão e percepção da coalizão dominante, ou seja, do efetivo envolvimento da coalizão dominante do SESC. Com uma abordagem contextualista, permitir-se-á o total envolvimento tanto do Pesquisador quanto dos pesquisados por intermédio de -estruturada do tipo focalizada e de seminários. A originalidade está também no caráter exclusivo que o processo de Planejamento Estratégico teve, com base na percepção da coalizão dominante da instituição.

A relevância da pesquisa está pautada nas contribuições objetivas que ela vai proporcionar. Primeiro, com a construção do processo de Planejamento Estratégico para o SESC e segundo, com a possível transposição da experiência, para os demais SESC de cada Estado da Federação. Nesse instante de instabilidade e incerteza que o mundo passa, esta situação configura-se como uma possibilidade objetiva interessante.

A relevância também se deve ao método de investigação escolhido, a pesquisa-ação, porquanto ela pode ser compreendida como uma forma de desenvolvimento e elaboração de uma teoria baseada na prática. É também baseado nas palavras de Eden & Huxham (2001, p.113) que a relevância do estudo se dá e motiva este Pesquisador a utilizar a pesquisa-ação: “Este capítulo é uma tentativa ... de reforçar o valor da pesquisa-ação como método de pesquisa legítimo e rigoroso, e para sugerir padrões que estimularão ‘pesquisadores analíticos e cautelosos’, que também estejam preocupados com a intervenção e a ação”.

No que tange ao ineditismo, Roesch (2001) o torna evidente ao afirmar que em levantamento de periódicos nacionais, principalmente na Revista de Administração da USP RAUSP, Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas RAE e Revista de Administração Contemporânea – RAC de 1990 a 1999 encontrou-se apenas um artigo que

ssos de Planejamento Estratégico para o SESC.

Enquanto em pesquisas tradicionais tem-se por base a descrição de uma realidade que já aconteceu, a tese propõe a efetiva construção da realidade de pesquisa no exato momento em que os eventos ocorrem. Nesse sentido, a tese se reveste dos conceitos de originalidade, relevância e ineditismo, pois a própria essência da pesquisa os valida.

1.4 Definição dos Principais Termos

Planejamento Estratégico: é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Mudança Organizacional: qualquer alteração e transformação da forma organizacional, de modo que a empresa possa sobreviver às turbulências do meio ambiente. Da perspectiva do

² Ver Tenório et. al. (1998).

indivíduo, é a modificação das crenças, dos comportamentos e atitudes das pessoas da (Hage apud Hall, 1984; Buckley e Perkins, 1988).

Coalizão Dominante: é um elemento que existe em toda e qualquer organização, é caracterizada por um grupo de tomadores de decisões que influenciam o sistema de forma muito acentuada. Este grupo de pessoas tem responsabilidade tanto de identificar quanto de resolver os problemas, e através das percepções a coalizão dominante decreta ou cria o meio ambiente relevante da organização (Miles & Snow, 1978).

Poder: “A tem poder sobre B, na medida em que pode levar B a fazer algo que B de outra maneira não faria” (Dahl apud Hall, 1984, p. 93).

Conflito: é um processo no qual um esforço é propositalmente feito por A para compensar os esforços de B que por algum obstáculo resultará em frustrações de B em obter suas metas ou promover seus interesses (Robbins, 1990).

Cultura: “... um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos festados nas estruturas, sistemas, simbólicos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização” (Pettigrew, 1990, p. 146).

Tomada de Decisão: “A escolha de uma alternativa implica a renúncia de outras, o que faz com que toda decisão gere sempre um sentimento de perda. Isso se torna muito desconfortável, principalmente, quando a decisão implica a perda de referenciais seguros, tais

como valores, ideologias ou costumes, nos quais o decisor ancora a sua identidade” (Pereira & Fonseca, 1997, p.68).

Declaração de Valores: “... é um conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades e operações de uma empresa independente de seu porte” (Tiffany & Peterson, 1998, p.40).

Missão: é a razão de ser da empresa.

Visão: identifica os limites que a coalizão dominante da organização consegue enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla (Oliveira, 2001), ou seja, representa onde e como a empresa quer estar no futuro.

Fatores Críticos de Sucesso: são aqueles elementos que a organização tem que ter para sobreviver no mercado.

Análise Interna: é o reconhecimento dos pontos fracos e fortes da empresa.

Análise Externa: é a análise profunda dos elementos que estão fora da organização e que direta ou indiretamente podem ser uma ameaça ou uma oportunidade.

Questões Estratégicas: são as principais demandas que a organização tem que responder para tornar o processo de Planejamento Estratégico eficiente e eficaz.

Como é apresentada no trabalho, a pesquisa-ação possui uma série de vantagens como estratégia de pesquisa, no entanto a academia a critica pelo seu aspecto construtivista. O autor desafia o pesquisador no sentido de desmistificar as questões que a envolvem.

Um limite a ser considerado na tese é a própria visão do Pesquisador a cerca dos assuntos do processo de Planejamento Estratégico. Por se tratar de pesquisa-ação o envolvimento Pesquisador – Pesquisado é muito forte, nesse sentido o Pesquisador tomou todos os cuidados científicos necessários para que o trabalho tivesse a maior fidelidade dos dados possíveis, com a visão da percepção da coalizão dominante e não do Pesquisador.

É importante salientar que o trabalho em tela não pode ser generalizado para outras organizações, pode sim servir como um referencial a ser seguido, mas não como um modelo ico. Mesmo porque a estratégia metodológica implementada também representa o momento histórico que a organização estava passando, assim como o momento histórico da coalizão dominante, ou seja, em outro momento utilizando-se da mesma metodologia muito provavelmente chegar-se-ia a outros resultados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo deste tópico é discutir os fundamentos do processo de Planejamento Estratégico. Para tanto ele apresenta a seguinte estrutura: (1) primeiramente far-se-á uma discussão ampla sobre o processo de Planejamento Estratégico envolvendo seus conceitos e objetivos principais; (2) depois serão explicados alguns elementos que estão na essência do Planejamento Estratégico como: a importância de se analisar a organização com uma visão do todo organizacional, ou seja, de maneira holística, as questões de mudança e adaptação organizacional, o poder, o conflito e o processo de tomada de decisão e a estratégia empresarial; (3) por último serão apresentados alguns modelos de Planejamento Es para instituições sem fins lucrativos, modelos de suporte para a elaboração do processo de Planejamento Estratégico do SESC.

2.1 Planejamento Estratégico: uma visão geral

A palavra Planejamento lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro um horizonte estratégico. Pode-se dizer que planejamento é o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões. Portanto, planejamento difere de improvisar, enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer alguma coisa ou mesmo criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas no momento em que acontece ou às vezes age ao acaso. É justamente isso que o planejamento formal não pressupõe, no entanto não se pode também criar um plano para a organização que a engesse por ser extremamente rígido, é permitido a criatividade, a inovação e a flexibilidade no momento de colocar o planejado em ação.

Para Stoner & Freeman (1995, p.05) planejar “... significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpite”.

Planejamento, portanto é a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas e a escolha da melhor ação no momento certo para a empresa. Oliveira (2001) adverte que planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos, pois são coisas diferentes. Mesmo assim, vários autores ainda gostam de insinuar que esses elementos podem ser interpretados como sendo sinônimos, muitas vezes até chegam a desvalorizar o processo de planejamento ou de Planejamento Estratégico.

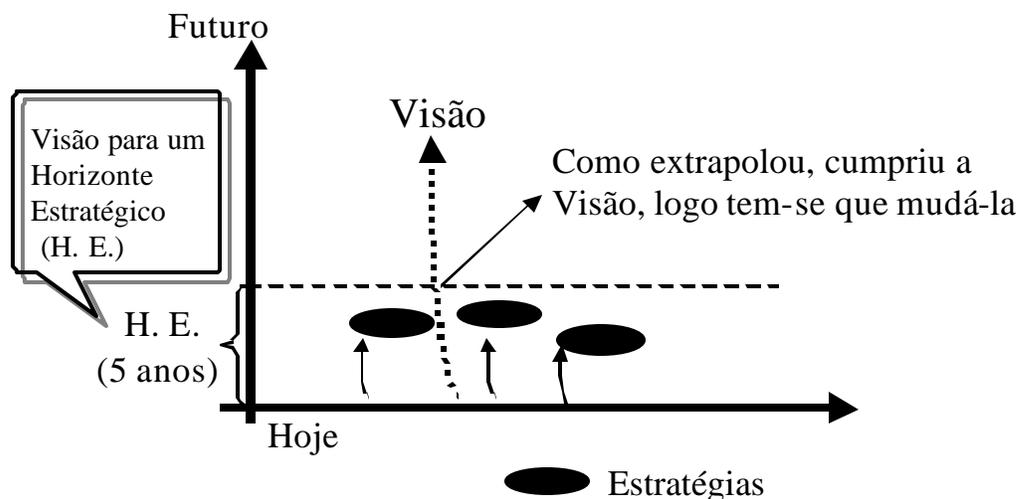
Algumas características do planejamento são listadas abaixo por (Oliveira, 2001):

- 1) Diz respeito às implicações futuras de decisões presentes;
- 2) É um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos;
- 3) O processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final;
- 4) Ocupação intelectual com o futuro;
- 5) Avaliação de ações alternativas em relação a estados futuros;
- 6) Escolha de ações alternativas.

Pode-se também enumerar como característica o seu caráter (1) abrangente, pois tem como finalidade estudar e analisar todos os aspectos da organização e não apenas parte dela ou um determinado setor; (2) é temporal, pois tem um espaço de tempo previamente definido, senão não tem sentido. A isso se dá o nome de horizonte estratégico, ou seja, o período em que o planejamento vai ser realizado. A Figura 01 apresenta o horizonte estratégico de uma

empresa, onde os círculos são as estratégias, se elas todas forem cumpridas atingindo assim a -se então muda-la e partir para um novo processo de planejamento com um novo horizonte estratégico.

Figura 01: Horizonte Estratégico



Fonte: Construção própria do Autor.

Zaccarelli (2000) reconhece que o processo de Planejamento Estratégico talvez seja a ramento da gestão das empresas no último terço do século XX.

Por Planejamento Estratégico entende-se o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade da empresa. Planejamento Estratégico consiste também no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais

que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (Oliveira, 2001).

O processo de Planejamento Estratégico trata de descobrir as fraquezas dos concorrentes e centrar forças no aproveitamento da situação, porém não se deve esquecer que, quando incitado, o inimigo poderá contra-atacar, deste modo prever os seus movimentos e planejar ações alternativas faz parte do processo.

Welch & Byrne (2001, p.438) enfatizam o papel dos concorrentes no processo estratégico. Para eles cinco perguntas dão vida ao Planejamento Estratégico:

- Qual a posição global detalhada de seu negócio e a de seus concorrentes: participação de mercado, pontos fortes por linha de produto e pontos fortes por região?
- Que ações seus concorrentes adotaram nos últimos dois anos que mudaram a paisagem competitiva?
- O que você fez nos últimos dois anos que alterou a paisagem competitiva?
- O que você mais receia que seus concorrentes façam nos próximos dois anos para alterar a paisagem competitiva?
- O que você fará nos próximos dois anos para superar quaisquer manobras de seus concorrentes?

O Planejamento Estratégico pode ser assumido como um meio analítico de estudo das condições ambientais nas quais a organização está inserida, influenciando o ambiente e sendo influenciada pelo ambiente direta e indiretamente. Neste cenário estão presentes as condições econômicas, sociais, políticas e culturais, bem como a arena competitiva formada pelos concorrentes, os clientes e os fornecedores, além das capacitações internas da empresa. Neste ambiente a organização verifica quais as condições favoráveis para crescer, conforme o seu plano minuciosamente traçado, combatendo os pontos fracos e desviando dos pontos fortes dos seus opositores (concorrentes), através da potencialização dos seus pontos fortes e

aprimoramento dos seus pontos fracos, constituindo uma exploração das oportunidades e o fortalecimento dos flancos através de construção de barreiras para as ameaças (Kotler, 1993).

O Planejamento Estratégico pode ser comparado a uma estratégia de guerra, que tem por finalidade precípua a conquista do território inimigo (concorrentes) e, analogamente, o incremento na parcela de mercado. Para tanto o ataque deve ser planejado de tal forma que não haja erro algum, ou com o menor desgaste possível para que não se tenham muitas baixas, conforme explica Sun Tzu (apud Kause, 1997, p.32):

“Os grandes guerreiros da antigüidade se tornavam antes in
Então, esperavam o momento vulnerável do inimigo. Não ser conquistado depende de si mesmo; conquistar depende das ações do inimigo. Assim, um guerreiro habilidoso pode ser sempre invicto, mas o inimigo pode não ser vulnerável. Portanto, quem não pode conquistar, defende-se. Mas quem quer conquistar, ataca. Os guerreiros da antigüidade não erravam. Qualquer estratégia prognosticava a vitória. Por isso, aqueles que sabiam se defender, se escondiam nos mais profundos resquícios do terreno. Aqueles que sabiam atacar o faziam das maiores alturas. Esperando a vulnerabilidade do inimigo, com certeza venciam”.

Um ponto a ser considerado em relação ao Planejamento Estratégico e que constitui em uma das questões mais críticas da sua aplicabilidade instituc
tratando de possibilidades futuras. A partir do momento em que se considera um planejamento, conseqüentemente, está se falando de objetivos e metas que serão atingidas ou não com base na movimentação e contra-movimentação dos envolvidos direta e indiretamente no processo competitivo. E as empresas, para se manterem competitivas, estão, cada vez mais, buscando a participação nas oportunidades e, desta forma, entrando com maior freqüência no “mundo das previsões”, visualizando mercados promissores (Hamel & Prahalad, 1995).

Schoemaker (1995) enfatiza que ao se estudar o futuro deve-se contemplar três classes de conhecimento:

- 1) coisas que se sabe que são conhecidas;
- 2) coisas que se sabe que não são conhecidas;
- 3) coisas que não se sabe que não são conhecidas.

Por trás de uma afirmação deste tipo que, em um primeiro momento, não apresenta nada, parecendo, inclusive, um jogo de palavras típicas de ditados populares, está a essência da incerteza futura.

De maneira mais clara, (1) algumas coisas constituem a base da existência da empresa e são de perfeito conhecimento de todos; (2) alguns pontos são de conhecimento da empresa que ela não tem competência atual para desenvolver. Contudo, desta forma, ela poderá agir de maneiras estratégicas para se fortalecer e futuramente vir a desenvolver, ou mesmo se proteger de um ataque da concorrência ou ainda evitar um confronto ou atuação neste mercado; (3) a terceira possibilidade constitui-se na total incerteza frente aos acontecimentos futuros, de inovações até então obscuras, ou situações econômicas que fogem a tendências atuais, crises ou desenvolvimentos sócio-econômicos que modificarão o comportamento dos consumidores, descobertas genéticas, crises de credibilidade nas bolsas de valores mundiais entre outros fatores.

Cabe ressaltar que o Planejamento Estratégico não se trata de um jogo de adivinhações sobre o futuro e sim uma linha traçada para o alcance de um objetivo. Porém, em momento algum, deve-se construir esta linha de forma rígida. O plano deverá possuir caráter contingencial, no sentido de apresentar saídas estratégicas para situações adversas às desejadas ou de maior probabilidade quando da confecção do mesmo.

No entanto, é importante salientar que o processo de Planejamento Estratégico muito tempo vem sendo criticado devido ao seu aspecto lógico, composto de etapas previamente formuladas (Zaccarelli, 2000; Mintzberg 1994b; Mintzberg 1994c;). Esses autores defendem apenas a estratégia, pela sua flexibilidade. Todavia, a idéia

que há de bom dos dois elementos, como bem lembra o próprio Zaccarelli (2000): do Planejamento Estratégico a análise externa (oportunidades e ameaças) e a análise interna (pontos fortes e fracos), já da estratégia é justamente a sua capacidade de congrega a criatividade, inovação e flexibilidade.

Quando Mintzberg (1994b) se refere a esse assunto ele faz alusão àquilo que chamou de Falácias do Planejamento Estratégico, assim ele critica o método tradicional do

Falácia da Predeterminação - O desenho do futuro como se o mesmo fosse formado por passos previamente determinados, assumindo uma total estabilidade dos sistemas, possibilitando uma determinação precisa das metas a serem atingidas em um momento específico, caracterizam a possibilidade da predeterminação ou previsão do futuro. O autor assume esta como a primeira grande falácia do Planejamento Estratégico. Os sistemas são dinâmicos e autônomos, o que induz à incerteza do futuro. De fato, pode-se assumir a instabilidade e a incerteza como um padrão, eliminando a possibilidade de predeterminação.

Falácia da Separação - O segundo ponto assumido como falácia pelo autor, diz respeito à separação das unidades empresariais em níveis autônomos para formu organizações são sistemas integrados e inter-relacionados, onde cada ação influencia direta ou indiretamente, em maior ou menor grau em toda a organização. A separação por unidades de produção, por áreas, por cargos e assim por diante terá um ponto de convergência, que será regido pelo objetivo maior da instituição. Desta forma, qualquer Planejamento Estratégico que seja elaborado deverá contar com o envolvimento daqueles que estiverem envolvidos direta ou indiretamente.

Falácia da Formalização - As empresas são sistemas orgânicos e não mecânicos. Portanto, quanto mais formalizado for o Planejamento Estratégico, menos flexível será. A formalização

de um processo pressupõe que as etapas são previamente conhecidas e que seguirão um pa determinado. Contudo, em virtude, da impossibilidade de se predeterminar os procedimentos futuros, torna-se inviável formalizar um processo de Planejamento Estratégico.

Outro ponto a ser apreciado é a relação existente entre o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica. Segundo Wright, Kroll & Parnell (2000, p.24) administração

“...é um termo que abrange os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir: analisar oportunidades e ameaças ou limitações existentes no ambiente externo; analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócio e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organiz oportunidades e ameaças do ambiente; implementar as estratégias; e realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos”.

Os autores estabelecem três etapas para a administração estratégica: a) formulação do Planejamento Estratégico; b) implantação do Planejamento Estratégico; e c) controle do

A denominação do conjunto destas três atividades constitui-se do processo de administração estratégica. Contudo, pode surgir um impasse em relação ao processo de implantação do Planejamento Estratégico.

Na visão de Silveira Jr & Vivacqua (1999, p.51): “O Planejamento Estratégico, -se à análise das ameaças e oportunidades e dos pontos fortes e fracos da organização. A partir daí, formula objetivos para potencializar o processo, o que corresponde, em última análise, ao primeiro passo, o ponto inicial da administração

estratégica. O segundo passo, implementação do plano, requer pessoas identificadas e comprometidas com o processo de mudança organizacional”.

Naturalmente, por se assumir que o processo de Planejamento Estratégico é contínuo e que as alterações são incrementais, buscando um ajuste entre o planejado e o executado, pode-se considerar que o Planejamento Estratégico pressuponha um gerenciamento do processo implicitamente. Desta forma, os termos administração estratégica e Planejamento Estratégico, coincidem. Porém o termo administração estratégica, explicitamente, declara a sua função de controle e ajustes com o intuito de garantir que os objetivos sejam alcançados.

Em contrapartida, o termo Planejamento Estratégico apresenta de forma explícita as atividades de elaboração e implantação e implicitamente a função de controle, como ficará claro a seguir quando apresentado os momentos do processo de Planejamento Estratégico.

Dentro deste contexto Quinn (1996) propõe o que ele denominou de incrementalismo lógico. Do ponto de vista do autor, os planejamentos formais são um bloco de construção dentro de uma corrente contínua de eventos que realmente determinam a estratégia da

Nas palavras de Quinn (1996) o método de incrementalismo auxilia a enfrentar os limites cognitivos e de processos sobre cada uma das principais decisões, na construção de estruturas lógico/analíticas que estas decisões requerem e na criação da consciência pessoal e organizacional, aceitação e compromissos necessários para a implementação de estratégias de modo efetivo.

Bertero (1995, p.25), corrobora com o exposto acima no que diz respeito ao pensamento estratégico, no sentido de o mesmo servir como ferramenta para o desenvolvimento organizacional com base em metas fundamentadas em possibilidades futuras e não em um desenho exato de uma situação futura:

“... muitos equívocos e frustrações poderão ser evitados se o executivo e o empresário não esperarem da estratégia empresarial o que ela não

pode dar, como certezas absolutas numa linguagem de ciência exata. Mas muito proveito poderá ser obtido se for decidido pensar estrategicamente, delineando gradualmente o futuro e ir preparando a empresa para enfrentá-lo através de qualificações, recursos e competências adequadas à realidade que no futuro se concretizará”.

Como objetivos do Planejamento Estratégico pode-se elencar vários:

- 1) Aumentar a competitividade da organização;
- 2) Criar e manter potenciais de competitividade em áreas em que a empresa é
- 3) Diminuir riscos de tomar uma decisão errada;
- 4) Pensar no futuro para prever o futuro;
- 5) Integrar decisões isoladas em um plano;
- 6) Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização;
- 7) Diminuir a influência dos concorrentes no mercado.

O processo de Planejamento Estratégico também apresenta uma série de vantagens e limitações:

Vantagens:

- 1) Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
- 2) Transforma a organização reativa em proativa;
- 3) Desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
- 4) Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- 5) Orienta e agiliza o processo decisório;
- 6) Propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados;
- 7) Possibilita à organização manter maior interação com o ambiente;
- 8) Amplia o horizonte de análise dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização irá operar, bem como suscita sobre oportunidades a serem exploradas;
- 9) Aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum;
- 10) Torna clara a razão de ser da organização;
- 11) Define seus objetivos, examina a estratégia e a tática mais apropriada para o alcance desses objetivos, aumentando com isso a probabilidade de sua própria
- 12) Orienta o planejamento tático e o operacional.

Limitações:

- 1) Resistência interna;

status; requer comprometimento de toda a organização; enfim é um processo de adaptação da organização ao ambiente.

O Planejamento Tático relaciona-se com os objetivos de médio e curto prazos; tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; trabalha com as decomposições dos objetivos e estratégias estabelecidas no Planejamento Estratégico; é de responsabilidade da administração de nível médio.

Os Planos Operacionais formalizam a ação; é a formalização da metodologia de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

O processo de Planejamento Estratégico apresenta três momentos³ bem definidos:

- 1) O momento da intenção, do discurso, da aceitação por parte da coalizão dominante da organização, ou seja, o aceite e o compromisso das pessoas que determinam os rumos estratégicos da empresa diagnóstico estratégico.
- 2) O momento da programação, do planejamento propriamente dito, ou seja, colocar no papel as etapas do processo de Planejamento.
- 3) O momento da ação, da prática, ou seja, implantar o documento gerado no momento dois e depois controlar.

Para desenvolver o processo de Planejamento Estratégico depois da cúpula da organização dar o sinal verde, deve-se montar a Equipe de Planejamento Estratégico, ou seja, compor uma equipe de pessoas para elaborar o momento dois, escrever o documento, ou melhor, dizendo, colocar no papel todas as etapas do processo.

Existem várias formas de montar a Equipe, entretanto, existem três formas bastante conhecidas:

- 1) *Top-Down*: a cúpula define fazer e como será o processo, sem a participação de escalões inferiores da organização, é o conhecido “empurrar goela abaixo”. Como vantagem, essa forma tem a sua rapidez, pois a cúpula pode contratar uma consultoria externa e ela rapidamente montar o documento, sem ouvir os níveis

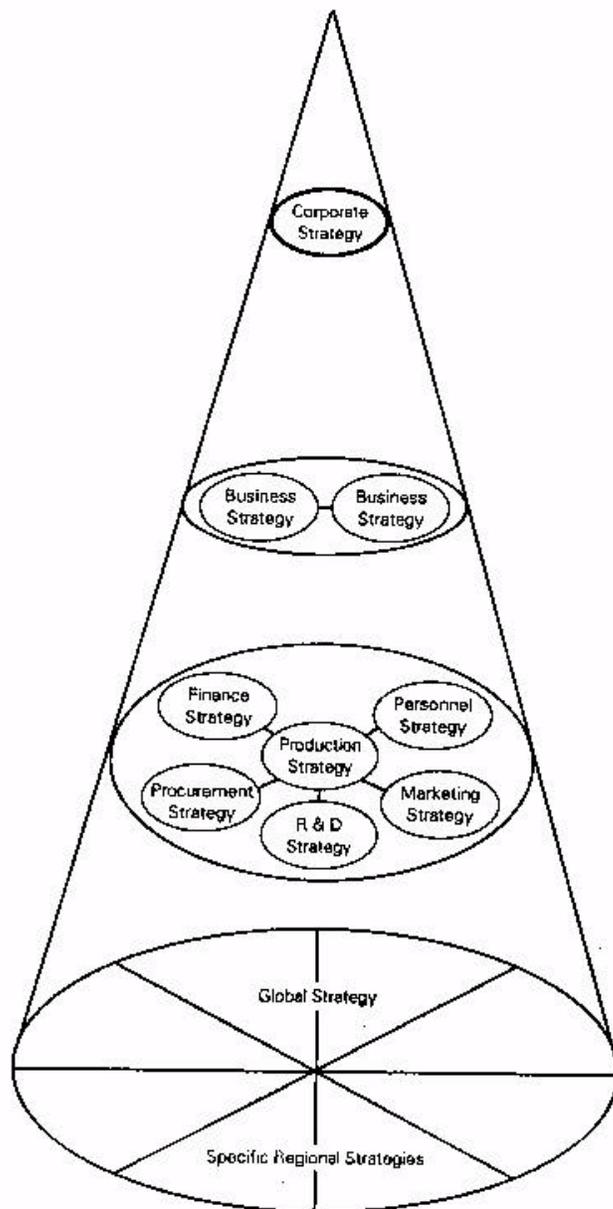
³ Esses três momentos serão explorados ainda no tópico 4.3.

inferiores, ou ela mesmo monta o processo e o documento é definido apenas pelos diretores. A desvantagem é que como não houve participação dos níveis inferiores, poderá ocorrer problema e conflito quando da sua implementação, será de difícil

- 2) *Botton-Up*: todos participam do processo, a vantagem é que uma organização com 300 funcionários, por exemplo, todos formam a Equipe de Planejamento Estratégico, logo como todos estarão sensibilizados será de fácil implementação. Como desvantagem tem-se a demora de construir o momento dois e três devido ao grande número de pessoas envolvidas, podendo levar a organização a montar estratégias que na hora de colocar em prática, já não tem mais sentido devido ao período muito longo entre o momento dois e o três.
- 3) Misto: seria uma saída para o impasse do *Top-Down* e do *Botton-Up*. Montaria-se uma Equipe de Planejamento Estratégico com pessoas das mais diversas áreas da organização. O ideal é que se crie algum critério para a pessoa ser convidada. Convidada, porque não adiante o gerente ou o diretor indicar uma pessoa que sabidamente não dará nenhuma contribuição para a Equipe, mesmo porque ela não está comprometida com a empresa, logo ela não estará presente de corpo e alma nas reuniões e discussões. Neste momento o critério qualitativo é muito mais importante do que o quantitativo. Por isso, esta foi a forma escolhida para o SESC.

Não há forma ideal, isso dependerá da maneira de como o processo está sendo desenvolvido, é claro que uma organização com mais ou menos 30 pessoas, por exemplo, é facilmente aplicado o modelo *Botton-Up*, já em uma empresa com 300 ou mais funcionários o misto seria mais executável.

A elaboração de um plano estratégico sugere um cunho participativo de abrangência ampla dentro das organizações, considerando uma perfeita integração global da organização, as estratégias regionais, quando for o caso, e as mais específicas como, estratégia de produção, estratégia de recursos humanos, de finanças e de outras áreas funcionais. Este esquema de interatividade estratégica está representado na Figura 02.

Figura 02 - Interatividade Estratégica

Fonte: Hahn (1991).

O que leva uma organização a desenvolver um processo de Planejamento Estratégico são os motivos mais diversos possíveis, o principal é a adaptação da ambiente, abaixo são apresentados vários outros motivos.

De caráter externo à organização:

- 1) Globalização dos mercados;
- 2) Maior competição internacional;
- 3) Redução das taxas de crescimento econômico;
- 4) Cidadãos mais exigentes;
- 5) Desenvolvimento sustentável;
- 6) Serviços e produtos sob medida;
- 7) Desenvolvimento acelerado da tecnologia;
- 8) Mudanças demográficas;
- 9) Qualidade e produtividade;
- 10) Necessidade de aperfeiçoamento constante.

De caráter interno à organização:

- 1) Adotar novos paradigmas gerenciais;
- 2) Implantar estratégias inovadoras;
- 3) Criar uma visão de futuro;
- 4) Desenvolver a capacidade de aprender a aprender;
- 5) Aprender a trabalhar em equipe;
- 6) Desenvolver a capacidade de comunicação;
- 7) Buscar o desenvolvimento e crescimento da organização.

Mesmo assim, observa-se que existe uma série de resistências ao processo de Planejamento Estratégico, que na verdade não deixa de ser um processo de mudança. Algumas

- 1) Percepção do resultado negativo;
- 2) Medo de mais trabalho;
- 3) Necessidade de mudar hábitos;
- 4) Falta de comunicação;
- 5) Incapacidade de alinhar a organização com o mundo;
- 6) Porque pensa que estão sendo obrigados a mudar.

Existem também as falácias da mudança que acabam gerando resistência e comprometendo o processo de Planejamento Estratégico:

- 1) Amanhã será mais ou menos como hoje.
- 2) É impossível prever mudanças ou planejar inovações.
- 3) Nada poderá nos atingir. Estamos muito bem.
- 4) Inovação é risco. Precisamos defender bem o que temos.
- 5) Mudanças não acontecem da noite para o dia. Teremos tempo.
- 6) Seremos sempre capazes de achar uma saída genial, se necessário.
- 7) Previsões de mudança e necessidade de inovar são elucubrações teóricas; nada
-a-dia.
- 8) Sabemos o que os nossos clientes estão precisando. Tudo está sob controle.

Algumas frases acabam matando também todo o processo criativo, bem como o de

- A gente já tentou isso antes.

- Ninguém vai comprar.
- Ninguém vai comprar isso.
- Isso não se adapta ao nosso sistema.
- Fulano não vai gostar.
- Não está dentro de nossos padrões.
- Nós não estamos preparados para isso.
- Não se mexe em time que está ganhando.
- É complicado demais.
- Não vai dar tempo.
- A gente nunca fez nada igual.
- Não é factível.

Rapp & Collins Inc.

Para ter sucesso um processo de Planejamento Estratégico deve levar em conta alguns elementos essenciais:

- 1) Fazer com que todos participem da definição do momento do Planejamento Estratégico. A palavra “todos” vai depender de qual modelo foi escolhido (*Top-Down*, *Bottom-Up* ou Misto).
- 2) Obter todas as informações possíveis sobre os clientes.
- 3) Compreender quem são os reais concorrentes.
- 4) Relacionar tudo o que se pode fazer para agregar valor ao cliente.
- 5) Preocupar-se com a gestão financeira da empresa.
- 6) Pensar em várias versões diferentes para o futuro da empresa.

Na verdade o que faz com que um processo de Planejamento Estratégico funcione é a Cultura da empresa (crenças e atitudes que levam a empresa a fazer o que convém com o documento estratégico); uma estrutura organizacional coerente com as características da

entro de uma organização. Deve-se, ainda, considerar que quanto maior a organização mais complexa são as redes de informação, dificultando a execução e implantação

Pode-se imaginar uma estratégia de âmbito global ou mesmo regional, na qual diversas unidades de produção estarão envolvidas na busca da elaboração de uma análise situacional, buscando uma convergência em termos de pensamento global e ação local.

Por outro lado, pode-se imaginar uma unidade de uma pequena empresa que está buscando a elaboração de um plano de desenvolvimento de mercado. Se os envolvidos no processo não estiverem falando a mesma linguagem dentro desta pequena empresa, o sucesso do plano também corre grande probabilidade de não atingir o sucesso desejado.

A segunda questão, apresentada por Chakravarthy (1996), faz alusão ao importante papel da flexibilidade em termos de comprometimento frente ao Planejamento Estratégico. Um plano não pode conter uma formalização estruturada de forma rígida. Por se tratar de futuro, seja de qual amplitude, longo, médio ou curto prazos imprevistos poderão ocorrer e, quando estes se fizerem presentes, o gestor do processo terá que “virar o leme do navio” com flexibilidade e agilidade suficientes para que não se perca a meta desejada.

Neste momento, a equipe deverá estar comprometida com a flexibilidade de suas ações formuladas. Abandonando um rumo em prol de um objetivo maior, de forma contingencial.

Para finalizar, é sempre bom lembrar o ensinamento Vasconcellos Filho (1981) um dos grandes autores brasileiros sobre o processo de Planejamento Estratégico:

- 1) Não dê o peixe, ensine a pescar.
- 2) O Plano não é bote salva-vidas ou extintor de incêndio.
- 3) Planejar não é só preencher formulários.
- 4) O terno tem que ser sob medida.
- 5) Para que complicar se podemos simplificar.
- 6) Evite a torre de Babel.
- 7) O planejamento não funciona em um vácuo.
- 8) O Plano não deve ser considerado como uma camisa de força.
- 9) Tenha sempre um plano no banco de reservas.
- 10) Não pare pela metade.

2.2 Planejamento Estratégico e a Visão da Totalidade

É impossível conceber o processo de Planejamento Estratégico sem o entendimento da organização como um todo. A organização é dividida em tarefas, departamentos ou seções para efeitos operacionais, no entanto, quando se estuda o rumo estratégico de uma empresa, não se pode dividi-la em compartimentos para depois então juntar tudo. Deve-se sim, estudá-la como um todo, e não em partes.

As decisões estratégicas são formuladas com base em uma visão macroambiental, que considera fatores externos e internos a ela e todo e qualquer movimento que a organização fizer influenciará o meio e a si própria. Em contrapartida, qualquer movimentação assimilada pela empresa, vinda do meio influenciará nas decisões da organização. Estas influências se e forma direta ou indireta, em maior ou menor intensidade, como uma grande teia

orgânica (Capra, 1997a). Portanto, o Planejamento Estratégico, antes de tudo, deve considerar a organização como um todo e não apenas um único departamento ou mesmo uma unidade. Pode-se sim, estipular estratégias para um determinado setor, contudo, não se pode ignorar o ambiente que cerca a organização como um todo.

O objetivo deste tópico é fazer uma defesa do paradigma holístico para o entendimento do processo de Planejamento Estratégico e das organizações, sob a égide de um novo tempo de profundas transformações e turbulências que hão de passar as empresas. Tem-se assim, contudo, a nítida impressão que é só através dessa interpretação que as organizações vão amortecer os abalos sobre si de um mundo competitivo, repleto de incertezas, imprevisibilidades, instabilidades e perplexidades.

Desde já se deve dizimar a idéia de que o novo paradigma é a salvação para o sucesso tranqüilo das organizações ou para dar um novo rumo, certo e exato, ao Planejamento Estratégico, mesmo porque, a acepção atual demonstra que os paradigmas em alguns casos são na verdade complementares e não simplesmente excludentes na sua totalidade. É com esse intuito que indubitavelmente tem-se a certeza de que assim como o paradigma antigo (Reduccionista) não era e não foi uma panacéia, o holístico também não o será.

O paradigma holístico, por ser ainda recente na *praxis* administrativa, deve ser considerado como aproximações do conceito ideal. Em outros termos, o estudo da administração holística, por ser um campo ainda com poucas experiências práticas de sucesso, leva a cabo a idéia de que aproximações em aproximações do ideal, as organizações vão construindo casos reais vivenciados de gestão holística, ou seja, d
-se a aproximação do ideal cada vez mais.

Capra & Steindl-Rast (1993) discutem essa assertiva ao reconhecerem que as argüições são limitadas e aproximadas, pois está se lidando com uma rede de relações na qual não só as organizações fazem parte como também os indivíduos que compõem a empresa. Capra & Steindl-Rast (1993) utilizam o termo “explicações aproximadas” para concluir que ao lidar com o novo paradigma tem-se que levar em consideração algumas das interconexões que o compõe, entretanto sabe-se que todas as interconexões são ideais utópicos, por isso as aproximações, sempre em busca desse ideal. É também devido a esse fato que em certos

elementos, a variável predominante é a do velho paradigma e não a do novo, todavia implica que não há um direcionamento ao novo.

Nesse sentido fica claro que a preocupação deste tópico é discutir a complementaridade entre os dois e não considerar apenas um ou outro como sendo o correto para a atualidade das coisas, entendendo sempre que o ideal, puro, de um único modelo é utópico.

2.2.1 O Reduccionismo

A concepção deste paradigma está centrada em elementos como: o reduccionismo e a fragmentação na interpretação de fenômenos; no determinismo exacerbado; na Ciência Objetiva e na Física Clássica; em previsibilidade, certeza e estabilidade causal das coisas do ambiente; no Método Analítico e Indutivo de estudo; em cadeias lineares de causa e efeito; e no conhecimento restrito ao entendimento de disciplinas isoladas. As figuras marcantes estão representadas por Copérnico, Galileu, Bacon, Descartes e Newton. Sendo que os três últimos, sobretudo os últimos dois, formam os baluartes deste paradigma.

O alicerce do paradigma reducionista encontra guarida na Física Clássica através de seus expoentes: Newton com sua teoria matemática, na filosofia de Descartes e na metodologia científica de Bacon, considerado o pai do empirismo e contra a ciência teórica. De acordo com os estudos dessa tríade, fenômenos complexos só poderiam ser compreendidos ao reduzi-los em partes, sendo o resultado final, a soma das partes totais (Capra, 1997a; Capra, 1997b).

Contudo, cabe uma rápida digressão a cerca do desenvolvimento da ciência para sua melhor compreensão e, para isso deve-se retornar um pouco na história. As bases da visão de mundo e o sistema de valores que cerca a cultura da sociedade em geral foram formulados, na sua essência, nos séculos XVI e XVII, visto que antes de 1500 o paradigma dominante era outro que não o reduccionismo. Deste modo, a visão reducionista e fragmentada vem dominando a cultura vigente há mais de trezentos anos, porquanto que nos últimos anos vem começando a dar mostras de que já está ultrapassado para os modos e costumes da sociedade

atual, ou seja, a do conhecimento (Capra, 1997b). Deve-se, entretanto, conceitualizar a palavra “ultrapassado”. Não quer dizer que não serve mais para os dias de hoje, com certeza o entendimento não é esse. O que se quer caracterizar é que muitos elementos que o compõem já do ser reconceitualizado nos moldes do paradigma holístico.

Mesmo assim, tendo essa preocupação, o Método Analítico de Descartes ainda é válido, considerando a maior contribuição do gênio Descartes à Ciência. A concepção de Descartes mostrou-se extremamente útil para os vários campos da ciência, tornando possível, inclusive, à NASA levar o primeiro homem a Lua (Capra, 1997b). Crema (1991) retrata que o Método Analítico não só marcou o Ocidente como tem suas raízes cravadas no paradigma newtoniano-cartesiano. Ele ainda observa que o encantamento de Descartes pelas máquinas influenciou fortemente a visão de mundo que ele tinha. No Quadro 01, são apresentadas as características principais do Método Analítico.

A preocupação maior dos estudiosos é que a excessiva ênfase no modelo cartesiano levou à fragmentação do modo de pensar e agir de toda uma sociedade. Ocasionalmente inclusive o tratamento de disciplinas do conhecimento como extremamente compartimentalizadas, levando à compreensão de que todo e qualquer fenômeno complexo poderia ser interpretado e conhecido reduzindo-o a pequenas partes. Para Weil (1991), na educação, o grau de fragmentação é gritante, proporcionando nas universidades grandes torres de Babel. O que não é muito diferente nas organizações. O que não é muito diferente em processos de Planejamento Estratégico, e por isso mesmo é o que se quer evitar no modelo a ser formulado para o SESC, em conjunto com a coalizão dominante através da pesquisa-ação.

Quadro 01: Método Analítico

• Reação ao dogmatismo e obscurantismo medieval	• Ênfase na parte
• A serviço da decomposição	• Fatos específicos, particulares
• Tendência reducionista	• Via quantitativa
• Caráter mecanicista	• Fundamentos principais: razão e emoção
• Necessidade e leis	• Determinista
• Exatidão, regularidade	• Codificação matemática
• Reprodutividade	• Visa o controle
• Previsibilidade	• Geral
• Inclinação indutiva	• Progressividade, acumulação
• Relação causal	• Ponto de vista da causalidade
• Realidade objetiva	• Experimental
• Exclusão do sujeito (dualidade)	• Função explicativa
• Alguns mentores: Galileu, Bacon,	• Descartes, Newton, Freud.

Fonte: Crema (1991, p.95).

Segundo Capra (1997b), a concepção mecanicista da natureza está intimamente associada com o determinismo existente, pois para cada fenômeno existiria uma causa e um efeito determinado, logo o futuro poderia ser previsto com certeza. Atualmente, existe apenas uma certeza, os acontecimentos são revestidos de profundas incertezas, por conseguinte, acerca desse particular, o paradigma clássico já não vale mais para os fenômenos naturais do mundo moderno.

A mecânica newtoniana com suas leis veio coroar o arcabouço conceitual de reducionismo e fragmentação dos fenômenos de Galileu e Descartes. Marcondes (1997) corrobora com essa composição ao concluir que das linhas mestras do pensamento de Descartes a sociedade contemporânea é herdeira até hoje. Não só de Descartes, fundamentalmente de Newton, pois sua visão de causa e efeito, de previsões de resultados antecipadamente a realizações dos fenômenos em muitos eventos ainda hoje funcionam.

É por isso que não há processo de aprendizagem e criatividade no paradigma antigo, pois o reducionismo e a fragmentação não permitem espaço para a discussão de idéias divergentes, ou seja, não existe diálogo e quando há é pobre em argumentos.

Em verdade as pessoas ainda nascem, crescem, estudam, vão para a universidade, para as empresas, sempre sob os auspícios de interpretações das partes para entender o todo. Homens e instituições são independentes entre e dentro de si, deste erro o caminho é ser interdependente, interligado e não elemento isolado do todo maior. Porque ao dividir o todo para interpretar as suas partes constrói-se “todos” menores e não partes de um todo maior. Em resumo, ao dividir um elemento em partes menores para ser estudado está se constituindo outros elementos.

2.2.2 O Paradigma Holístico: a totalidade

O estudo que serve como marco histórico no desenvolvimento da visão holística tem guardada no trabalho *Holism and evolution* do general sul-africano Ian Christian Smuts, publicado em 1926 em Londres. Nas palavras de Smuts, a evolução e o progresso caminham para a união indissolúvel entre matéria, vida e mente, pois no velho paradigma, os elementos formavam conjuntos separados e fragmentados. Essa tríade pode ser entendida como corpo,

Hoje a interpretação desses elementos de maneira una é fácil de ser assimilada, porque se sabe, por exemplo, que o funcionário não “roda” com dois *softwares*, um da vida profissional e outro da vida particular. Quando o funcionário entra na empresa ele não retira o *software* dos problemas familiares e coloca para “rodar” o da empresa, esquecendo assim todos os distúrbios que por ventura está sofrendo na sua família. Igualmente, ele n *software* da empresa quando termina o expediente e recoloca o da vida pessoal, esquecendo desta forma todos os problemas que enfrentou naquele dia de trabalho.

O ser humano é por excelência um ser multidimensional no entendimento e na interpretação de problemas, mas é um ser unidimensional no seu agir, pois o seu modelo

mental, baseado em seus valores, crenças, aspectos culturais, experiências de vida entre outros, direciona o seu modo de agir no sentido de um certo norte. Acerca do assunto Chanlat (1992), com muita propriedade, afirma que o indivíduo é um ser total, não podendo ser reduzido a algumas poucas dimensões. Em alusão ao fato, Chanlat (1992) recorda um aspecto do ser humano que jamais deveria ser esquecido, no entanto, a loucura e agitação da vida moderna fazem a sociedade e as organizações colocarem-no em segundo plano, é o fator de que o indivíduo é uno e, por conseguinte, matéria e vida; corpo e emoções; e mente fazem

Através de tais elementos emerge o conceito de holismo, que do grego *holos* significa todo, totalidade. De acordo com Ferreira, Reis & Pereira (1997) é uma teoria que entende o homem como ser indivisível e que não pode ser interpretado por intermédio de uma análise separada de suas diferentes partes.

Mesmo com um conceito diferente do velho paradigma, Weil (1991) tem uma visão interessante acerca dos dois paradigmas. Para Weil (1991) na verdade, eles são fases de desenvolvimento de um conceito amplo. Onde o mecanicismo representa apenas uma fase mais primitiva do holismo, portanto, os dois conceitos não são opostos e cada um tem o seu próprio entendimento da realidade. Sendo assim, o mecanicismo diminui à medida que o paradigma holístico se desenvolve.

A idéia de complementaridade é também defendida por Crema (1991), pois ele esclarece que os extremos dos paradigmas não são os ideais, haja vista, que palavras como “sempre” e “nunca”, ou seja, os extremos, são perigosos de serem levados para a realidade dos

Uma definição importante para o paradigma holístico é apresentada na Carta Magna da Universidade Holística Internacional: “Este paradigma considera cada elemento de um campo como um evento que reflete e contém todas as dimensões do campo. É uma visão na qual o todo e cada uma das suas sinergias estão estreitamente ligados em interações constantes e paradoxais” (Crema, 1989, p.72). O método de análise predominante é o Método Sintético, cujas principais características podem ser encontradas abaixo:

Quadro 0

• Reação ao racionalismo positivista e analisicismo moderno	
• A serviço da unificação	
• Tendência ampliativa, globalista	
• Caráter organicista	
• Liberdade e responsabilidade	• Indeterminista
• Incerteza, flexibilidade	• Codificação poética-metafórica
• Unicidade	• Visa a participação
• Imprevisibilidade	• Singular
• Inclinação dedutiva	• Instantaneidade, descontinuidade
• Relação acausal, sincronicidade	• Ponto de vista da finalidade
• Consciência, valores	• Experencial
• Inclusão do sujeito (não-dualidade)	• Função compreensiva
• Alguns mentores: Smuts, Jung,	• Frankl, Soler, Dilthey, Krishnamurti.

Fonte: Crema (1991, p.95)

Mulej et. al. (1999) trazem à discussão um elemento importante no estudo dos fenômenos através da visão holística. Para eles o holismo total, ou seja, o ideal, ou a interpretação dos fenômenos através de todas as variáveis que perpassam o conceito de holismo, é atualmente impossível de ser concebido devido os limites naturais da capacidade mental humana. Isso apenas serve de alerta do quão difícil será a ruptura da maneira de pensar e agir da sociedade. Toda e qualquer mudança, por menor que seja, já é impactante, será ainda maior quando houver uma quebra de um paradigma vigente há mais de 300 anos. Por isso mesmo, deve-se reafirmar que a mudança é profunda a tal ponto de quebrar um paradigma vigente há mais de 300 anos. É nesse sentido que a nova maneira de interpretar os fenômenos, senta uma revolução científica que emerge justamente como uma

resposta à problemática e alienante tendência fragmentada e reducionista do antigo modo de perceber as coisas (Crema, 1989).

O velho e o novo paradigma justamente por serem os extremos possuem muitas diferenças, no entanto, o que é importante é a interpretação da realidade segundo o que melhor convier para o momento. Em determinados momentos podem existir mais elementos que comprovem a existência do paradigma reducionista e em outros momentos, que comprovem o paradigma holístico. Porém, deve-se deixar claro que o ideal é caminhar paulatinamente em direção à visão holística, que está se materializando em uma abordagem muito mais apropriada para as mudanças do mundo moderno do que a visão fragmentada.

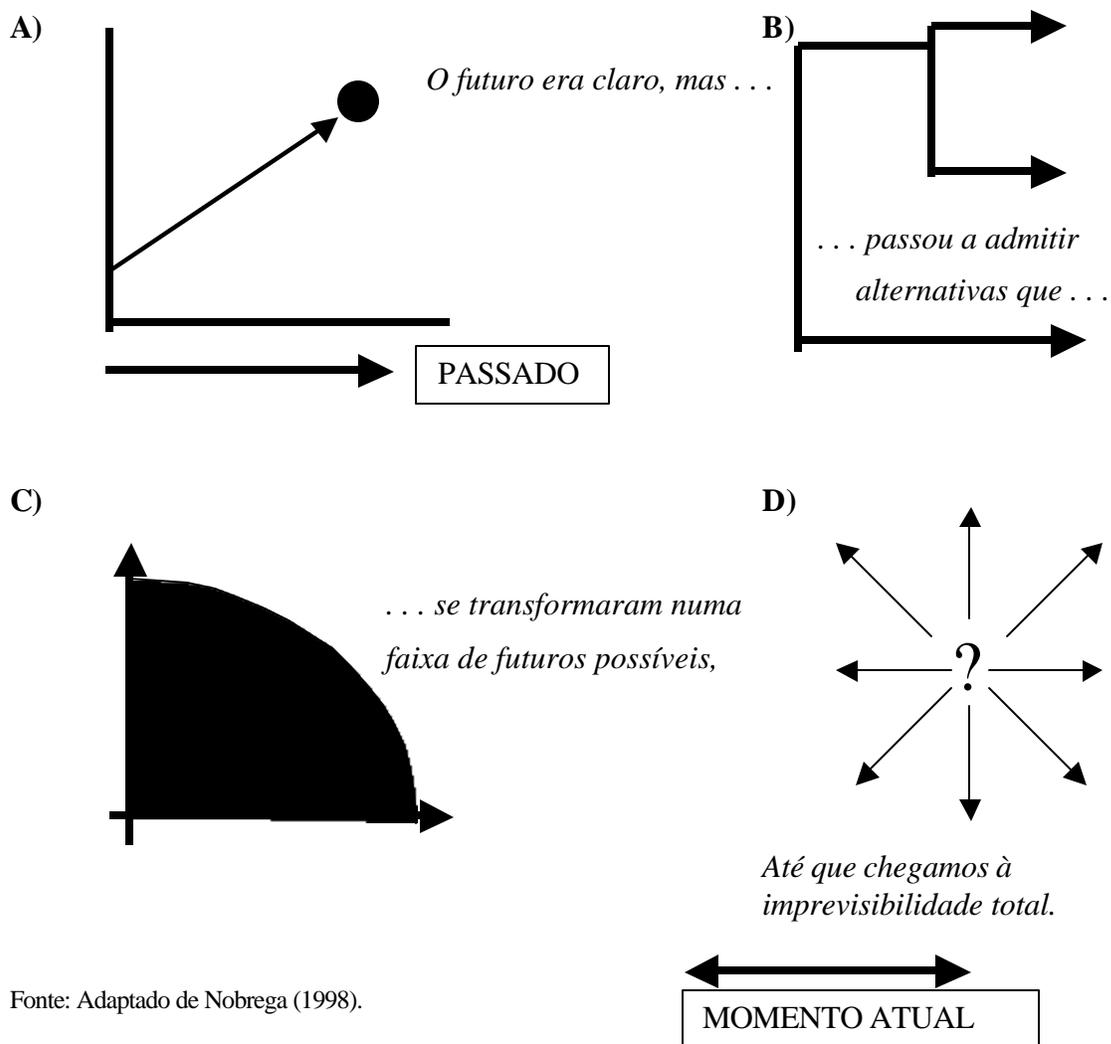
Newton e Descartes eram defensores contumazes da previsibilidade, certeza, estabilidade, ordem, rigidez, linearidade ou raciocínio seqüencial, razão e objetividade, preocupação com as partes, problemas entendidos isoladamente. Em contraposição, e mais aproximado da realidade atual, esses elementos foram reconceitualizados à luz do paradigma holístico. Agora se tem imprevisibilidade, incerteza e instabilidade dos eventos, visto que o período porque passa o mundo é de profundas transformações jamais vistas com tanta velocidade, é por isso um período de ordem para desordem, logo de perplexidade total (Ver Figura 03).

O que se quer mostrar é que antigamente (A) o futuro era claro com apenas uma possibilidade, um evento, com um grau muito alto de realmente ser concretizado. Mais tarde (B), passou a admitir poucas alternativas, com um grau de previsão e precisão ainda muito elevado. A partir desse momento, houve uma evolução de interpretação, onde se passou de poucas alternativas, para uma faixa de futuros possíveis (C), ou seja, o futuro iria se dar dentro de uma faixa delimitada. Depois ficou evidente o alto grau de mudanças e transformações e o futuro apresenta agora, uma imprevisibilidade total (D), onde a palavra chave é perplexidade.

Outro elemento que está sendo substituído em virtude da dinâmica do ambiente é o pensamento linear e o raciocínio seqüencial, baluartes do paradigma reducionista, hoje são -linear ou cíclico, haja vista, que o princípio de causa e efeito ém caminhando para o descrédito. O raciocínio seqüencial é típico do mecanicismo, onde intuição e criatividade, componentes da visão holística, não têm qualquer importância. É

por isso mesmo que razão e objetividade agora dão espaço para intuição e subjetividade, aflorando assim, a criatividade e a inovação do processo de pensar.

**Figura 03: Evolução do Processo e Interpretação do Desenvolvimento Social
Da Ordem para a Perplexidade**



Fonte: Adaptado de Nobrega (1998).

O velho paradigma preconizava que todos os fenômenos poderiam ser entendidos isoladamente, portanto a preocupação com as partes era fundamental. Ainda hoje essa forma de pensar funciona em alguns casos, mas está caindo em descrédito pela ineficácia e

inconsistência na exploração dos elementos totais. Nesse momento emerge a visão holística onde o todo é mais importante que as partes e em nenhum instante o todo pode ser interpretado dividindo-o em partes menores, pois cada parte formará um novo todo.

Em consoante a isso é que a visão holística defende que os fenômenos não podem ser isolados do seu meio para ser estudados, porquanto há uma interconexidade entre todos os elementos.

2.2.3 Em Busca de um Comportamento Holístico nas Organizações

Diante de tudo o que foi apresentado pode-se dizer que as organizações precisam ser repensadas a fim de que sejam capazes de levar em conta, a sua totalidade e as pessoas que nela trabalham (Cunha & Pereira, 1997).

Sem dúvida vive-se um momento de crise da chamada “pós-modernidade”, onde sofre pela perda de identidade e pela perda da consciência do próprio “eu” humano. Toda crise pede por mudanças, e com certeza, aquelas que conseguirem resgatar o indivíduo integral na organização terão maior possibilidade de encaminhar de forma mais segura e criativa o desafio hoje colocado da inovação e da mudança constante.

Como aborda Chanlat (1992), homens e mulheres são considerados apenas como recursos cujo rendimento deve ser satisfatório. A fragmentação e a racionalização do processo de trabalho, trás em si uma irracionalidade básica, desaparece a valorização do sentimento, da emoção e do desejo. As pessoas que aparecem nas fichas do Departamento de Pessoal são vistas de modo frio e totalmente impessoal.

Aos administradores organizacionais cabe formular estratégias que permitam alcançar os objetivos de todos aqueles que participam da organização e, além disso, mover as pessoas pelo sentido, pelo valor que reconhecem na sua contribuição à tarefa conjunta que desempenham na empresa. A racionalidade econômica terá que ser subordinada ao desenvolvimento humano dos próprios subordinados. O mais racional é investir no desenvolvimento das pessoas que compõem parte de uma organização, considerando-os como

Na verdade o especialista generalista é o profissional moderno das organizações do conhecimento, onde ele sabe tudo, ou pelo menos tem a postura de querer aprender tudo sobre a sua respectiva área (Recursos Humanos ou Planejamento, por exemplo),
sconhece as outras áreas da organização em que trabalha, como Finanças, Vendas ou Produção. Ele reconhece que não tem conhecimento suficiente nas outras áreas, no entanto, mantém uma postura aberta ao aprendizado constante, agregando sempre que possível conhecimento em áreas díspares da sua origem.

É essa a nova estrutura organizacional das empresas de sucesso no futuro, com esse tipo de estrutura, um processo de Planejamento Estratégico construído com a participação de uma equipe representativa de toda a organização, terá enorme sucesso.

2.3 Mudança Organizacional

Mudança organizacional e Planejamento Estratégico estão intrinsecamente ligados, pois quando uma organização decide elaborar e implementar estratégias, ela na verdade quer é organizacionais. Pode-se entender que enquanto o processo de Planejamento Estratégico tem como consequência o Plano Estratégico, ou seja, o documento que contém as estratégias traçadas para a empresa, o Plano Estratégico tem como mudanças que a organização terá que fazer para se adaptar ao novo momento (Silveira Jr. & Vivacqua, 1999). Em resumo, pode-se afirmar que a mudança organizacional é um dos grandes objetivos do Planejamento Estratégico.

No entanto, uma outra interpretação também é válida, qual seja, as mudanças no ambiente externo da organização, assim como do ambiente interna, geram pressões para que a organização formule estratégia a fim de se adaptar as novas condições ambientais, como é apresentado na Figura 04:

Figura 04: Processo de Mudança Organizacional e o Planejamento Estratégico

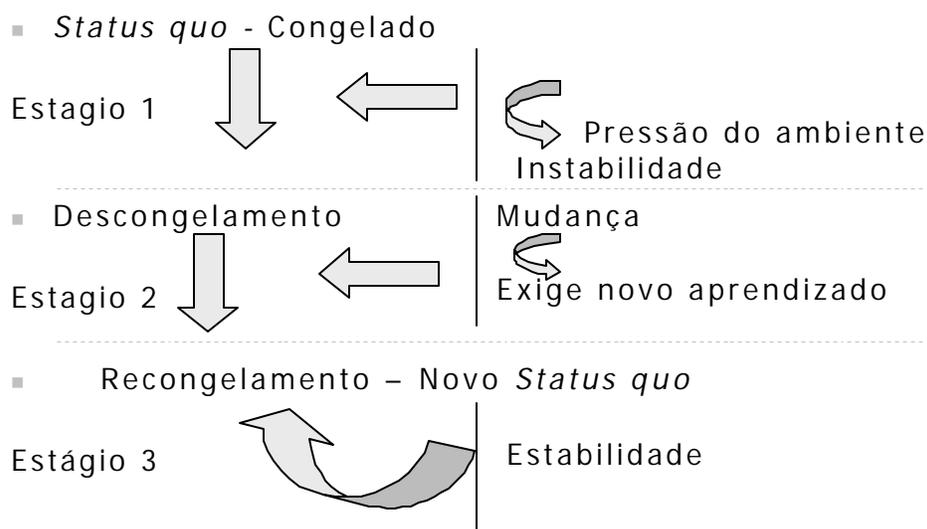
Fonte: Construção própria do Autor.

A idéia que grassa aqui é a de Akin & Palmer (2001) onde segundo eles os eventos organizacionais tem muitas causas e existe sempre mais do que um caminho a seguir. Mesmo porque em alguns momentos um elemento pode ser a causa de um evento e em outro momento o mesmo elemento pode ser a consequência. O mesmo acontece com a mudança organizacional e o processo de Planejamento Estratégico.

Mezias, Grinyer & Guth (2001) advertem que as organizações são pressionadas para modificar suas estratégias e adaptarem-se rapidamente as mudanças, oportunidades e ameaças ambientais, ainda que a reorientação estratégica é difícil de ser obtida, especificamente da maioria dos problemáticos métodos de reconhecimento dos aspectos que envolvem as

Alguns autores chamam o processo de mudança e adaptação organizacional de congelar – descongelar – recongelar⁴. A Figura 05 mostra como isso ocorre nas empresas. Na verdade é um processo que explica como funciona a mudança nas organizações e como as organizações tentam se adaptar ao novo momento.

Figura 05: Processo de Mudança e Adaptação Organizacional



Fonte: Construção própria do Autor.

O que está representado acima é que a pressão externa à organização gera uma instabilidade interna fazendo com que o *status quo* vigente seja questionado – Estágio 1. A partir daí tem-se o Estágio 2, a organização se descongela e passa para o processo de mudança que vai exigir um grau maior de aprendizado, pois tudo é novo. Com o Estágio 3, resgata-se a

⁴ Hafsi (2000) apresenta uma metodologia para o estudo e análise do processo de mudança organizacional baseado no entendimento do tripé: posição da organização no ambiente, contexto organizacional e o comportamento das pessoas que fazem parte da organização.

estabilidade necessária para a organização aprender ao máximo os resultados da mudança. Depois de um período de maturação e aprendizado, o ciclo volta a acontecer, Estágio 1, 2 e 3. Assim a organização vai mudando e adaptando-se as turbulências ambientais.

É fato que se está vivenciando tempos turbulentos, onde as mudanças ambientais estão ocorrendo por toda parte. Mudanças tecnológicas afetando diretamente as organizações, provocando transformações de âmbito social que, por sua vez, influenciam o comportamento do indivíduo, seja na sociedade ou no contexto organizacional.

Joshi (1991) admite que a mudança é um tema fundamental para a vida humana, além de ser um fator importante também para a vida organizacional. Na atual situação, a sobrevivência das organizações não depende apenas de simples mudanças frente às pressões do ambiente, mas da capacidade que elas têm de antecipar os eventos e as respostas ao ambiente, para que cresça em meio a mudanças. Na verdade, a organização precisa é liderar a revolução, ou seja, precisa ser proativa, estar à frente de seu tempo. Para Hamel (2000) no atual contexto dos negócios, a empresa que evoluir lentamente estará a caminho da falência.

Entretanto, mudanças radicais não são as ideais muitas vezes, pois uma organização muito grande não consegue alterar suas estratégias e estrutura no momento exato em que ocorrem as pressões e instabilidades ambientais (Hannah & Freeman apud Peters, 1993). As mudanças no ambiente competitivo são rápidas demais e a capacidade de resposta das organizações é muito lenta (Reynierse, 1994). Assim, a maioria das organizações, consegue apenas fazer pequenas mudanças que não garantem a sobrevivência no ambiente (Hannah & Freeman apud Peters, 1993).

É importante salientar também que vários autores entre eles Hamel (2000), consideram que mudanças incrementais já não valem mais, dada a dinâmica dos ambientes organizacionais. Para essa corrente, o que vale são as mudanças radicais, ou revolucionárias, para eles, ou a mudança é grande, ou não vale a pena implementar apenas pequenas mudanças, pois dessa forma o processo poderia consumir muito tempo e não ser impactante.

Diante disso, as mudanças nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico (Hall, 1984) têm inspirado grandes transformações nas

Um processo de mudança é algo muito mais amplo do que o puro entendimento das entais, a mudança organizacional é antes de tudo um processo político que implica na modificação da distribuição de recursos e de poder pelos vários níveis ou unidades organizacionais (Hutt, Walker & Frankwick, 1995).

Algumas organizações vislumbram as turbulências ambientais como uma oportunidade para a criatividade e a inovação. Quase todas as organizações introduzem pelo menos, pequenas mudanças, pois se desejam sobreviver às turbulências elas têm que se adaptar as mudanças do meio ambiente (Robbins, 1990).

Conforme McKinlay & Starkey (1988), defrontadas com turbulências ambientais, o interesse da organização se volta em obter formas organizacionais as quais permitem rapidez e flexibilidade nas respostas ao meio e às mudanças. Justamente flexibilidade e crises, são dois dos fatores básicos considerados por Hegarty (1993) para o sucesso organizacional.

Todas as organizações expressam a necessidade por alta qualidade e sistemas flexíveis que possam ser mudados rapidamente para o desenvolvimento da organização (Rockart & Hofman, 1992). Organizações flexíveis e adaptativas irão apreciar uma considerável vantagem

competitiva em detrimento àquelas mais rígidas e estáticas (Spector, 1989; McKinlay & Starkey, 1988).

Greenwood & Hinings (1988) evocam Pettigrew para afirmar que as possibilidades e as limitações da mudança em qualquer organização são influenciadas pela história, pelas atitudes e pelos relacionamentos entre os grupos de interesse e pela mobilização para a
poder em qualquer tempo. Sendo que o real problema da mudança estratégica está ancorado, principalmente, nos novos conceitos da realidade e nas novas questões e idéias que requerem atenção (Pettigrew, 1985b) e que perpassam as

Deste modo, a energia para a mudança organizacional é baseada no reconhecimento da pressão ambiental e no prematuro senso de disparidade entre a organização do presente e seus desejos futuros de relacionamento com seus ambientes competitivo, social, político e econômico (Pettigrew, 1985b), ou seja, seu contexto externo.

Quando no passado o ritmo das transformações seguia um curso lento, podia-se tomar as experiências de hoje e do passado para se ter uma perspectiva no futuro. Porém, atualmente, as mudanças acontecem cada vez mais rápidas devido às turbulências ambientais e às organizações, constituídas como sistemas complexos, têm de aceitar que a premissa de épocas passadas não vale mais para o presente e nem mesmo podem compor referências consistentes e confiáveis para o futuro. As organizações complexas não se comportarão no futuro como se comportavam no passado, ou como se comportam no presente.

Discordando com a visão determinista de alguns autores, Pettigrew (1990) adverte que o sofrendo pressões do meio, têm a possibilidade objetiva de fazer escolhas quanto as suas ações estratégicas, mesmo que limitadas pelas mudanças do contexto dos negócios. Essa possibilidade objetiva se reveste de um aspecto mais prático ainda quando se explora a verdadeira grandeza do processo de Planejamento Estratégico, mormente da formulação de estratégias. Evidente que isso se torna realidade na medida em que se desafia a visão determinista de estratégia, perspectiva que não deixa espaço para criatividade, flexibilidade, intuição, paixão, ambição e entusiasmo (Hamel, 2000).

Os estudos de Child & Smith (1987) tendem a focalizar a organização como a unidade de análise, enfatizando a capacidade da administração em analisar o ambiente competitivo. Nos estudos de Pettigrew (1987), é enfatizado o papel das políticas no contexto organizacional, observando a tomada de decisão e a mudança como um processo contínuo. Desse modo, pode-se dizer que os trabalhos encabeçados por Child e os trabalhos encetados por Pettigrew procuram demonstrar a justaposição de fatores racionais, ideológicos, políticos e de mercado, determinando a direção e o processo da mudança (Webb & Dawson, 1991).

Os estudos de Child e de Pettigrew demonstram uma nova visão, mais realista, para pensar o processo de mudança. Nesta nova ótica, a mudança é vista “... como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração processos sutis que gradativamente preparam o momento de apoio para mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança” (Pettigrew, 1990, p. 145).

O importante no modelo de pesquisa contextual de Pettigrew (1985a) está em desenvolver uma interação contínua entre os conceitos do processo da mudança, contexto da mudança e conteúdo da mudança. Igualmente, Child & Smith (1987) apresentam uma estrutura teórica parecida, utilizando a relação contextual para formular um modelo que analisa os processos de transformação da organização. O modelo desses dois autores constitui-se em analisar três elementos dentro do setor no qual a organização pertence: arena cognitiva, rede colaborativa e as condições objetivas.

No modelo - contexto, conteúdo e processo - para o estudo da mudança, é importante considerar que Pettigrew (1985b) parte do pressuposto de que as decisões estratégicas e as mudanças organizacionais são vistas como fluxos de atividades envolvendo grupos e indivíduos, que acontece principalmente, mas não somente, como uma consequência da mudança ambiental e que pode induzir a alterações no foco do produto-mercado, na estrutura, na tecnologia e na cultura da organização.

O modelo contextualista proposto por Pettigrew (1987; 1990) para análise organizacional tem como ponto de partida a noção de que a formulação do conteúdo de uma nova estratégia, inevitavelmente, presume controlar e administrar seu contexto e seu processo.

O contexto (é o “porquê” da mudança) subdivide-se em externo (ambiente social, econômico, político e competitivo em que a organização atua) e contexto interno (estrutura, cultura organizacional, contexto político e administrativo da organização - através do qual as idéias de mudança surgem e fluem).

O conteúdo (é o “o quê” deve mudar) refere-se às áreas que a organização efetivamente deseja mudar (tecnologia, pessoal interno, o homem de poder dentro da organização, os produtos, o posicionamento geográfico e cultura da organização).

O processo (é o “como” deve acontecer a mudança) são as ações, as reações e as interações das partes interessadas na mudança, na medida em que se procura modificar a organização de um estágio presente para um estágio futuro.

Dois importantes conceitos no modelo de Pettigrew devem ser destacados, o de cultura e o de estrutura organizacional.

Pettigrew (1990, p. 146) entende cultura como sendo “... um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestados nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização”. O autor complementa dizendo que “... é muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização”.

Estrutura organizacional é definida como a alocação formal de regras de trabalho e mecanismos de administração para controlar e integrar atividades de trabalho. A estrutura organizacional é um importante elemento do modelo - contexto, conteúdo e processo - porque se ela não é adaptada ao contexto, oportunidades são perdidas, os custos podem aumentar e a sustentação da organização é ameaçada.

O papel do líder para iniciar o processo de mudança organizacional é relevante (Pettigrew, 1985b), entre outras coisas, ele cria um clima para a mudança ser conduzida. Líderes estabelecem novos objetivos e criam novas estratégias à luz do entendimento da organização e de seu meio ambiente (Hatten & Hatten apud Schreuder, 1993).

em também ser capazes de adotar um estilo de liderança adequado às exigências do ambiente, tentando desenvolver meios para efetivar o processo de mudança (Hersey & Blanchard, 1986).

Portanto, a capacidade do líder em reconhecer, interpretar e implementar dos processos e dos modelos organizacionais no seu setor é crucial para a sobrevivência em condições competitivas (Child & Smith, 1987).

No modelo elaborado por Child & Smith (1987) a figura da liderança não é tão l passa a ser a coalizão dominante. Há no modelo a possibilidade de existir um espaço de decisão, definido e exercido pela coalizão dominante da organização. É um modelo que derruba a visão causal e apresenta uma visão política como sendo a mais ideal, mais subjetiva, ou seja, o ambiente percebido (Bowditch & Buono, 1992) passa a ser considerado um importante elemento para o estudo do processo de mudança.

O modelo de Child & Smith (1987) denominado *Firm-in-Sector* relaciona três elementos como cruciais para a mudança organizacional: (1) o setor constitui um conjunto de condições objetivas, o qual pode criar pressões para transformações; (2) o setor é uma arena

cognitiva com o qual seus membros identificam-se; (3) o setor não consiste apenas em produtos competitivos, mas também em uma rede de colaboradores atuais e potenciais.

As condições objetivas do setor constituem-se de condições tecnológicas, econômicas, questões legais entre outros elementos.

Da arena cognitiva fazem parte os valores ou ideologias a respeito de qual desenho e objetivos organizacionais são legitimados, bem como as crenças e experiências de vida de cada indivíduo. Portanto, ela é constituída a partir da percepção da coalizão dominante. O termo, arena cognitiva, é encontrado na literatura como sinônimo de ambiente percebido (Bowditch & Buono, 1992), funcionando como um filtro da relação ambiente - organização.

A rede colaborativa é composta por canais para compartilhar informações. Constituindo-se na rede social de relacionamento da organização, entendendo-se que as organizações não são ilhas soltas no oceano.

Os três aspectos identificados dentro da perspectiva *Firm-in-Sector* oferecem uma ordem de proposições a respeito da forma e do processo de mudança organizacional (Child & Smith, 1987).

Sobre coalizão dominante⁵, Miles & Snow (1978) afirmam ser um elemento que existe em toda e qualquer organização e é caracterizada por um grupo de tomadores de decisões que influenciam o sistema de forma muito acentuada. Este grupo de executivos tem responsabilidade tanto de identificar quanto de resolver os problemas, e através das percepções a coalizão dominante decreta ou cria o meio ambiente relevante da organização.

Em suma, observa-se que o processo de mudança organizacional é uma consequência do Planejamento Estratégico, de outra forma pode dizer que o ele é um ferramental interessante para a organização promover mudanças e se adaptar as novas contingências ambientais.

⁵ Ver a discussão desse elemento no tópico 2.4 O Poder e o Conflito no Processo de Planejamento Estratégico.

2.4 O Poder e o Conflito no Processo de Planejamento Estratégico

Com o ambiente social e organizacional cada vez mais instáveis, marcado pela turbulência dos acontecimentos, seja na economia ou no campo político, por várias razões essas perturbações ambientais são transferidas para dentro das organizações. Quando o executivo começa a administrar esses problemas ele inevitavelmente passa por dois dos mais importantes assuntos do contexto organizacional - o poder e o conflito. No processo de planejamento estratégico é a mesma coisa, em algum momento as disputas de poder, o papel da coalizão dominante e os conflitos organizacionais acabam surgindo.

É de se ressaltar que a separação feita no momento de discutir poder e conflito tem como objetivo uma melhor compreensão de sua forma conceitual, então de maneira alguma se tem como objetivo afirmar que os dois elementos não se relacionam, muito pelo contrário, até porque é sabido que as mais cruéis situações de conflito surgem de lutas pelo poder. E, as organizações são arenas típicas em que ocorrem situações como essa e no ambiente de construção do processo de Planejamento Estratégico é a mesma coisa.

Uma atitude de poder precisa ser vivida, ou seja, não pode ser representada ou ser falsa, o poder pode elevar uma outra pessoa dentro do contexto organizacional, no entanto, o poder por si só, não consegue conquistar a aceitação dessa pessoa perante os demais, o que gera uma perturbação nos mecanismos decisórios normais da empresa, que por sua vez, leva a

2.4.1 O Conceito de Poder

Poder deriva do latim *potere*, que quer dizer “ser capaz” (Ferguson, 1980), porém, o conceito de poder é extremamente amplo, podendo ser usado desde para designar fenômenos sociais, dos quais o homem é um fator crucial, até fenômenos físicos.

Segundo Clegg (1992) as modernas teorias de poder provieram de Hobbes através de seu “Leviatã”, obra com mais de 300 anos. Ele afirma ainda, que se não provieram de Hobbes, com certeza apresenta características maquiavélicas. Segundo Clegg (1992), a diferença entre Hobbes e Maquiavel é que, enquanto que o primeiro estudou profundamente sobre o que o poder seria, Maquiavel expressa o que o poder faria.

Ansoff (1983, p.208), contribui no entendimento do estudo sobre poder feito por Maquiavel, ao fazer distinção de dois axiomas formados a partir das teorias de Maquiavel: (1) “os indivíduos e grupos procuram atingir suas aspirações influenciando outras pessoas a se comportarem de acordo com suas preferências; (2) sua influência depende do grau de controle que possuem no sentido de permitir ou impedir as outras pessoas a realizar suas aspirações”.

Hobbes, que considera todo o conhecimento como poder entende o poder como um palco de teatro, onde as forças dos súditos ficam amparadas nas mãos do Ator, que por sua vez é o soberano, o Leviatã (Ribeiro, 1978). Complementando ainda, para Hobbes (apud Russ, 1994) o poder de um homem baseia-se nos seus meios atuais para adquirir algum benefício aparente no futuro.

Lukes (1980) argumenta que poder é um conceito inseparavelmente dependente do valor, ou seja, considera que o poder invariavelmente depende de um conjunto de pressupostos.

Hannah Arendt (apud Lukes, 1980, p.24) formula um conceito para poder que é consistente e esclarecedor: “O poder corresponde à capacidade humana de não só agir, porém de agir em conjunto. O poder nunca é propriamente de um indivíduo; pertence a um grupo e permanece em existência apenas enquanto o grupo prossegue unido. Quando dizemos de alguém que está ‘no poder’, referimo-nos atualmente à sua situação empossada por um certo grupo de pessoas para agir em seu nome. No momento em que desaparece o grupo, do qual o poder se originou a princípio *potestas in populo*, sem um povo ou grupo, não há poder}, ‘seu poder’ também desaparece”.

Goldhamer & Shils (apud Etzioni, 1974) confirmam o pensamento de Arendt ao esclarecer que uma pessoa tem poder sobre a outra até o ponto que consegue influenciar o

poder é um conceito quantitativo e deve ser entendido como a geração de resultados pretendidos.

Toffler (1990) discorda da posição adotada por Russel (1979). A postura de Russel ao considerar o conceito de poder como uma questão quantitativa comete o mesmo erro realizado pela cultura ocidental. Na atualidade, o fator mais importante a ser considerado quando se fala em poder é a questão da qualidade da referida palavra, quem entender poder desta forma técnica no futuro. O que Toffler (1990) quer dizer com qualidade do poder é a eficiência nas ações, ou seja, usar o menor número de fontes de poder para atingir o mesmo objetivo, assim, esse poder vem da aplicação do conhecimento.

Todo o aumento no tamanho da organização engendra maiores desigualdades do poder, pois como relata Russel (1979), quanto maior for a organização, maior é o poder do executivo.

O importante sociólogo e cientista político Max Weber (apud Galbraith, 1984) entende poder como sendo a possibilidade de uma pessoa conseguir impor a sua vontade sobre os atos e atitudes de outras pessoas. À luz da definição de Weber, pode-se enumerar várias outras que se direcionam para a mesma definição. Repetindo algumas delas, Pfeffer (1981; 1992) e Likert & Likert (1979), caracterizam poder como uma habilidade potencial para influenciar o comportamento, para mudar o curso de eventos, para vencer resistências e conseguir com que as pessoas façam coisas que de outra forma não fariam. Parsons (apud Faria, 1991; apud Robbins, 1990) caminham no mesmo sentido, ao conceberem o poder como um produto difícil de ser encontrado, que só pode ser conseguido às custas de outras pessoas. Ou ainda, poder é a habilidade de uma pessoa para induzir ou influenciar outra pessoa a seguir tudo aquilo que o influenciador queira (Parsons apud Etzioni, 1974). Mintzberg (1993a) conceitua poder de forma sucinta, poder é definido simplesmente como a capacidade para efetuar resultados organizacionais. Portanto, pode-se considerar que o conceito de Robbins (1990) ainda é complementar ao de Mintzberg (1993a). Robbins (1990) apresenta o poder como sendo medido em termos dos graus de influência que uma pessoa ou um grupo tem na adoção de

Hall (1984) toma emprestado o famoso conceito de poder formulado por Dahl, que assim o define: “A tem poder sobre B, na medida em que pode levar B a fazer algo que B de outra maneira não faria” (Dahl apud Hall, 1984, p. 93).

Dinsmore (1990) e Bennis & Nanus (apud Pfeffer, 1992) fogem um pouco dos conceitos até agora apresentados. O primeiro considera poder como o direito de determinar estratégias, critérios e ações. É justamente esse poder de definir estratégias que a coalizão dominante exerce no processo de Planejamento Estratégico, bem como influenciar as pessoas que fazem parte da equipe que vai construir as etapas do processo de Planejamento Estratégico. Já Bennis & Nanus (apud Pfeffer, 1992) define poder como a energia básica ou a capacidade para iniciar e sustentar uma ação, transformando-a de intenção a racionalidade.

Para finalizar essa compilação de vários conceitos sobre poder, Katz & Kahn (1987) não diferentemente da maioria dos autores apresentados anteriormente, bem como Krausz

(1988); Chalvin & Eyssette (1990) e Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1986) definem poder como sendo a capacidade de exercer influência.

2.4.2 As Bases ou Fontes de Poder

Na literatura, encontram-se muitas vezes nomes diferentes, que no fundo quer dizer as mesmas coisas. Este item representa um caso típico desse fato, enquanto uns chamam de bases de poder (Likert & Likert, 1979; Dinsmore, 1990; Robbins, 1990; Krausz, 1988; Hersey & Blanchard, 1986; Katz & Kahn, 1987; Mintzberg, 1993a), outros chamam de fontes de poder (Galbraith, 1984; Chalvin & Eyssette, 1990; Ferguson, 1980; Megginson, Mosley & Pietri Jr., 1986), porém as bases ou fontes apresentadas pelos autores são muito próximas. Hall (1984) é um dos únicos autores que faz uma distinção do assunto. Para ele, as bases do poder referem-se àquilo que os indivíduos ou grupos controlam e que os torna capazes de manipular o comportamento de outras pessoas. Já as fontes de poder são empregadas para se dirigir à forma como as partes passam a controlar as bases do poder. Ele mesmo afirma que às bases e tipos de poder têm muito pouco significado.

French & Raven são os estudiosos que estabeleceram as bases do poder e são citados por grande parte dos autores que escrevem sobre poder. Na tipologia destes autores constam cinco bases de poder: (1) poder coercitivo ou de coerção ou de punição - capacidade de influenciar através da punição; (2) poder de recompensa - capacidade de influenciar através da recompensa; (3) poder legítimo ou legitimidade - capacidade de influenciar através do direito reconhecido ou legitimado; (4) poder referente ou de referência ou de situação - capacidade de influenciar através da identificação de uma pessoa com a outra; (5) poder de perícia ou especializado ou *expert*, ou de competência ou ainda do saber - capacidade de influenciar através do conhecimento ou da percepção do conhecimento que um indivíduo atribui a outro. Na tipologia apresentada constam as várias nomenclaturas que os autores empregam (Likert & Likert, 1980; Robbins, 1990; Katz & Kahn, 1987; Hall, 1984; Hersey & Blanchard, 1986).

Hersey & Blanchard (1986) complementam a lista acima ao esclarecerem que posteriormente aos conceitos apresentados por French & Raven e Raven & Kruglanski, eles

Uma base de poder que até agora não foi comentada, ou pelo menos, de forma clara, é a política. É necessário proceder politicamente, com o objetivo de influenciar as opiniões dos indivíduos ao longo do tempo, de forma que os fatos sejam bem compreendidos e aceitos na hora que forem apresentados (Dinsmore, 1990).

Além das bases de poder: legítima, de recompensa, coercitiva (French & Raven apud Likert & Likert, 1979) de informação (Raven & Kruglanski apud Hersey & Blanchard, 1986), Megginson, Mosley & Pietri Jr. apresentam outras duas. O poder carismático, que se fundamenta na identificação das pessoas com o líder potencial e o que o líder representa ou simboliza e, o poder técnico, resultante do líder ter conhecimento em uma área e influenciar outras a partir disso. Neste caso esse poder pode se confundir com o poder de competência.

Entre os autores que tratam o assunto, utilizando o termo fontes de poder, pode-se indicar Bacharach & Lawler (apud Hall, 1984) que elencam quatro fontes de poder: o cargo ou posição estrutural; as características pessoais; a especialização e a oportunidade ou a combinação de fatores que dá às partes a chance de utilizarem suas bases de poder.

Chalvin & Eyssette (1990) listam uma série de fontes de poder, mais no sentido macro do que da pura organização. É o que eles chamam de fontes habituais de poder:

- ter dinheiro: dispor de um orçamento muito grande;
- ter competência técnica ou ainda de grande utilidade para a coletividade;
- obter bons resultados;
- saber organizar o tempo;
- ter ligações com o meio imediato;
- estar envolvido com outros poderes;
- ser útil;
- representar um ou mais grupos;
- estar bem colocada na estrutura organizacional;
- ser um contato útil entre grupos de pessoas que se conheçam pouco e estejam reciprocamente necessitados de informações;
- preservar, anunciar, interpretar ou contornar a lei;
- dispor de fontes raras de informações, indispensáveis ou capazes de reduzir o

No mesmo sentido Ferguson (1980) fala em outras fontes de poder, tratando do assunto também de forma macro, não com objetivo de entrar na discussão das várias fontes de poder apresentadas por essa autora. As fontes estão abaixo listadas:

- poder da pessoa;
- poder da rede;
- poder de prestar atenção;
- poder do autoconhecimento;
- poder da flexibilidade;
- poder da comunicação;
- poder de descentralização;
- poder de um novo paradigma;
- poder do processo;
- poder da incerteza;
- poder do conjunto;
- poder da alternativa;
- poder da intuição;
- poder da vocação;
- poder da retirada;
- poder das mulheres;
- poder integrado;
- poder do centro radical.

2.4.3 Tipos de Poder

A tipologia de Amitai Etzioni (1974) é sem dúvida uma das mais conhecidas e citadas por muitos pesquisadores. Etzioni (1974) observa que o poder difere segundo os meios utilizados para conceber os subordinados a concordarem. Esses meios podem ser físicos, materiais ou simbólicos (Ver Quadro 03). Ele classifica o poder em três tipos: (1) poder coercitivo - é exercido através da aplicação de sanções físicas, há uma geração de restrições de movimentos, o poder depende do medo (ocorre em prisões, campos de concentração, hospitais psiquiátricos); (2) poder remunerativo -

gratificações, comissões entre outras (ocorre, por exemplo, em algumas indústrias); (3) poder normativo - centra-se na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas e privações através do emprego de líderes, manipulações dos meios, distribuição de símbolos de estima e prestígio, resumindo, este poder reside na habilidade de atribuir e manipular recompensas simbólicas (os exemplos típicos são colégios, universidades, organizações religiosas, hospitais).

-capitalista (Drucker, 1993) e que será considerado como de fundamental importância para as organizações é o poder do dinheiro (Toffler, 1990).

2.4.5 O Conceito de Conflito

Do latim *conflictus* quer dizer antagonismo ou oposição seja de natureza política, moral e assim por diante (Russ, 1994). Para mostrar como ele pode ocorrer Ferguson (1980) afirma que se o conflito for por demais intenso ou localizado para ser extirpado, acaba por gerar uma revolução, sob forma de movimento social. O mesmo raciocínio, resguardado as suas amplitudes, pode ser encaixado no contexto organizacional, ou seja, se o conflito for muito intenso, a situação pode ser irreversível e algumas pessoas podem se rebelar contra outros funcionários ou contra a própria organização. Porém, há autores que argumentam que se na organização não houver um grau mínimo de conflito ela também caminhará e morrerá por imobilismo ou por falta de atitude. Nesse estado a organização não conseguirá andar junto e a passos largos com o desenvolvimento sócio-econômico e tecnológico. Assim, o conflito é fundamental para qualquer organização.

Os conceitos de conflito de um modo geral são todos muito parecidos. O conflito é uma oposição de interesse entre duas ou mais partes envolvidas cuja solução pode provir tanto de ações violentas de negociações ou da interveniência de uma pessoa alhures ao processo de conflito (Enciclopédia Larousse apud Chalvin & Eyssette, 1990). Conflito é qualquer forma de oposição ou interação antagônica entre dois ou mais indivíduos (Megginson, Mosley & Pietri Jr., 1986).

Já no âmbito organizacional James Thompson (apud Robbins, 1990; Kolasa, 1978) afirma que é o comportamento dos membros de uma organização o qual se expandem em oposição a outros membros. Conflito é um processo no qual um esforço é propositalmente feito por *A* para compensar os esforços de *B* que por algum obstáculo resultará em frustrações de *B* em obter suas metas ou promover seus interesses (Robbins, 1990). Endereçando a um mesmo caminho semelhante, Dahrendorf (apud Pfeffer, 1981) define

conflito em termos de objetivos discrepantes, assim conflitos são todas as re um conjunto de pessoas que se envolvem em objetivos incompatíveis e diferentes.

A definição de March & Simon (apud Kolasa, 1978) não foge ao encadeamento de idéias seguido até aqui, para eles conflitos são rupturas dos mecanismos normais de tomada de decisões que produzem dificuldades, a indivíduos ou grupos, quanto à escolha entre as várias alternativas de ação. Com uma elaboração parecida, entretanto, não igual, Likert & Likert (1979) conceituam conflito como sendo uma luta de cada um dos indivíduos por um resultado favorável para si, todavia, quando o resultado é alcançado, impede que os outros também obtenham sucesso e assim, produzem certas hostilidades.

2.4.6 As Causas ou Fontes de Conflitos

As causas ou fontes de conflitos são facilmente encontradas na literatura, ora como sendo fontes, ora como sendo causas de conflitos. Matos (1986) e Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1986) conseguiram de forma clara identificar algumas causas que geram situações de conflitos.

Os conflitos organizacionais geralmente surgem por três causas principais: (1) problemas de comunicação, ou seja, mau-entendimento em consequência da semântica utilizada, o uso de linguagem não familiar aos membros da organização ou ainda, o que é muito freqüente, informação ambígua ou incompleta; (2) relacionamentos pessoais, aqui o campo de exemplos é muito vasto, como incompatibilidade de personalidades (Robbins, 1990), valores conflitantes tanto entre os membros da organização como com a própria ausados também pela estrutura organizacional existente, só para citar dois casos, lutas entre departamentos com objetivos discordantes e carência de recursos (Megginson, Mosley & Pietri Jr, 1986).

Matos (1986) relaciona a estrutura organizacional como a principal causa dos conflitos organizacionais. Afirmando que neste caso, a habilidade do executivo para fazer mudanças e minimizar os conflitos é de extrema importância para o sucesso da

Há algumas formas para resolver conflitos, as principais são: (1) confrontação - tenta-se solucionar o problema através de uma abordagem frontal; (2) evitar o conflito - recomendado em situações em que o conflito não é bem vindo; (3) compromisso - é uma técnica clássica de resolução de conflitos, feitos através de terceiros como os sindicatos. Pode-se citar ainda outras formas para resolução de conflitos como, abrandamento; mudanças comportamentais; mudanças organizacionais (Wisinski, 1994); peso da autoridade ou a utilização da força (Matos, 1986; Dinsmore, 1990).

Outros autores falam em fontes de conflito, entre eles encontram-se Katz & Kahn (1987) que consideram duas fontes de conflitos na organização, uma delas é proveniente de diferenças em funções e cargos e a outra, é por decorrência de taxas de crescimento diferentes em subsistemas de uma mesma organização.

Likert & Likert (1979) e Stoner (1985) enumeram outras tantas fontes de conflito: lutas pelo poder; desejo de êxito econômico; a necessidade de *status*; a exploração de terceiros; recursos divididos; diferenças de objetivos; interdependência das atividades do trabalho; diferenças de valores ou percepções; estilos individuais e ambigüidades organizacionais.

Pressões externas à organização também podem ser causadores ou fontes de conflito organizacional. O caso mais fácil de ser percebido é a exigência tecnológica, que pode exercer um alto grau de conflito organizacional se a organização não souber se portar em situações adversas como essa.

Finalmente, Gouldner & Gouldner (apud Kolasa, 1978) indicam que a principal fonte de conflito nas organizações deriva da existência de vários graus de autonomia funcional, em função do qual uma parte da organização pode manter-se independente das demais em direção a satisfazer as suas necessidades.

2.4.7 Tipos de Conflitos

Cada autor procura classificar os tipos de conflito da melhor forma que lhe convém. Por isso, muitas vezes fica difícil compor uma tipologia própria à luz de vários estudiosos.

Porém, a tentativa é apresentar o que cada autor vem pesquisando e como classifica os conflitos organizacionais.

Para tanto, uma tipologia bem esclarecedora e que serve muito bem para se iniciar a discussão é a apresentada por Stoner (1985), ele argumenta que há cinco tipos de conflitos possíveis no mundo organizacional: (1) - ocorre quando o indivíduo não sabe o quanto se espera dele no trabalho, é quando as exigências do trabalho colidem com outras ou ainda quando se espera mais da pessoa do que ela é capaz de realizar; (2) - são provenientes de atritos de indivíduos de uma mesma organização, que por apresentarem personalidades diferentes ou mesmo por pressões relacionadas a papel (chefes X subordinado), entram em conflito; (3) conflito entre indivíduos e grupos - quando o indivíduo agride ou transige as normas do grupo; (4) conflito entre organizações - é um conflito considerado saudável, pois a partir dele as organizações estão sempre inovando, lançando novos produtos, baixando preços entre outras coisas; (5) conflito organizacional - suas fontes já foram apresentadas anteriormente. Neste ponto Morgan (1986) contribui com a discussão, ao apresentar o conflito intraorganizacional, que se dá no momento em que existem discordâncias e reações entre os grupos de pessoas de uma organização, referente aos interesses em disputa na empresa.

Kolasa (1978) diz a mesma coisa, porém utiliza uma tipologia diferente, ele considera três tipos de conflitos: (1) inter-organizacional - se dá entre as organizações; (2) os individuais; (3) os organizacionais - divide-se em conflitos entre indivíduos e conflitos entre grupos. Uma nomenclatura muito semelhante a essa é apresentada por Chalvin & Eyssette (1990) que distingue três tipos: conflitos sociais; os tradicionais e os individuais. Por sua vez Wisinski (1994) considera apenas o conflito interpessoal e o organizacional.

Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1986) além de considerarem os conflitos intergrupais, os interpessoais e os intragrupos, acrescentam ainda, o conflito cultural, que no contexto organizacional pode causar certos problemas. Pois, um ambiente cultural diferente leva a frustrações e a inseguranças, entre outras coisas, até que o indivíduo se ajuste ao novo contexto.

Blau & Scott (1977) consideram um outro fator que os autores anteriores não deram muita importância, é o conflito da organização com os seus clientes, que ocorre entre a organização de serviços ou firmas comerciais e seus clientes.

Muito próximo do que foi comentado até o presente momento, Guetzkow & Gyr (apud Likert & Likert, 1979) classificam dois tipos de conflitos: (1) o conflito substantivo - aquele que existe fundamentalmente na substância da tarefa de uma organização e (2) o conflito afetivo - provem das relações interpessoais e de seus aspectos emocionais e afetivos.

Pode-se observar que a grande maioria dos autores citados classifica os tipos de conflitos de uma mesma forma, ainda que apresentando nomenclaturas distintas, excetuando-se Blau & Scott (1977).

2.4.8 Métodos de Administração de Conflitos

Segundo Wisinski (1994) há cinco métodos para administração de conflitos: (1) - é baseado numa relação ganhar/perder e utiliza o poder como uma arma para conseguir seus objetivos, fazendo com que as pessoas se convençam que você está com a (2) 986) também advoga essa mesma técnica; (2) colaboração - toma por base a relação ganha/ganha, é considerado o melhor método, pois ambas as partes saem ganhando, neste caso tem que haver um comprometimento muito forte entre as partes. Neste ponto Matos (1986) também concorda com Wisinski (1994); (3) acomodação - é contrária a competição, pois é uma situação de perde/ganha. A pessoa abre mão de sua posição em favor de outra. Mas é também, a característica daquelas pessoas que para não se incomodar, deixam as coisas por isso mesmo, ou seja, não disponibilizam atenção à situação como deveriam dar; (4) afastamento - é uma situação de perde/perde, ou seja, todos os envolvidos perdem alguma coisa com a resolução do conflito; (5) acordo - envolve negociações, trocas e flexibilidade. É uma situação de ganha/perde - ganha/perde, pois ao mesmo tempo em que a pessoa ganha alguma coisa ela perde outra. É uma relação em que a pessoa demonstra interesse em ver o conflito solucionado.

Há ainda algumas outras técnicas para resolução de conflitos apresentada por March & Simon (apud Kolasa, 1978) - solução dos problemas; persuasão; negociações e política. Observando as técnicas de Phillips & Cheston (apud Megginson, Mosley & Pietri Jr.) pode-se constatar que são muito parecidas com aquelas apresentadas por March & Simon (apud Kolasa, 1978), quais sejam, persuasão; solução de problemas; compromisso

(há um médio grau de cooperação entre as partes na resolução do conflito) e rejeição (não há cooperação entre as partes na resolução do conflito).

Três outros importantes fatores na resolução de conflitos são encontrados na literatura: (1) estímulo do conflito - deve-se fazer quando uma organização apresenta desempenho lento devido ao baixo nível de conflito existente; (2) redução do conflito - quando seu nível estiver além das necessidades ou num estágio que seja contraproducente e por último (3) solucionar o problema existente - não se esquecendo que um mínimo de conflito é necessário, senão a organização cairá no erro que engendrou o qual seja, falta de conflito suficiente, que também já foi motivo de comentário anteriormente.

Para efeito do processo de Planejamento Estratégico o conflito é a própria essência do sucesso da sua construção. É lógico que isso só é verdade quando o processo de elaboração do Planejamento Estratégico ocorre em um contexto onde todos querem ganhar e tenha também uma pessoa capacitada para conduzir as discussões. Sem conflito de idéias não há aprendizado, sem aprendizado não há Planejamento E

2.5 O Processo de Tomada de Decisão

O processo de Planejamento Estratégico apresenta três elementos que são inseparáveis: as relações de poder, os conflitos nas organizações e a tomada de decisão. As conflitos organizacionais foram objeto de análise no tópico anterior, aqui terá espaço para a discussão do processo de tomada de decisão, pois o Planejamento Estratégico nada mais é do que um processo de escolhas. Analisa-se o ambiente externo e interno, formula-se estratégias e depois as implementa. Isso nada mais é do que a escolha de melhores alternativas para problemas existentes.

O processo de tomada de decisão remonta desde os mais longínquos primórdios da civilização, no entanto, ao longo do tempo ele vem sendo aprimorado e em alguns casos humanizado, ou seja, não tratando o indivíduo apenas um Recurso Humano como é tratado um outro recurso qualquer, por exemplo, Recurso Financeiro, mas sim como Ser Humano.

-se frisar, foi apenas parcial, pois sob o ponto de vista da eficácia organizacional com certeza melhorou, porém sob o ponto de vista do funcionário, ele continuou a ser tratado como servo do seu chefe em defesa de uma maior produtividade, ante as exigências dos clientes.

É nessa época que surge uma das maiores, senão a maior, contribuição para o processo decisório até hoje através dos estudos do economista, Prêmio Nobel, Herbert Simon (1979). Com ele aparece o enfoque comportamental da decisão, enfoque multidisciplinar e hegemônico até hoje. No seu estudo, ele procurou demonstrar que não existe decisão perfeita, pois na avaliação completa de todas as possíveis alternativas e suas conseqüências é impossível, haja vista, que a capacidade de percepção limitada e para ele nesse caso, deve-se escolher a opção mais satisfatória e concentrar-se nela.

Simon (1979) observou que os limites da racionalidade do tomador de decisão decorrem de três elementos principais: capacidade, conhecimento e

limitado por essa capacidade, hábitos e reflexos que não pertencem ao domínio da sua consciência. O seu desempenho pode ser limitado, por exemplo, pela destreza manual, o tempo de reação ou força física. Os processos decisórios podem ser limitados pela rigidez de seus processos mentais” (Simon, 1979, p.41). Assim, Simon (1979, p.114) conclui que “A racionalidade humana opera, pois, dentro dos limites de um ambiente psicológico. Esse ambiente impõe ao indivíduo, à guisa de pressupostos, uma seleção de fatores sobre os quais deve basear suas decisões”.

O fator conhecimento também é um limitante. Tanto o conhecimento básico ou técnico para o processo de tomada de decisão (o médico tem que ter os conhecimentos os conhecimentos ou informações apropriados para tomar suas decisões à cerca do problema de momento.

Quanto maior a amplitude de conhecimento tanto o específico para a função quanto às informações para o momento específico, maior será, teoricamente o suc

O outro fator, é que o indivíduo é limitado pelos seus valores, tanto os seus próprios enquanto ser humano, como segundo os valores da organização em que trabalha. Ele tem que ser leal aos valores organizacionais, mas acima de tudo deve lealdade a si mesmo, e se os valores organizacionais estão disformes com os seus próprios, com certeza ele está em lugar errado, prejudicando tanto a si quanto à organização.

A incorporação dos valores da organização pelo funcionário é definida por Simon (1979) como identificação. Para ele a identificação é um elemento fundamental e encontra-se no ambiente psicológico da decisão. Ele conceitualiza como sendo “o processo pelo qual o indivíduo adota os objetivos da organização (...) como se fossem seus próprios objetivos, usando-os como índices de valor que vão determinar suas decisões organizacionais” (Simon, 1979, p.229).

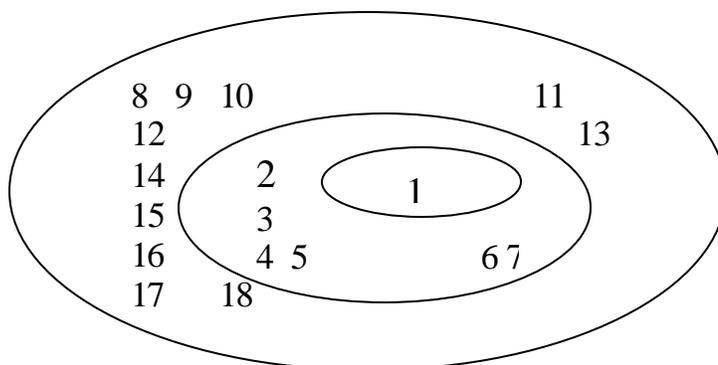
Pereira & Fonseca (1997, p.68) fazem uma importante afirmação que carece de uma reflexão: “A escolha de uma alternativa implica a renúncia de outras, o que faz com que toda decisão gere sempre um sentimento de perda. Isso se torna muito desconfortável, principalmente, quando a decisão implica a perda de referenciais seguros, tais como valores, ideologias ou costumes, nos quais o decisor ancora a sua identidade”.

todavia o decisor tem que ter isso em mente e de alguma forma estar preparado para o inesperado à luz da decisão escolhida.

O que está por de trás do processo decisório, como já foi falado ligeiramente, é o contexto, ou seja, os fatores que existem tanto no ambiente externo quanto interno a organização, contudo para efeito do decisor são todos externos, mas são extremamente importantes para o processo de tomada de decisão, sob pena da decisão tomada ser completamente equivocada.

A esses fatores externos, Pereira & Fonseca (1997) chamam de vozes que devem ser escutadas pelo decisor:

Figura 06: Vozes do Processo de Tomada de Decisão



Fonte: Construção própria do Autor.

As vozes que são constantes no processo decisório e que estão ilustradas na Figura 06 são as seguintes:

- 1- Dos acionistas e dos funcionários
- 2- Processos
- 3- Normas
- 4- Matéria-Prima
- 5- Recursos de toda ordem
- 6- Tecnologia
- 7- Cultura (traços formais e informais)
- 8- Fornecedores
- 9- Clientes
- 10- Alianças estratégicas
- 11- Fatores ecológicos
- 12- Parcerias
- 13- Governo
- 14- Comunidade
- 15- Concorrentes
- 16- Mídia
- 17- Financiadores
- 18- Outras vozes específicas para o setor que a empresa está inserida.

As vozes acima são em verdade, em última análise, os grandes limitantes do

Para melhor compreensão do ambiente percebido, Pereira & Fonseca (1997), disponibilizam algumas dicas importantes no sentido de escutar melhor todas as vozes:

- Reduzir a tendenciosidade desenvolvida por hábitos e percepções arraigadas;
- Focalizar os problemas sob diferentes perspectivas;
- Testar a validade e a consistência das alternativas;
- Sondar e entender o ambiente em que estamos inseridos;
- Ouvir os apelos do nosso corpo e dos nossos sentimentos;

- Passar a prestar atenção em elementos que antes passava despercebido no dia-a-dia, ou seja, tentar ver coisas nunca antes imaginadas e descobrir soluções

Segundo o que foi falado por Pereira & Fonseca (1997) e Simon (1979), não existe decisão correta e sim solução satisfatória, ou seja, uma escolha adequada para o momento específico de acordo com a leitura do contexto. No que concerne à adequação da decisão ao contexto em que ela se encontra, ou seja, a distribuição da função decisória, Simon

“Considerando que as identificações modificam as decisões, a distribuição efetiva das funções decisórias deve levar em consideração tais identificações. Se existe algum princípio lógico que oriente esta distribuição, consiste em que a decisão deveria ser situada num ponto onde será necessariamente julgada do ponto de vista de sua eficiência e não de sua adequação. Em outras palavras, não é recomendável atribuir ao administrador responsável por uma função a responsabilidade de avaliar a importância dessa função em relação a outros. A única pessoa que pode desempenhar com competência este mister de avaliar a importância relativa das funções será o responsável por ambos ou por nenhuma delas”.

Para Simon (1979) o grande problema no processo decisório consiste na separação que alguns fazem entre o processo de decidir e o de fazer, ou seja, o processo de decidir e o processo de ação. Pensar, decidir e agir são três elementos de um todo maior, que ao serem tratados individualmente, e pior ainda, por pessoas diferentes em diferentes momentos, ocasiona um baixo desempenho da decisão tomada, pois os três elementos principais não estão, ou melhor, não conseguem estar em sintonia.

Esse é na verdade um ponto crítico do processo de Planejamento Estratégico, porque muitas vezes o tempo entre o planejar e o pensar e o tempo do agir encontra um intervalo muito grande, perdendo assim a validade de todas as análises realizadas. Dessa forma, realmente os autores têm razão em dizer que o planejamento em essência é

determinista, portanto perde a credibilidade e muitas vezes a validade. E a estratégia, com a sua ação, prática, real, portanto não é determinista, assim é a que gera resultado.

Simon (1979) é categórico ao afirmar que praticamente toda a decisão tomada em uma organização não é tarefa de uma só pessoa. Ao investigar o caso, constata-se que até pode acontecer que a decisão final é de responsabilidade de um só, mesmo assim o que o levou a tomar a decisão é a junção de série de fatores e conjunturas ambientais fornecidas através dos canais formais e também informais da organização. Sempre lembrando que os indivíduos possuem racionalidade limitada pelos seguintes fatores: a) por sua capacidade inconsciente, hábitos e reflexos; b) por seus valores e conceitos de finalidades, os quais podem não coincidir com os objetivos da organização; e c) extensão de seus conhecimentos e das informações de que dispõe (Simon, 1979).

Pereira & Fonseca (1979) apresentam alguns elementos inerentes ao processo decisório nas organizações:

- surge a percepção de um problema;
- depende da motivação do decisor para resolver esse problema;
- envolve valores e critérios em que o decisor se baseia;
- está relacionada com a cultura, com os sistemas de poder vigentes e com os comportamentos decorrentes do contexto;
- envolve perdas, lida com a angústia e com a frustração, pois a escolha de uma alternativa implica a renúncia de todos os outros;
- lida com a incerteza e constitui um processo emocionalmente desgastado;
- exige criatividade para identificar alternativas em ambientes mutantes.

Katz & Kahn (1987) resgatam dos estudos de John Dewey quatro estágios para o processo de solução de problema: 1) pressões imediatas sobre quem toma a decisão; 2) a análise do tipo de problema e suas velhas dimensões básicas; 3) a procura de soluções alternativas; e 4) as considerações das conseqüências das soluções alternativas.

Para Katz & Kahn (1987) as forças e pressões imediatas que (1) induzem a dificuldade podem ter origem no encontro do tomador de decisão com o problema, ou nas solicitações das demais pessoas de dentro das organizações, ou ainda nas exigências feitas por indivíduos ou grupos externos, as chamadas vozes. Às vezes as pressões são interessantes porque pode alertar para alguns problemas não detectados antes, fazendo como que se tome a decisão específica para o caso. No entanto, outras vezes podem levar também a decisões apressadas, deixando de lado a completa análise das possíveis alternativas de resolução. A identificação e análise do problema (2) podem levar a um processo de decisão diferente daquele que foi proposto devido a pressão imediata.

Feita a identificação do problema parte-se para a busca de possíveis soluções (3) para depois pesquisar ou prever as conseqüências das soluções (4). Neste momento alguns questionamentos podem ajudar, como: Será que funcionará?
Será esta uma solução desejável? Pode-se com facilidade pô-la em operação aceitável?

Obviamente que estes estágios só vão funcionar, primeiro se existir um problema a ser resolvido ou uma situação necessitando de uma decisão e em seguida que esteja orientado aos objetivos e as metas da organização. Nesse sentido, também deve ser levado em conta, a natureza do problema, o contexto organizacional, as características de personalidade dos que decidem (Ideologia *versus* orientação para o poder; emocionalidade *versus* objetividade; criatividade *versus* bom senso; orientação para ação *versus* contemplação) e as limitações cognitivas dos seres humanos (Katz & Kahn, 1987).

Nunca esquecendo que um fator crítico do processo decisório é a informação quanto maior a qualidade do conhecimento adquirido, mais fácil e melhor será a tomada de

2.5.1 O Processo de Tomada de Decisão e o Planejamento Estratégico

A relação é evidente. Não existe Planejamento Estratégico sem tomada de decisão. Na verdade, o Planejamento Estratégico na sua essência precisa de três momentos muito bem claros de tomada de decisão. Primeiro é aquele momento em que a coalizão dominante formal da organização toma a decisão de iniciar um processo de Planejamento Estratégico. Muito provavelmente quem tomou a decisão foi à coalizão dominante de maior nível hierárquico na estrutura da empresa, por exemplo, o dono, o presidente, ou mesmo a diretoria como um todo. Mas, quem os influenciou para que decidisse iniciar um Planejamento Estratégico? São as chamadas vozes, dependendo da empresa, determinada voz se sobressai mais que uma outra. Geralmente essa pressão externa de mudança é sentida pela coalizão dominante formal, assim ela toma a decisão de implementar um processo de Planejamento Estratégico.

Depois de tomar a decisão de iniciar um Planejamento Estratégico, tem-se o segundo momento. É o momento do próprio planejamento, ou seja, colocar no papel todas as etapas do processo. Esse segundo momento, na verdade é muito de ser ainda uma intenção, um sonho, haja vista que não foi para a prática, é fundamental que ele prime pelo mais alto grau de qualidade na sua confecção, pois a etapa seguinte dependerá dele. Então o segundo momento de tomada de decisão das etapas do Planejamento Estratégico, depois de muita discussão e de muitas brigas de poder e conflitos de idéias por parte da equipe. Da mesma forma, terá vozes que influenciarão para que o processo não dê seqüência, são as chamadas resistências à mudança, visto que o Planejamento Estratégico é um processo de mudança e adaptação da organização. As vozes vão resistir por: medo de mais trabalho; percepção do resultado negativo; necessidade de mudar hábitos; falta de comunicação adequada a respeito do Planejamento Estratégico; incapacidade de alinhar a organização com o mundo, ou modelo mental é diferente; ou mesmo porque simplesmente pensam que estão sendo obrigados a mudar. Administrado esse segundo momento, se o processo continuar, devido às vozes que o estimulam, tem-se o terceiro e último momento, que começa e não termina mais.

É o momento da ação, do agir, ou seja, da implementação do documento que foi construído no momento anterior. É colocar em prática tudo aquilo que está no papel. Contudo, as vozes a favor e contra poderão estar presentes e a organização terá que decidir

2.6 Estratégia Empresarial

2.6.1 A Origem da Palavra Estratégia

A palavra estratégia vem do grego *strategos* e está intimamente relacionada com a questão militar. *Strategos* significa um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general” (Oliveira, 1988).

Antes de Napoleão, estratégia queria dizer a arte e a ciência de dirigir forças militares a fim de vencer o inimigo ou tornar mais brando os resultados de uma derrota. Já na época Napoleônica, o termo desdobrou-se, sendo incorporado aos movimentos políticos e econômicos com o objetivo de obter melhores mudanças para a vitória militar (Steiner apud Oliveira, 1988).

Russ (1994) também discute a origem da palavra estratégia, através de um outro termo, *strategia*, originário também do grego, o qual quer dizer a arte do estrategista, de quem dirige alguma coisa. Entretanto, este vocábulo, assim como *strategos*, se endereça à atividade militar, pois a *strategia* é uma arte da ciência militar dedicada à condução de uma guerra e de suas manobras militares (Russ, 1994). O termo pressupõe, ainda, um conjunto corrente de iniciativas destinadas a engendrar certo resultado, eliminando o inimigo.

Entretanto, com o passar do tempo, a palavra estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios, de forma que ela começou a ser utilizada pelas organizações de maneira com que essas empresas se comportavam e agiam frente ao seu ambiente.

2.6.2 Histórico da Estratégia Organizacional

O conceito de estratégia que até então era associado à política e principalmente a
ado na área de negócios por Sócrates, quando este designou um

60 e 70 do século XX, onde a hipotética guerra travada não era nem com clientes, nem com fornecedores mais sim, com os concorrentes (Gaj, 1990).

Entretanto, até o final da década de 40 o conceito de estratégia ainda estava muito ligado a pesquisa operacional ou aos teóricos da teoria da ciência administrativa. Na década de 50, por sua vez, a preocupação pela tomada de decisão racional (Simon, 1979), bem como pelas decisões antecipadas de longo prazo ou o chamado Planejamento de Longo Prazo (Drucker apud Andrade, 1988) acabaram restringindo o conceito de estratégia.

Já nos anos 60 uma nova mudança ocorreu no conceito. O conceito de estratégia passou a ser visto sob o enfoque do que se convencionou chamar de “planejamento corporativo” ou de “planejamento empresarial” (Gilmore e Brandenburg apud Andrade, 1988); “planejamento estratégico” ou de “planejamento de negócios” ou ainda de “estratégia empresarial” (Ansoff apud Andrade, 1988).

A década de 70 foi marcada pela discussão de conceitos, produzindo uma respeitável literatura sobre Planejamento Estratégico. Nos anos seguintes a partir da década de 80 experimentou-se um período de rápidas alterações com a inserção de novas considerações e características para discutir o fenômeno relacionado ao binômio empresa - ambiente, bem como a discussão de “... novas técnicas de perscrutação do futuro, de matrizes estratégicas aprimoradas em relação às desenvolvidas nas décadas anteriores, de abordagens sistêmicas ao problema estratégico, do conceito de abordagens alternativas, e assim por diante” (Andrade, 1988, p.23-24).

Nesse período um autor se destaca dentre os demais pela forma com que conseguiu sistematizar as estratégias das organizações numa indústria: Michael Porter (1986; 1992), o qual faz um brilhante estudo sobre a essência da formulação estratégica e a partir de meados da década de 80 lança três livros que se tornam célebres no campo estratégico - *Estratégia Competitiva*, *Vantagem Competitiva* e *Vantagem Competitiva das Indústrias*. Para ele, a empresa tem por meta estratégica procurar uma posição no setor da indústria que está atuando, no sentido de tentar melhor se defender de cinco forças competitivas - poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos serviços substitutos, ameaça de entrantes potenciais e a rivalidade dos próprios concorrentes - ou mesmo influenciar essas forças a seu favor para obter maior competitividade.

Um outro importante autor da área estratégica é Igor Ansoff (1991), ele discute o porquê que só depois da segunda metade do século passado, mormente nos últimos 20 anos, se deu tanta ênfase ao estudo das estratégias das organizações. Ele afirma que na primeira metade do século XX, caracterizado por um período de crescimento continuado e relativamente estável, o fato de não haver preocupação com questões estratégicas, não é de se surpreender. Entretanto, da segunda metade do século XX, a situação era diferente, pois a dinâmica organizacional do início do século já não era mais válida, pois nesse *interim* a instabilidade e a incerteza cada vez maior do ambiente fizeram com que a estratégia

aparecesse como uma ferramenta ideal para orientar as organizações a trilharem melhor num mundo marcado pela turbulência ambiental.

Zaccarelli (2000) faz um resumo dos marcos histórico da estratégia nas empresas:

- 1965: edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff;
- 1973: realização do Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt;
- 1980: publicação do primeiro livro (Estratégia Competitiva) com desenvolvimento de conceitos próprios de estratégia, o autor era Michael Porter;
- 1994: edição do livro *The rise and fall strategic planning*, de Henry Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de Planejamento Estratégico e marcou o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia;
- 1994: publicação de artigo na revista *International Management*, mostrando que o Planejamento Estratégico deixava de ser o serviço de maior faturamento das empresas de consultorias européias.

2.6.3 O Conceito de Estratégia

O pensamento de Abrahan Lincoln ilustra a questão do conceito de estratégia: “se pudéssemos, de início, saber onde estamos e onde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer e como fazê-lo” (Lincoln apud Ansoff, 1983, p. 54).

Foucault se dirige a estratégia no mesmo sentido de Lincoln ao afirmar que a palavra estratégia se emprega para indicar a seleção dos meios utilizados para chegar a um fim e tratando-se da racionalidade colocada em prática para alcançar um dado objetivo (Foucault apud Russ, 1994). Quanto à questão levantada por Foucault referente à racionalidade, Ansoff (1991) se endereça em caminho semelhante ao observar que uma estratégia introduz fatores de racionalidade que perturbam a cultura histórica da organização e que comprometem o processo. Além da questão cultural comentada por Ansoff (1991) Tabatoni & Jarniou (1976) argumentam que qualquer estratégia depende de um sistema de normas e esse sistema de normas é percebido ou constituído pelas pessoas

da própria organização o qual é transformado nas políticas básicas ou num tipo específico de gerência da organização, logo, para os autores, uma estratégia organizacional é a expressão operacional das políticas.

Hamel & Prahalad (1994); Gaj (1986) e Stonich (apud Gaj, 1986) complementam-se ao afirmarem que estratégias são ações iniciadas hoje pela organização que poderão levar essa mesma organização a uma situação mais cômoda no futuro. Nesse sentido, para Gaj (1986), estratégia é uma postura direcionada a procedimentos que devem ser iniciados hoje para se obter no futuro o objetivo que se deseja. Acrescenta ainda, que essa postura estratégica a que se refere, diz respeito à conscientização em direção a um processo de pensamento endereçado a procedimentos executados pela organização como uma forma de se administrar recursos limitados.

Hamel & Prahalad (1994), argumentam que a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas no futuro mais rápido do que os concorrentes tentam imitar aquelas que se tem hoje. Assim, para eles, a melhor vantagem competitiva de todas, ocorre quando uma empresa tem a capacidade de, não obstante melhorar suas habilidades já existentes, mas também, aprender novas habilidades. Porém, Stonich (apud Gaj, 1986) deixa claro que a utilização de uma estratégia por uma organização não significa seu sucesso. Segundo o autor, estratégia é uma maneira de a organização afetar seu comportamento empresarial na busca de sucesso. Mesmo assim, as palavras “estratégia” e “sucesso” não são sinônimas. Assim, a realização de uma, não significa, necessariamente, a obtenção da outra. Ansoff (apud Gaj, 1986) faz uma importante afirmação quanto a isso. Para ele a elaboração de estratégias tem por finalidade assegurar o sucesso futuro.

O comportamento empresarial de que fala Stonich (apud Gaj, 1986), resulta da combinação de alguns elementos que estão muito relacionados também com a questão estratégica, ou seja, cultura da organização, estrutura e processo administrativo. O autor ainda complementa, argumentando que o comportamento só leva ao sucesso quando influenciado por uma estratégia explícita formulada sob parâmetros técnicos e que seja útil para a organização, bem como para seus membros.

De acordo Szulanski & Amin (2001) a formulação de uma estratégia para a organização tem que ter uma dose certa tanto de disciplina quanto de imaginação. Neste

momento entre a figura da coalizão dominante maior da empresa⁶, segundo Barnett & Tichy, essa pessoa expressa a alma da instituição, dela depende muitas vezes o sucesso e o fracasso da organização. O líder tem que saber entender que estratégia se faz com as pessoas. Na afirmação de Larry Bossidy⁷ isso fica muito claro: Eu me convenci que nada é mais importante do que ouvir e desenvolver as pessoas. Estratégia é intelectualmente simples, sua execução não, para executar você precisa de pessoas para isso, logo, sem dúvida, as pessoas, e não as estratégias.

Steiner (apud Gaj, 1986; 1990), apresenta quatro visões para o conceito de estratégia: 1º) futuridade das decisões correntes - aqui estratégia é vista como sendo a identificação das ameaças e oportunidades que se acham no futuro para a organização, e que, combinadas com outras informações importantes para realize melhores decisões no presente a fim de desenhar o futuro desejado; 2º) processo - nesse caso a estratégia é vista como um processo contínuo de formulação estratégica, um vez que os negócios e o ambiente se encontram num processo de rápidas e contínuas mudanças; 3º) filosofia - quando a estratégia é, antes de tudo, um processo de pensar e um

º) estrutura - a estratégia é concebida como uma estrutura para tentar evitar esforços desestruturados e descontínuos em direções diferentes àquelas que deveriam ser as corretas.

Andrews (1992) conceitua estratégia de forma bastante abrangente. Segundo a o autor a estratégia corporativa é o padrão de decisões de uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas; produz as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e define o alcance do negócio da organização, bem como o tipo de - humana ou econômica - que ela é ou deseja ser, até mesmo a natureza da sua contribuição econômica ou não econômica, para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade. Diante do exposto, fica claro que para cada organização existirá uma estratégia. Segundo Andrews (1992) quando a organização estabelece uma estratégia ela olhando o caráter da empresa, formando a sua imagem institucional, estabelecendo uma individualidade empresarial e definindo o seu papel no mercado.

⁶ Dependendo da organização é o Presidente, o Diretor Geral, o Gerente Geral, o Superintendente ou CEO (*Chief Executive Officer*), ou seja, o Líder maior na estrutura organizacional.

⁷ Foi um alto executivo da General Electric – GE nos tempos de que Jack Welch era seu CEO, depois saiu para ser o CEO da Allied Signal.

A estratégia serve para criar um Sistema de Administração adequado para tratar as entadas por uma organização em determinado tempo (Gaj, 1990; Stoner, 1985), bem como para lidar com todos os fatores enumerados por Andrews (1992). No sentido de referendar o que foi dito por Andrews (1992), Stoner (1985) fala que estratégia é um programa global para o alcance dos objetivos de uma empresa e, portanto, para o desempenho da missão da organização. O autor argumenta, ainda, que uma estratégia estabelece um mesmo norte para a empresa em termos de seus vários objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos utilizados para a empresa seguir na direção certa destes objetivos.

Em relação aos objetivos de uma organização, Hamel & Prahalad (1994) afirmam que eles são fixos, enquanto que as estratégias são flexíveis. Stoner & Freeman (1995) clarificam o que Stoner quis dizer em 1985, ao afirmarem que o conceito de estratégia pode ser entendido por duas vias diferentes, a primeira diz respeito à perspectiva do que a organização pretende fazer e a segunda refere-se ao questionamento do que a organização efetivamente faz. Para os autores, o primeiro ponto de vista, sugere que a estratégia é um programa abrangente para definir e atingir os objetivos de uma empresa, bem como implementar sua missão, enquanto que pelo segundo, estratégia é um padrão de respostas da empresa ao seu meio ambiente através dos tempos. Segundo eles, por essa definição fica explícito que toda organização teria uma estratégia, mesmo que ainda nunca tenha sido explicitamente formulada. Essa afirmação vai ao encontro do que tem afirmado alguns autores da área estratégica, ou seja, mesmo que não haja estratégia de maneira formal/escrita por parte da organização, toda organização possui uma ou mais estratégias. E, é embasada na percepção, que a empresa vai definir o seu meio ambiente e as suas estratégias. A efetiva prática desse processo não precisa estar explicitamente em forma de manual ou algo semelhante.

Mintzberg (1987)⁸ define estratégia como sendo uma maneira de pensar no futuro integrada no processo decisório da organização além de ser um procedimento formalizado e articulado de resultados. Nesse sentido, o autor propõe cinco definições para a palavra:

⁸ Mintzberg (2001) através da metáfora *yin* e *yang* determina os estilos de administração. Na maioria dos casos o *yang face of management* tem o estilo masculino de administrar, já o *yin face of management* é o estilo feminino de administrar. No entanto, ele é claro ao afirmar que se encontram várias mulheres praticando o *yang face of management*, assim como vários homens praticando o *yin face of management*.

- a) como plano - neste caso a estratégia é feita antes da ação na qual ela será aplicada; é desenvolvida com um propósito consciente; é um tipo de ação intencional e uma guia para lidar com uma determinada situação;
- b) como artifício ou manobra - a estratégia é uma tática, um artifício, uma simulação de poder para desencorajar os concorrentes. Ela é concebida no sentido de tirar vantagem ou levar vantagem de um adversário ou competidor;
- c) como padrão - neste caso a estratégia definida como um plano não é suficiente, precisa-se também de uma definição que englobe o padrão de comportamento resultante. O uso de padrões para determinadas atividades ou produtos configuram a adoção da estratégia como padrão. Alterando os padrões comportamentais dos consumidores, as empresas podem ganhar em escala de produção e fatia de mercado como, por exemplo, a produção dos modelos Ford T pretos. Tal estratégia muito arriscada, como mostra a história entre Ford e GM;
- d) _____ - a estratégia é uma posição num nicho de mercado, especificamente uma maneira de localizar a organização no ambiente. Destarte, estratégia é a força mediadora entre o contexto interno e externo. O da empresa pode caracterizar-se como um ponto estratégico, a medida em que a mesma constrói alguma vantagem competitiva sobre as demais. O posicionamento pode reduzir os custos da empresa em termos logísticos, ou pode ainda agregar imagem ecológica, ao passo em que não há desmatamento ou lançamento resíduos poluentes ou tóxicos em rios e florestas;
- e) como perspectiva - estratégia não como uma posição escolhida, mas sim, uma maneira de buscar o caminho para prever o futuro. Estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização através de suas intenções e ações.

O autor afirma, ainda, que os antropólogos vêem estratégia como cultura; os sociólogos como ideologia; os militares como a Grande Estratégia e os teóricos da gerência como a teoria da administração. Assim, conclui que estratégia é um conceito, abstrações

ões empreendedoras é o crescimento. Há uma tendência de resultados para o longo prazo.

- b) Modo Adaptativo - As organizações adaptativas concentram-se na resolução de problemas emergentes. As estratégias procuram reduzir os riscos ao máximo. enos em direção às mudanças. Normalmente estas organizações possuem coalizões conflitantes, o que dificulta o processo decisório, no que se refere à implantação do Planejamento Estratégico. Não existem objetivos claros, a formulação de estratégia reflete a entre membros de uma coalizão complexa. Desta forma, o sistema de metas da organização é caracterizado pela barganha entre estes grupos. O processo de formulação de estratégia é caracterizado pela solução reativa aos problemas

existentes, ao invés da busca ativa de novas oportunidades. As decisões são tomadas em passos incrementais e consecutivos.

- c) Modo de Planejamento - O analista auxilia os empresários, que não dispõem de tempo suficiente, para formulação de estratégias. O analista possui papel importante na formulação de estratégias. O modo de planejamento se concentra na análise sistemática, particularmente, na avaliação de custos e benefícios de propostas correntes. O planejamento formal envolve a busca de novas oportunidades e a solução de problemas existentes. O procedimento do planejamento é executado passo a passo onde é dada uma atenção especial à avaliação custo/benefício das propostas, na qual a metodologia do planejamento melhor se desenvolve. Em resumo, o modo de planejamento é um processo orientado para a análise sistemática e detalhada e é utilizado na crença de que a análise formal permite que se compreenda o ambiente suficientemente para -lo.

No primeiro modo, a experiência do empresário é um dos maiores fatores para o sucesso do empreendimento. Os riscos são elevados, mas o interesse de crescimento é maior. Se vir a ocorrer problemas, então serão pensadas em soluções para estes. As

No segundo modo, a preocupação com a incerteza é elevada. Os passos são pequenos tomados com base em processos incrementais. As coalizões são diversas e o poder da negociação é muito elevado. Praticamente não existem inovações. As empresas

No terceiro modo, existe uma preocupação com ambas situações. A empresa preocupa-se com as inovações, contudo, os passos são extremamente cautelosos e formalizados. A empresa previne-se de possíveis empecilhos que venham a ocorrer durante o percurso de implantação de uma estratégia. Existe a figura do analista, que irá formular as estratégias de forma detalhada, tentando maximizar os resultados da empresa.

Percebe-se ao analisar os três modos puros propostos pelo autor, que nenhum deles se aproxima de forma eficaz para concepção de estratégias.

precavidas ou alheias aos problemas, ou mesmo analíticas ao extremo ao tentar formalizar todas as atividades futuras ao elaborar um planejamento.

A inter-relação destes três modos poderá dar uma melhor dinâmica ao processo de elaboração de estratégias.

Quando o grau de certeza for, de certa forma, elevado, é conveniente que a empresa utilize-se do modo empreendedor, pois poderá perceber ganhos consideráveis sem grande possibilidade de perdas vultuosas.

Quando o grau de incerteza for muito elevado, naturalmente o modo empreendedor torna-se muito arriscado, sendo conveniente utilizar-se do modo cauteloso adaptativo, através de evoluções incrementais.

O modo de planejamento deverá sempre ser utilizado como uma espécie de suporte para a empresa, analisando formalmente as ações possíveis de serem tomadas. Contudo, isoladamente, o mesmo não trará resultados muito precisos se o mercado em que a empresa estiver atuando for caracterizado por concorrência acirrada e evolução tecnológica contínua.

As adaptações operadas seriam em função de uma meta previamente proposta e não desconexas, alterando o rumo das ações conforme as variações do mercado. As mudanças seriam lógicas e incrementais. Haveria uma maior flexibilidade e os riscos seriam, de certa forma, dentro das possibilidades, mensurados desviando do processo puramente intuitivo do modo empreendedor. Sendo assim, às empresas poderiam apresentar ganhos elevados, embora utilizassem o modo adaptativo. Porém, estes ganhos seriam previamente analisados.

Dentro da linha de pensamento do aprendizado, Mintzberg (1993b), compara a atividade de um oleiro ao elaborar o seu produto de forma artesanal com um analista estratégico. No texto o autor faz referência as experiências passadas do oleiro na feitura de uma determinada peça. Na sua mente ele já tem o formato inicial da peça, contudo, ao girar a máquina as idéias fluem e, possivelmente, ele produza uma peça diferente em face de necessidades diversas.

baseadas no aprendizado, um *back ground* respeitável que possa possibilitar processos decisórios em tempo hábil e com margens de erro quase nulas.

Dentro do contexto do aprendizado, este fator se estende à empresa como um todo e em todos os níveis. Muitas vezes os analistas desconhecem as particularidades do chão de fábrica, tornando a aproximação destes operários imprescindível. A empresa sob hipótese alguma deve ser analisada por uma parte única para a tomada de decisões em estratégicas. A visão holística do processo é parte fundamental para que não ocorram erros crassos na implantação do processo de Planejamento Estratégico.

Deste prisma verifica-se que a empresa possui processos formais e informais que constituem as diversas tarefas executadas pelos indivíduos nos diversos níveis da organização, com diferentes graus de influência em diferentes momentos. O ajuste entre estes fatores entre si e com o ambiente externo à empresa constituir-se-á na otimização em busca de melhores resultados.

No princípio do processo de planejamento é simplesmente impossível prever todos os eventos e impor qual das possíveis alternativas irá modelar o futuro da organização. A previsão mais eficaz talvez seja prever quais as forças mais prósperas dos negócios da companhia e a extensão de seus possíveis impactos. Desta feita, arquitetada-se uma base de recursos e postura de corporação que são tão fortes em áreas selecionadas que a empresa pode sobreviver e prosperar.

Em um segundo momento, após serem tomadas as decisões iniciais, as organizações procedem de forma incremental, para trabalhar problemas emergentes,

iniciando seqüências de prazos mais amplos aparando as arestas que possam vir a criar barreiras para o sucesso do planejamento. O futuro é constantemente reavaliado.

Este processo não pode ser confundido com o modo adaptativo de Mintzberg (1973), pois este, como o próprio nome sugere, mantém uma lógica. O Planejamento Estratégico é, antes de tudo, um processo gerencial, uma incorporação de todos os processos que podem influenciar de alguma forma os resultados da empresa. A análise baseada em resultados puramente quantitativos não dará aporte suficiente para o sucesso de sua implementação. A dinâmica econômica não permite que os resultados sejam previstos para uma visão de longo prazo. Quando muito, apenas cenários podem ser desenvolvidos, no intuito de posicionar algumas estratégias em termos amplos.

Conforme exposto por Mintzberg (1994b; 1994c), o planejamento formal, por sua natureza muito analítica, tem sido e sempre será dependente da perseverança e do rearranjo das categorias estabelecidas e dos tipos de produtos existentes nas unidades convencionais de estrutura. Contudo, uma mudança efetiva na estratégia requer nas categorias já estabelecidas, mas o invento de algumas novas. A flexibilidade é um pressuposto para o bom funcionamento do Planejamento Estratégico. A simples definição de metas de longo prazo, por si só, não é suficiente para que

Ansoff (apud Gaj, 1987, p.19) emprega um enfoque de análise diferente ao explicar estratégia de forma técnica através de algumas expressões: “O negócio em que estamos; as tendências que se verificam; decisões heurísticas (perguntas e respostas) de primeira ordem; padrão de decisões; nicho competitivo; características de sentido, elas possuem alguns fundamentos básicos, quais sejam, turbulência ambiental - evidenciado pelo nível de mudança; estratégia adotada - são as decisões já formuladas e que conduzirão a uma determinada posição no futuro; e capacitação - para lidar com as mudanças ambientais e ajudar a organização a cumprir seus objetivos. Para Ansoff (1991) as novas regras e diretrizes para decisão as quais guiam o processo de desenvolvimento de uma empresa, são consideradas como estratégias de uma organização.

Ansoff (1991, p.95-96) define estratégia como um conjunto de regras que têm como objetivo orientar o comportamento empresarial conforme exposto abaixo.

“1) Padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possa ser medido. Quando qualitativos esses padrões são

chamados de objetivos, e quando quantitativos, são chamados de metas; 2) Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos, e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de ra o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização; freqüentemente, isto é chamado de estratégia administrativa; 4) As regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais”.

Em outras palavras, pode-se assumir estratégia como sendo o meio para atingir os objetivos empresariais. O autor acrescenta o conceito de estratégia de negócio, que trata da análise relativa à geração e oferta de produtos e serviços por parte da empresa aos seus clientes, buscando criar competência suficiente para atuar no mercado na qual está inserida. Está colocação é reforçada através da conclusão contundente de Rugman & Hodgetts (2001) ao afirmarem que os tomadores de decisões das organizações devem ser encorajados a pensar regionalmente e agir localmente, esquecendo da estratégia global

Estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos - tanto os existentes como os potenciais - a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de se esquecer de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio

Na visão de Ansoff (1977), a estratégia baseia-se em conhecimento incerto e incompleto, assim, há possibilidade que algumas oportunidades atraentes sejam perdidas. Já para Snyder e Gluck (apud Gaj, 1987) a questão estratégica é eminentemente uma atividade de planejamento, onde o todo é visto antes de se ver as partes, e os resultados

Rumelt (apud Gaj, 1986) enfoca a estratégia sob a ótica econômica representando a manutenção do sistema funcionando com vantagens. Assim, tanto há perdedores como ganhadores; é uma grande indústria com muitos concorrentes.

Já Pascale (apud Gaj, 1986) indica estratégia como sendo uma palavra utilizada para selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos, servindo também para tomar decisões sobre investimentos de recursos com a finalidade de atingir objetivos identificados.

Chandler (apud Robbins, 1990) define estratégia como a determinação básica das metas e objetivos de longo prazo de uma organização, bem como a adoção de ação e alocações de recursos necessários para atingir essas metas. Por outro lado, Thompson & Strickland III (1992) afirmam que os objetivos de uma empresa são os “fins” e as estratégias são os “meios” para obtê-los, ou seja, a estratégia é um padrão organizacional que a faz mover em direção a certos objetivos organizacionais, bem como a perseguir a missão da empresa.

Finalmente, Zaccarelli (2000, p. 73) descreve estratégia como “... um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: (1) ações e reações envolvendo aspectos do negócio e (2) prepa

2.6.4 As Várias Visões ou Tipos de Estratégia

Neste tópico é tratada a forma com que alguns autores trabalham as estratégias no contexto organizacional. Na visão de Gaj (1986) as estratégias podem ser classificadas em quatro teorias estratégicas, (1) Estratégias Conceituais: são formas de teorização à luz da prática empresarial ou estudos referentes a maneiras de perceber e de abordar a administração estratégica; (2) Estratégias Pragmáticas: as quais não alcançam aquilo que poderia se classificar como trabalhos conceituais, são recomendações, relatos de acontecimentos, descrição de cenários de um dado momento ou uma representação de um certo futuro esperado o qual demanda uma determinada postura; (3) Trabalhos de Consultoria: refere-se a empresas com problemas, abordando formas de implantação de estratégias ou modelos de utilização; e, (4) Estratégia Mercadológica: aquela que utiliza o marketing como ferramenta básica.

Abaixo são apresentadas as idéias de alguns autores, relacionando-os a uma das quatro estratégias mostradas por Gaj (1986):

Quadro 04: Teorias sobre Estratégias

AUTOR	TEMA ABORDADO	ENFOQUE	CONTRIBUIÇÃO
Lorange	Fazer funcionar o P.E.	Conceitual	5 problemas a superar
Nakama	Planeja-se no Japão	Pragmatismo	Intuição ou Planejamento
Mintzberg	10 Teorias estratégicas	Conceitual	Classificação
Peters	Excelência é excitante	Mercadológico	Entusiasmo
Ansoff	Visão paradigmática	Conceitual	Evolução da ciência
Porter	Estratégia competitiva	Conceitual	Foco no comportamento
Stonich	Consultoria e estratégia	Conceitual	Formas de lidar c/ comport.
Gaj	Sist.Estrat. X Comp. Org.	Consultoria	Limites da Adm. Estratégica

Fonte: Adaptado de Gaj (1986).

Gaj (1990), ainda apresenta dois tipos de estratégias de forma abrangente. (1) Estratégias Implícitas: quando sua lógica independe de um processo formal de planejamento, baseada mais na sensibilidade e na habilidade do empresário; (2) Estratégias Explícitas: são realizadas no contexto organizacional e exigem posturas diferenciadas - alguns pré-requisitos.

Hamel & Prahalad (1994) procuram demonstrar a existência de dois modelos diferentes de estratégia. O primeiro se concentra no problema de manter o *fit* estratégico - procura encontrar nichos; busca reduzir o risco financeiro; a consistência entre a organização e as unidades de negócio se dá amplamente em termos de objetivos financeiros - e o segundo o qual se baseia no problema da alavancagem de recursos - busca reduzir o risco competitivo; a consistência entre a organização e as unidades de negócio vem do alinhamento para uma intenção estratégica particular.

Miller (apud Robbins, 1990, p. 139), por sua vez, desenvolveu quatro dimensões estratégicas: inovação; diferenciação de mercado; “largura” (esta se divide em estabilidade); controle no custo. Estas quatro dimensões são análogas às estratégias genéricas de Porter (1986), que serão enfocadas mais a frente.

Da mesma forma, Miles e Snow (1978) apresentam quatro tipologias organizacionais segundo a estratégia adotada:

- 1) Defensora: são as empresas seguidoras, não inovadoras, tem como meta à estabilidade; empresas com estreitos domínios produto-mercado; os administradores da cúpula são altamente especializados em sua limitada área de atuação e procuram novas oportunidades fora do seu domínio; como resultado dessa focalização estreita, raramente essas empresas necessitam realizar ajustes significativos em tecnologia, estrutura e processos; atenção à melhoria da eficiência
- 2) Prospectora: quase que continuamente buscam oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente; freqüentemente criam mudanças e incertezas, às quais os concorrentes devem responder; em face de seu forte interesse pela inovação de mercados e produtos, quase nunca são totalmente eficientes.
- 3) Analista: opera em dois tipos de domínios produto-mercado, um relativamente estável e outro em permanente mudança; ambientes turbulentos, os administradores do topo observam de perto as novas idéias de seus concorrentes, adotando rapidamente estratégias que aparentam ser mais promissoras.
- 4) Reativa: os administradores conseguem perceber as mudanças e as incertezas, entretanto são incapazes de dar respostas efetivas a elas; pela inexistência de uma relação estratégia-estrutura consistente não realizam ajustes de qualquer natureza, a não ser que sejam forçadas pelo ambiente.

Gaj (1987) apresenta duas abordagens sobre estratégia. A primeira delas é associada ao planejamento, tendo como grande importância o produto final como um relatório escrito e com mecanismos de ajustes periódicos. Para outros autores, estratégia é algo mais amplo, apresentando uma visão do futuro que se deseja e dos meios para alcançá-lo.

Uma segunda abordagem coloca a estratégia de forma bastante pragmática, como um instrumento de direção de organizações, não necessariamente um plano, mas um comportamento amadurecido para situar a organização no seu ambiente, conhecendo e utilizando recursos disponíveis. Nas duas abordagens apresentadas pelo autor, verifica-se

que a estratégia busca o alcance de objetivos de forma sistêmica, considerando o ambiente no qual a empresa está inserida, intuindo uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Contudo, muitas instituições alcançam uma vantagem competitiva efêmera, retornando a posições anteriores ou, muitas vezes, abaixo da posição competitiva anterior. Este processo ocorre muito pelo fato de empresas não conceberem uma estratégia consistente e sim apenas uma eficácia operacional que gera posições competitivas não sustentáveis. “A raiz do problema é a incapacidade de distinguir eficácia operacional e estratégia. À medida que se desdobram para melhorar em todas as frentes, os gerentes se distanciam cada vez mais das posições competitivas viáveis” (Porter, 1999, p. 47).

É importante que a empresa defina quais são as suas competências estratégicas e ajuste o seu foco para elas ao invés de ficar “atirando para todos os lados” como intuito de ser onipresente nos diversos setores, muitas vezes apenas frutos do modismo.

As competências essenciais (Hamel & Prahalad, 1995) são obtidas através de uma auto-análise obtida por perguntas como: Quais são os nossos produtos/serviços mais diferenciados? Quais são os nossos produtos/serviços mais rentáveis? Quais são os nossos clientes mais satisfeitos? Quais são os clientes, canais ou ocasiões de compra mais rentáveis? Quais são as atividades da nossa cadeia de valores mais diferenciadas e mais eficazes?

Desta forma surge a possibilidade da construção de uma vantagem competitiva sustentável, através de um Planejamento Estratégico bem estruturado. O Quadro 05 apresenta um comparativo entre formas alternativas de conceber a estratégia.

Ansoff (1991), enfatiza que existem quatro tipos clássicos de empresarial: a) estratégia de maximização da participação de mercado; b) estratégia de crescimento para garantir a sua forte presença no mercado futuro; c) estratégia de diferenciação de mercado ou nicho de mercado, buscando criar uma imagem distinta nas mentes dos clientes em potencial para seus produtos ou serviços; e d) estratégia de diferenciação de produtos e serviços ou nicho de produtos, que diferencia o desempenho do produto/serviço da empresa dos oferecidos pelos concorrentes.

Quadro 05: Visões Alternativas da Estratégia

O Modelo Estratégico Implícito da	A Vantagem Competitiva Sustentável
<p>Uma posição competitiva ideal no setor</p> <p><i>Benchmarking</i> de todas as atividades e consecução da melhor prática</p> <p>Terceirização e parcerias agressivas para ganhar eficiência</p> <p>As vantagens se fundamentam em alguns fatores críticos do sucesso, nos recursos básicos e nas competências essenciais</p> <p>Respostas flexíveis e rápidas a todas as mudanças competitivas e de mercado</p>	<p>Posição competitiva única para a empresa</p> <p>Atividade sob medida para a estratégia</p> <p>Opções excludentes e escolhas nítidas, em comparação com os concorrentes</p> <p>A vantagem competitiva deriva da compatibilidade entre as atividades</p> <p>A sustentabilidade emana do sistema de atividades, e não das partes</p> <p>A eficácia operacional é um pressuposto</p>

Fonte: Porter (1999, p.76).

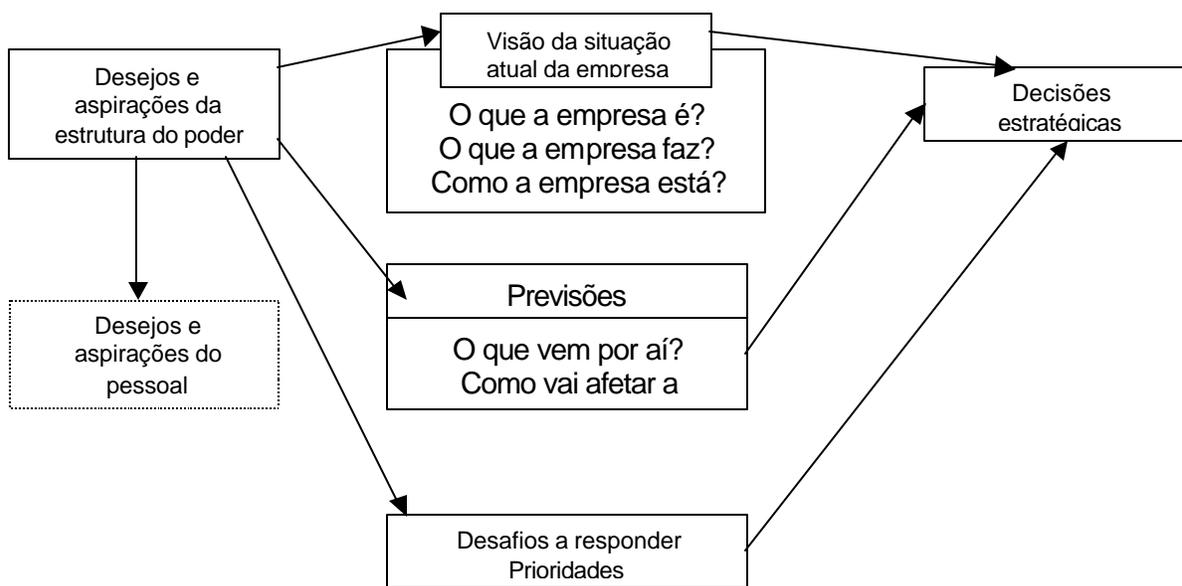
Bethlem (1998) apresenta um roteiro de auto-análise para determinação de estratégias conforme exposto a seguir (ver Figura 07):

- a) Visão da situação atual: O que a empresa é? O que a empresa faz? Como a empresa está? Onde a empresa está?

- b) Cenários: O que vem por aí? Como vai afetar a empresa?

- c) Com base nas respostas obtidas traçam-se as decisões estratégicas: o que a empresa será? O que a empresa fará? Como e onde a empresa estará?

- d) Com o intuito de ajustar possíveis *gaps* procede-se as mesmas perguntas para readequação das decisões estratégicas que definiram o futuro desejado.

Figura 07: Roteiro para Determinação de Estratégias

Fonte: Bethlen (1998, p.29).

Peterson, Chaffee & White (1985), analisaram diversos autores e agruparam a concepção de estratégia em três modelos os quais denominaram de: a) estratégia linear; b) estratégia adaptativa; e c) estratégia interpretativa. O Quadro 06 resume as características de cada uma delas.

Pode-se verificar dentro dos três modelos apresentados pelo autor, que existe uma cronologia e uma certa “evolução” em termos de concepção de estratégia, no que se refere à complexidade dos sistemas orgânicos, bem como uma busca pela flexibilidade.

Percebe-se que no modelo de estratégia interpretativa a intenção dos autores que o adotam é analisar o comportamento individual dos envolvidos no processo, assim como dos potencialmente aptos a participar do processo para então, elaborar um plano caráter altamente flexível, frente à incerteza do futuro e, de certo modo, a instabilidade do presente.

Quadro 06: Resumo dos Três Modelos de Estratégia

Variável	Estratégia Linear	Estratégia Adaptativa	Estratégia Interpretativa
Definição	Determinação de objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para conduzi-la a estas metas	Preocupada com o desenvolvimento de um ajuste viável entre as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo e as capacidades e recursos da organização para tirar proveito destas oportunidades	Orientando metáforas construídas pelo propósito de conceitualização e guiando atitudes individuais dos participantes da organização
Natureza da Estratégia	Decisões, ações e planos integrados	Buscar um ajuste multifacetado	Interpretação de metáforas
Foco da Estratégia	Meios e fins	Meios	Participantes e participantes em potencial dentro da organização
Alvo da Estratégia	Alcance dos objetivos	Adequação ao ambiente	Legitimidade
Comportamento Estratégico	Alteração de produtos e mercados	Mudança de estilos, marketing e qualidade	Desenvolvimento de símbolos, intensificar interações e relacionamentos
Termos Associados	Planejamento estratégico, formulação e implementação de estratégia	Gerenciamento estratégico, opção estratégica, predisposição estratégica, ajuste estratégico, impulso estratégico, nicho	Normas estratégicas
Instrumentos Associados	Planejamento formal, novos produtos, configuração de produtos ou negócios, segmentação e nicho de mercado, fatia de mercado, fusões e aquisições, diversidade de produtos	Preço, política de distribuição, intensidade de marketing, diferenciação de produtos, mudança de autoridade, proatividade, assumir riscos, integração multiplicidade, futuro, adaptabilidade, exclusividade	Medidas devem ser derivadas de um contexto, devem requerer avaliação qualitativa
Autores Relacionados	Chandler, Cannon, Learned, Christensen, Andrews, Guth, Gilmore, Child, Drucker, Paine & Naumes, Gluek, Lorange & Vancil e Steiner & Miner	Hofer, Guth, Schendel, Litschert & Bonham, Miles, Snow, Meyer & Coleman, Miller & Friesen, Mintzberg, Dill, Steiner, Rumelt, Hambrick, Bourgeois, Snow, Quinn, Jemison, Hayman, Jauch & Osborn, Gluck, Chakravarthy, Hatten, Shirley, Camillus, Cameron, Galbraith & Schendler, Porter.	Pettigrew, Van Cauwenbergh & Cool, Dirsmith & Covaleski, Caffee.

Fonte: Adaptado de Peterson, Chaffee & White (1985)

marketing, financeira e assim por diante; e, (4) Estratégias Operacionais - são estratégias básicas para unidades de operação, como vendas regionais, dentro dos departamentos entre outros.

Já Ansoff (1991) apresenta apenas dois tipos básicos de estratégia. O primeiro, chamado de Estratégia de Carteira a qual possui quatro componentes. O primeiro e o vetor apresentados no quadro abaixo:

	Produto Velho	Produto Novo
Mercado Velho	Estratégia de Penetração de mercado ❶	❷ Estratégia de Desenvolvimento de Produto
Mercado Novo	Estratégia de Desenvolvimento de Mercado ❸	❹ Estratégia de Diversificação

Fonte: Ansoff (1977, p.92; 1991, p.101).

- ❶ Nesse ponto a estratégia é caracterizada como de baixo risco, o sentido é o crescimento por meio do aumento da participação no mercado para produtos e mercados já existentes.
- ❷ Há um risco tecnológico, cria novos produtos para substituir os atuais.
- ❸ O risco é mercadológico, novos mercados para os velhos produtos.
- ❹ Há risco mercadológico e risco tecnológico, tanto o mercado quanto os produtos são novos.

- a organização se vê ameaçada, porém ainda possui alguns pontos fortes, assim, ela deve seguir três estratégias possíveis, quais sejam, de estabilidade, de nicho ou de especialização; (3) de crescimento - o ambiente está a empresa crescer, embora a organização possua pontos fracos. Nesse sentido, a empresa pode seguir quatro caminhos: estratégia de inovação, de *joint-venture*, ou de expansão; (4) de desenvolvimento - a predominância é de pontos fortes e oportunidades, à luz disso o empresário deve desenvolver a sua organização, podendo trabalhar com o desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, além dos desenvolvimentos financeiro, de capacidade e de estabilidade.

Para Porter (1992) qualquer ponto forte ou fraco é em última instância uma função do impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. Desta forma, os dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma organização pode ter são o baixo custo ou a diferenciação. Porter (1992) deixa nas entrelinhas que uma organização pode usar uma ou outra estratégia genérica, mas não as duas ao mesmo tempo, pois elas demandam estruturas organizacionais diferentes. Este aspecto constitui-se como uma das principais críticas ao autor. Day (1989) afirma que a diferenciação e a liderança de custo podem ocorrer em conjunto. Assim, o autor propõe a seguinte lógica: uma maior qualidade do produto gera um maior mercado para um determinado produto, engendrando em aumento da escala de produção resultando, então, na redução do custo do produto. Ou seja, em função do aumento da escala, há uma baixa no custo do produto provenientes de um aumento da qualidade. Dentro dessa mesma perspectiva, na trilogia de Porter (Estratégia Competitiva;

Vantagem Competitiva; e Vantagem Competitiva das Nações) realmente ele repudiava a implementação dos dois tipos de estratégia ao mesmo tempo, no entanto, recentemente ele vem aceitando tal proposição (Porter, 1999) já elencada anteriormente por Day (1989), Getz & Sturdivant (1989) e Thomas & Koonce (1989) que propõem a utilização da estratégia de diferenciação e baixo custo ao mesmo tempo.

Reiterando a discussão das estratégias genéricas de Porter (1986; 1992), apresenta-se abaixo a sua caracterização:

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Esopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1992, p.10).

a) Liderança no Custo: essa estratégia torna-se visível ao consumidor se afirmá-la como sendo liderança de preço. A lógica é baixar os custos e, como consequência, baixar o preço final do produto. A redução do custo, entretanto, sem que haja um correspondente no preço, não constitui uma estratégia de liderança de custo. Por outro lado, uma estratégia de preço de venda baixo também não corresponde, necessariamente, liderança de custo (Gracioso, 1990). Todavia, a estratégia de liderança de custo tem que agregar valor ao cliente. Assim, a empresa que tem o menor custo do mercado pode vir a se tornar a líder de mercado.

Sumarizando algumas idéias de Porter (1986), uma posição de custo produz para a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes; defende a organização contra compradores e fornecedores poderosos; proporciona barreiras de entrada substanciais em termos de economia de escala e vantagens de custo; coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos concorrentes na indústria; protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas apresentadas por Porter (1986).

Uma posição de baixo custo pode proporcionar, ainda, margens altas para serem reinvestidas de modo a manter a liderança de custo (Porter, 1986). Assim, um custo mais baixo pode proporcionar inúmeras vantagens para a empresa, como ganhar participação no mercado (Kotler, 1993).

Um empresa que utiliza essa estratégia, tem um escopo amplo e atende a muitos copo amplo geralmente é importante para a vantagem de custo de uma empresa (Porter, 1986; 1992).

Em seu segundo livro - Vantagem Competitiva - Porter (1992) começa seu comentário sobre liderança no custo afirmando que esta estratégia genérica é talvez a mais clara de todas as três, mesmo assim, as fontes de uma vantagem no custo variam de indústria para indústria, bem como dependem da estrutura daquela. Algumas fontes genéricas são: a busca pela economia de escala; da tecnologia patenteada; do acesso preferencial a matérias-primas, dentre outras.

b)Diferenciação: diferenciar o produto ou serviço é criar algo que seja único no âmbito de toda uma indústria. Isto significa o mesmo que tirar do consumidor o elemento de comparação entre produtos ou serviços. Assim, o cliente não consegue compará-los com os oferecidos pelos seus concorrentes. Neste contexto, dois elementos são básicos para a diferenciação: (1) o indivíduo tem que conseguir perceber a diferenciação e (2) o produto ou serviço tem que ser importante para o cliente.

Algumas formas de diferenciar ocorrem através do projeto ou imagem da marca, da tecnologia, de algumas peculiaridades, de serviços sob encomenda, dentre outros (Porter, 1986; 1992). Preço e custo, nesse contexto, não são elementos diferenciadores, enquanto para Levitt (1986) e Getz & Sturdivant (1989) o preço é considerado um elemento diferenciador.

Algumas vantagens podem sobressair-se de uma diferenciação. Dentre elas inclui-se a criação de uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, o isolamento contra a rivalidade competitiva; o aumento das margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. Todavia, os custos não devem ser ignorados.

Outras vantagens da diferenciação incluem a colocação de barreiras de entrada e uma maior possibilidade de lidar com o poder dos fornecedores e compradores.

Complementando Porter (1986;), Levitt (1986) argumenta que a diferenciação não está limitada a oferecer ao consumidor o que ele está esperando, a lógica é proporcionar ao cliente aquilo que ele nunca pensou, tais como, atributos diferentes dos concorrentes. Para Kotler (1993) a lógica é atingir um desempenho superior em alguma área que seja importante ao cliente.

c)Enfoque: essa estratégia visa atender um alvo determinado num ambiente competitivo restrito dentro da indústria, atingindo a diferenciação ou custos mais baixos por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo estratégico (Porter, 1992).

O objetivo é focar um grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Nesse sentido, a empresa seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros competidores (Porter, 1992). Com enfoque no custo, uma organização procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo e com enfoque na diferenciação a organização procura a diferenciação no segmento-alvo.

Há algumas características que os segmentos-alvo devem possuir. Elas incluem compradores com necessidades incomuns ou um sistema de produção e entrega que os atendam da melhor forma possível, devendo diferir de outros segmentos da indústria (Porter, 1992).

Desta forma, o enfoque no custo, explora as diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos clientes em determinados segmentos. Assim, a vantagem competitiva advém dos segmentos-alvo escolhidos (Porter, 1992).

Em novembro de 2001 Michael Porter esteve no Brasil ministrando uma palestra em São Paulo cujo título era “Posicionamento competitivo: o novo aprendizado”. No evento o Pesquisador teve a oportunidade de escutar do próprio Porter (2001) aquilo que ele considera como sendo uma estratégia e aquilo que ele não considera como estratégia:

O que é uma estratégia ?

- Posição exclusiva na indústria, ou seja, definir uma proposta de valor diferente da do concorrente;
- Atividades bem moldadas, ou seja, uma empresa que tem uma estratégia tem uma cadeia de valor diferente do concorrente;
- Atividades que se compatibilizam em um sistema integrado, ou seja, as atividades da cadeia de valor têm que se encaixarem;
- *Tradeoffs* claros, ou seja, a empresa adotou soluções de compromisso, escolheu claramente o que fazer e, principalmente, o que não fazer;
- Continuidade de posição, mas com aperfeiçoamento consistente, ou seja, preocupação com a continuidade, oferecer o valor por algum tempo, de outra forma a empresa tem uma única preocupação, seguir o modismo.

O que não é uma estratégia ?

- Implementação e aperfeiçoamento de melhores práticas;
-
- Aprendizado;
- Agilidade;
- Flexibilidade;
- Inovação;
- Reestruturação;
- Fusões e aquisições;
- Alianças e parcerias;
- A Internet.

Para Porter (2001) todos os itens acima na verdade tem um outro conceito: eficácia operacional, que quer dizer: assimilar, atingir e ampliar a melhor prática, ou seja, fazer a mesma coisa que o concorrente, disputar a mesma corrida só que mais depressa que ele, mais rápido e melhor (Porter, 2001).

a dificilmente será vencedora se não houver algum grau de conteúdo empreendedor: a sua abordagem precisa ser diferente daquela dos concorrentes.

- A estratégia deve ser renovada de forma contínua; o escopo, a postura e as metas se encontram em constante ajustamento, para aumentar as chances de vencer no mercado.
- A estratégia precisa ser (re) inventada com frequência, para atingir o sucesso “precursor”. É necessário criar uma estratégia que seja nova no mercado e que se distancie de forma significativa dos rivais.

Fonte: Fahey & Randall (1999, p.20).

Abaixo encontra listadas algumas contribuições de Chaffee, Ohmae, Chandler e Mintzberg.

- 1) As estratégias existem em níveis diferentes: as empresas têm estratégias corporativas (em que negócio deve-se estar?) e estratégia de negócio (como competir em cada negócio?) (Chaffee).
- 2) O objetivo do Planejamento Estratégico é capacitar a empresa a ganhar, de maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação aos seus concorrentes, de maneira mais eficaz (Ohmae).
- 3) Em linhas gerais, estratégia pode ser conceituada como a determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma empresa e as linhas de ação e alocação dos recursos necessários para a execução dessas metas (Chandler).
- 4) Estratégia define a organização
 - a. Vantagem: a estratégia provê significado, além de uma forma conveniente para se entender o que faz uma organização.
 - b. Desvantagem: definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes até o ponto de -la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema (Mintzberg).
- 5) Estratégia focaliza o esforço
 - a. Vantagem: a estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções
 - b. Desvantagem: pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades. Uma determinada estratégia pode tornar-se demasiado embutido no tecido da organização (Mintzberg).
- 6) Estratégia fixa a direção
 - a. Vantagem: o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.
 - b. Desvantagem: a direção estratégica também pode constituir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado

em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um *iceberg* (Mintzberg).

- 7) Estratégia provê consistência
 - a. Vantagem: a estratégia é necessária para reduzir a ambigüidade e prover ordem, facilitando assim a ação da organização.
 - b. Desvantagem: a criatividade floresce na inconsistência, descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados. É preciso compreender que simplificação que distorce a realidade, pois é uma representação da realidade na mente das pessoas (Mintzberg).
- 8) A formulação de estratégia é um sistema integrado, não uma seqüência arbitrária. Separação entre formulação e implementação da estratégia é igual a separar pensamento de ação, logo é incorreto fazer isso. Por isso mesmo que os três momentos discutidos no início da revisão da literatura devem acontecer quase que simultaneamente.

2.6.5 As Escolas do Pensamento sobre Formulação Estratégica⁹

O objetivo aqui é apresentar de maneira resumida uma das obras mais importante já publicada a respeito às escolas do pensamento sobre formulação estratégica. É um livro fantástico publicado por uma das maiores autoridades em estratégia empresarial, Henry Mintzberg, em parceria com Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel. O título do livro é sugestivo: *Safári de estratégia: um roteiro pala selva do Planejamento Estratégico*. O objetivo do tópico é também conhecer a qual escolas os autores citados até o momento pertencem, bem como entender como cada uma das escolas concebem a organização, o processo de liderança, a mudança entre outros assuntos.

As escolas propostas são as seguintes:

- 1) escola do Design - formulação de estratégia como um processo de concepção;
- 2) escola do Planejamento - formulação de estratégia como um processo formal;
- 3) escola do Posicionamento - formulação de estratégia como um processo analítico;
- 4) escola Empreendedora - formulação da estratégia como um processo visionário;

⁹ As Figuras e Quadros deste item foram retiradas de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

- 5) escola Cognitiva - formulação de estratégia como um processo mental;
- 6) escola de Aprendizado - formulação de estratégia como um processo emergente;
- 7) escola do Poder - formulação de estratégia como um processo de negociação;
- 8) escola Cultural - formulação de estratégia como um processo coletivo;
- 9) escola Ambiental - formulação de estratégia como um processo reativo;
- 10) escola de Configuração - formulação de estratégia como um processo de

As três primeiras escolas possuem natureza prescritiva, dando ênfase à formulação seis seguintes possuem características descritivas, preocupando-se como elas são de fato concebidas. A décima escola integra os diversos elementos das demais escolas, o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos. De forma resumida e esquemática é apresentado abaixo as principais características de cada uma das Escolas conforme apresenta Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

1) Escola do Design

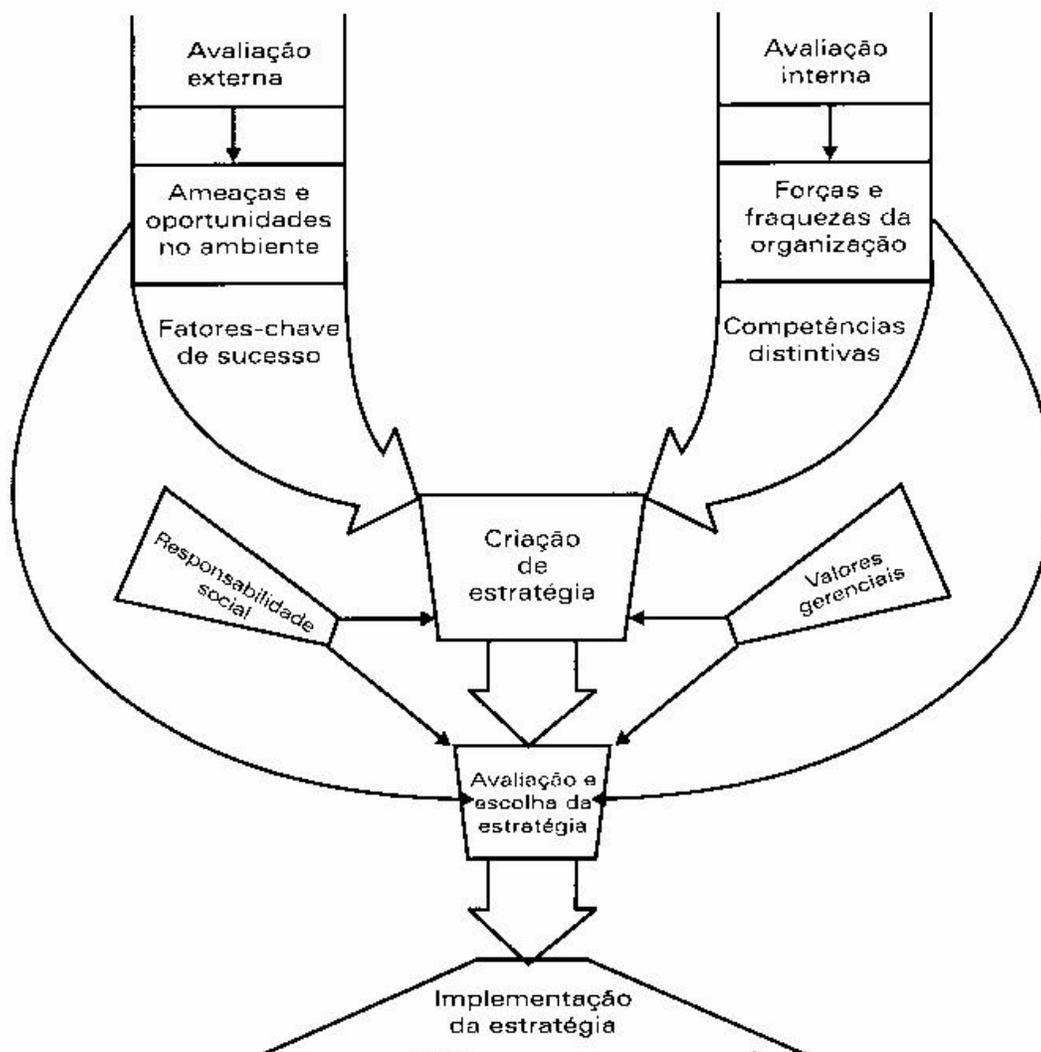
A escola do Design pressupõe a criação da estratégia a partir dos valores gerenciais, da responsabilidade social e da avaliação das forças internas e externas. Avalia-se e escolhe-se a melhor estratégia para então implantá-la.

Quadro 08: Características da Escola do *Design*

Teórico	Selznick; Andrews
Disciplina Base	Nenhuma (arquitetura com metáfora)
Palavras Chave	Congruência/encaixe, competência definitiva, SWOT*, formulação/implementação
Estratégia	Perspectiva, planejada, única
Mudança	Ocasional, quântica
Agente Central	Executivo principal
Organização	Ordenada, complacente, pontos fortes e fracos
Liderança	Dominante, arbitrária

*Pontos Fortes e Fracos (Ambiente Interno); Oportunidades e Ameaças (Ambiente Externo).

Figura 08: Modelo Básico da Escola do *Design*



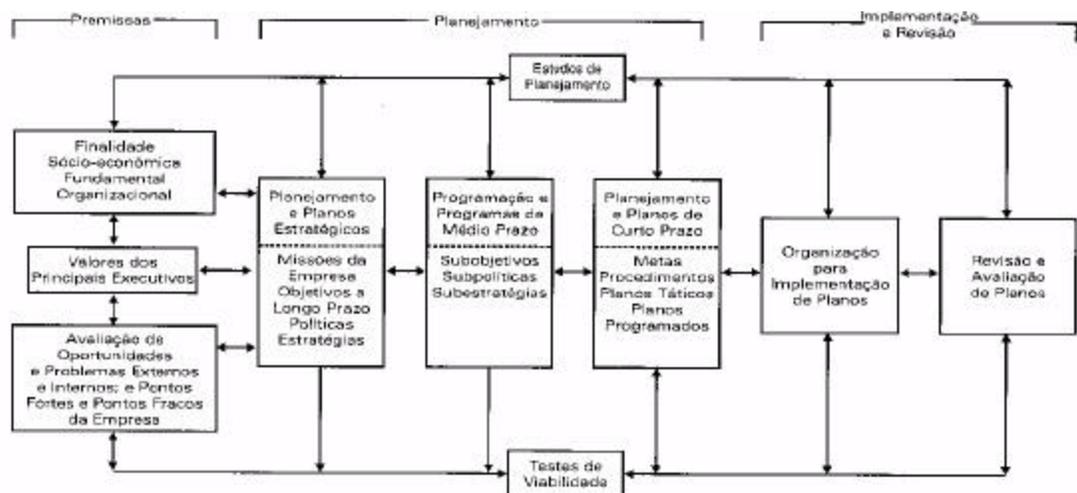
2) Escola de Planejamento

Os modelos de planejamento estratégico caracterizam-se por apresentar três etapas distintas: premissas, o planejamento em si e a implementação e revisão. Durante todo o processo são executados estudos de planejamento e testes de viabilidade.

Quadro 09: Características da Escola de Planejamento

Teórico	Ansoff
Disciplina Base	Algumas ligações com engenharia, planejamento urbano, teoria de sistemas e cibernética
Palavras Chave	Programação, orçamentação, cenários
	Planos decompostos em subestratégias e programas
Mudança	Periódica, incremental
Agente Central	Planejadores
Organização	Estruturada, decomposta, complacente
Liderança	Sensível a procedimentos

Figura 09: Modelo de Planejamento Estratégico



3) Escola de Posicionamento

As estratégias são formuladas através de um processo analítico. As Cinco Forças Competitivas, as Estratégias Genéricas e a Cadeia de Valor são os ícones da escola.

Quadro 10: Características da Escola de Posicionamento

Teórico	Porter
Disciplina Base	Economia (organização industrial), história militar
Palavras Chave	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, curva de experiência
	Posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas), também manobras
Mudança	Aos poucos, freqüente
Agente Central	Analistas
Organização	Fonte de vantagens competitivas, caso contrário incidental
Liderança	Sensível à análise

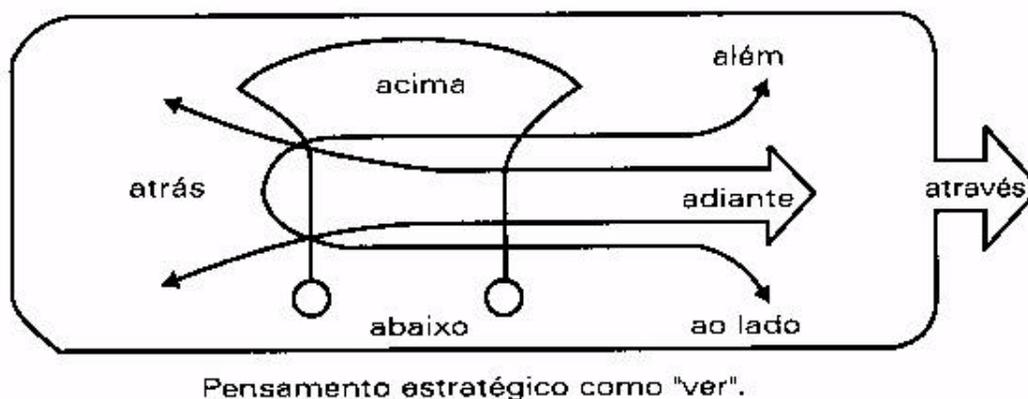
4) Escola Empreendedora

Quadro 11: Características da Escola Empreendedora

Teórico	Schumpeter; Cole
Disciplina Base	Nenhuma (embora os escritos iniciais sejam de economistas)
Palavras Chave	Golpe ousado, visão, critério
Estratégia	Perspectiva (visão) pessoal e única como nicho
Mudança	Ocasional, oportunista, revolucionária
Agente Central	Líder
Organização	Maleável, simples
Liderança	Dominante, intuitiva

Visão é a palavra chave desta escola. Ver à frente, atrás, abaixo, em baixo, aos lados, ver além e ver através simultaneamente. A escola Empreendedora assume o analisa as possibilidades por diversos ângulos de ação e reação.

Figura 10: Visão da Escola Empreendedora



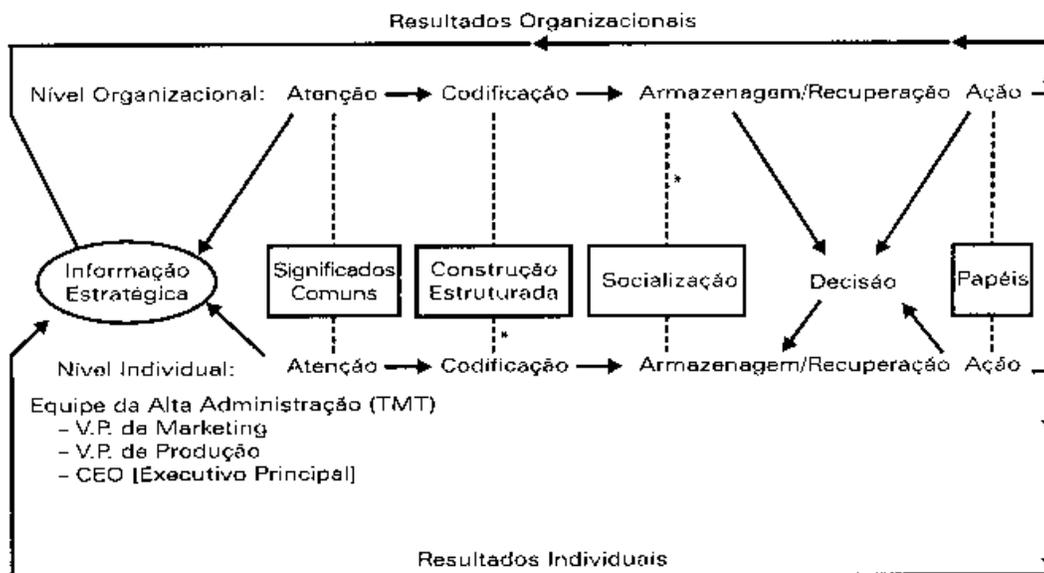
5) Escola Cognitiva

A escola Cognitiva assume a formação da estratégia como um processo mental. Os resultados organizacionais são reflexos dos resultados individuais.

Quadro 12: Características da Escola Cognitiva

Teórico	Simon; March
Disciplina Base	Psicologia cognitiva
Palavras Chave	Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, racionalidade, estilo
Estratégia	Perspectiva mental (individual)
Mudança	Infrequente (enfrenta resistência ou construída mentalmente)
Agente Central	Mente
Organização	Incidental
Liderança	Fonte de cognição, passiva ou criativa

Figura 11: Visão da Escola Cognitiva



6) Escola de Aprendizado

A escola do Aprendizado não possui um fim em si mesma, como o próprio nome determina. Ela evolui, agregando cada vez mais conhecimento, incluindo aquilo que agrega valor e descartando aquilo que não faz mais sentido para a organização. A escola do Aprendizado apresenta diversos conceitos ao longo de sua evolução: incrementalismo desarticulado; incrementalismo lógico; empreendimento estratégico; estratégia emergente.

Quadro 13: Características da Escola de Aprendizado

Teórico	Lindblom; Cyert & March; Weick; Quinn; Prahalad & Hamel
Disciplina Base	Nenhuma (talvez ligações periféricas com a teoria do aprendizado em psicologia e educação); teoria do caos em matemática
Palavras Chave	Incrementalismo, estratégia, fazer sentido, espírito empreendedor, aventura, defensor, competência essencial
Estratégia	Padrões, única
Mudança	Contínua, incremental, com critérios quânticos ocasionais
Agente Central	Aprendizes
Organização	Eclética, flexível
Liderança	Sensível a aprendizado (próprio e dos demais)

7) Escola do Poder

A escola do Poder está baseada no poder da negociação e influência, não apenas econômica, mas também política. A formulação de estratégia pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. O processo político para formulação de uma estratégia gera o termo vantagem colaborativa, onde os conflitos e os interesses são negociados entre os indivíduos e organizações.

Os autores apresentam algumas premissas da escola do poder:

- a) A formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo.
- b) As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.
- c) O poder micro vê a formação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre

interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum pred significativo.

- e) O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

Quadro 14: Características da Escola do Poder

Teórico	Allison; Pfeffer & Salancik; Astley
Disciplina Base	Ciência política
Palavras Chave	Barganha, conflito, coalizão, interessados, jogo político, estratégia coletiva, rede,
Estratégia	Padrões e posições políticos e cooperativos, assim como maquinações abertas e ocultas
Mudança	Frequente pouco a pouco
Agente Central	Qualquer um com poder (micro), organização inteira (macro)
Organização	Conflitiva, desarticulada, incontrolável (micro); agressiva, controladora ou cooperativa (macro)
Liderança	Fraca (micro); não específica (macro)

8) Escola Cultural

A coletividade consiste o fator primordial desta escola. As principais premissas da escola cultural estão dispostas a seguir:

- a) A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.

- b) Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por um doutrina mais formal.
- c) Os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
- d) A estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.
- f) A cultura e, em especial, a ideologia, não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto à perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica

Quadro 15: Características da Escola Cultural

Teórico	Rhenman & Normann
Disciplina Base	Antropologia
Palavras Chave	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo
Estratégia	Perspectiva coletiva, única
Mudança	Infrequente (enfrenta resistência)
Agente Central	Coletividade
Organização	Normativa, coesiva
Liderança	Simbólica

9) Escola Ambiental

A escola Ambiental formula a estratégia como um processo reativo. A ênfase ao ambiente externo é muito maior do que na outras escolas. A influência do meio no

desempenho empresarial é muito forte. De fato, o ambiente rege o processo e a empresa se adapta ao meio.

O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia. A organização deve responder a essas forças, ou será eliminada. Assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização. As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posição que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis então, elas morrem.

Quadro 16: Características da Escola Ambiental

Teórico	Hannan & Freeman; Pugh
Disciplina Base	Biologia, sociologia política
Palavras Chave	Adaptação, evolução, contingência, complexidade, nicho
Estratégia	Posições específicas
Mudança	Rara e quântica, aos poucos
Agente Central	Ambiental
Organização	Complacente, simples
Liderança	Impotente

10) Escola de Configuração

Para esta escola, a transformação é uma consequência da configuração estratégica para as diversas situações. Na maior parte do tempo as empresas atuam em busca de mudanças e adaptações estratégicas, seguindo as características do ambiente e evoluindo dentro de uma mesma linha de ação. Em momentos de revolução estratégica, quando ocorre uma grande ruptura em termos tecnológicos, por exemplo, as empresas atuam de forma quântica, ou seja, a mudança de muitos elementos ao mesmo momento, é uma

Os autores apresentaram diversas características distintas e, em alguns pontos, mais formais e estruturados, ora em me comportamento humano.

Fato é que as empresas, via de regra ou seja, as necessidades impostas pelo m determinar o grau de formalização de uma o horizonte temporal proposto por uma estratégia

Não se pode tratar, ainda a fo esquecendo das coalizões e dos jogos de int criando resistências por um lado e/ou motivação

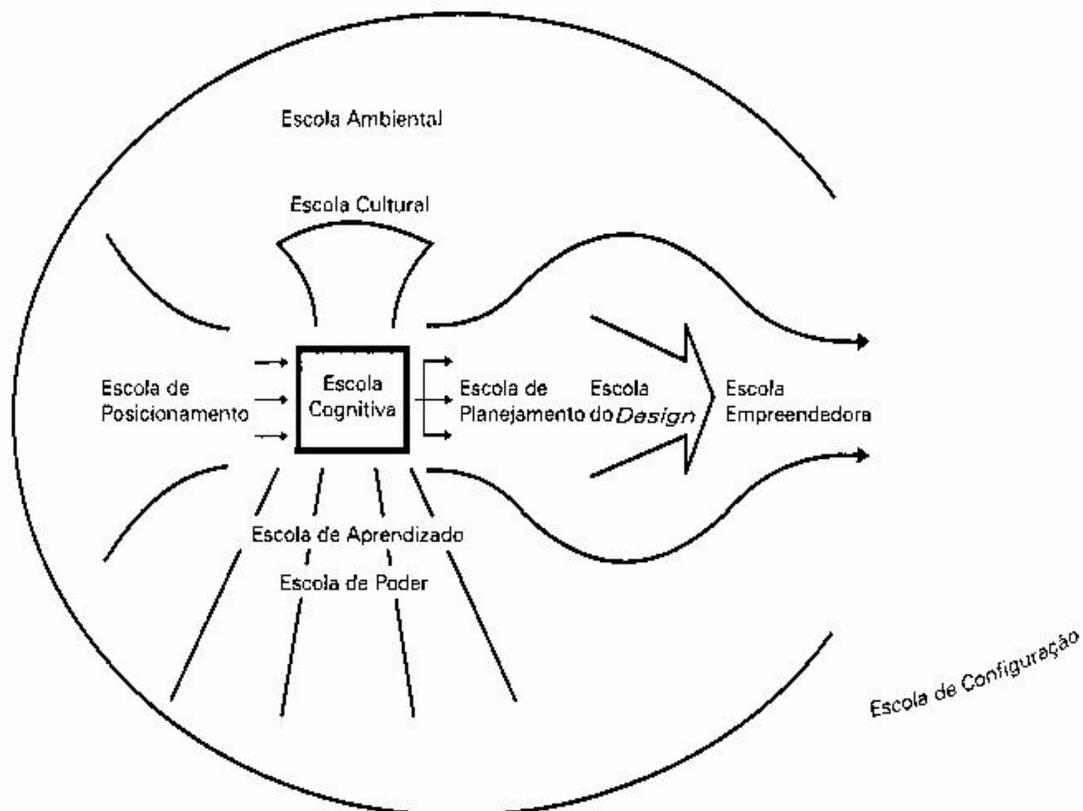
O processo de resistência está dire prefere manter as tradições e meios de gerer revolucionária, preferindo, portanto, uma mudança

Dentro deste contexto as organizaçõ uma vantagem competitiva, buscando uma sobrevivência e, em um segundo momento, de mercado e resultados econômico-financeiro

Quadro 17: Caracterís

Teórico	
Disciplina Base	
Palavras Chave	
	Qualquer um à esquerda Ocasional e revolucionária
Agente Central	Qualquer um à esquerda, em contexto
	Qualquer um à esquerda, mudanças periódicas, desde que categóricas
	Agente de mudança periódica mais qualquer uma à esquerda, desde que

Figura 12 – Integração entre as Escolas



A idéia de construção de um modelo para o SESC na verdade não está em seguir uma única Escola, mas sim buscar em cada uma delas aquilo que melhor se aplica para SESC, ou seja, no caso do SESC seria algo um pouco mais eclético, porém com as suas particularidades culturais satisfeitas.

2.7 Modelos de Planejamento Estratégico

Como na literatura sobre o assunto existe uma infinidade de modelos de Planejamento Estratégico, escolheu-se àqueles que tratam especificamente de instituições

sem fins lucrativos, caso da organização em estudo SESC. Para isso é apresentado um arcabouço teórico do modelo de Allison & Kaye (1997), Rowley, Lujan & Dolence (1997) e Bryson (1995).

Após o relato dos modelos, será discutida a essência do arcabouço conceitual que será proposto para o SESC. É importante notar que aqui está a idéia central, pois o processo de Planejamento Estratégico será paulatinamente construído através da pesquisa-ação.

2.7.1 Modelo de Allison & Kaye

Este modelo foi concebido para ser implantado em instituições sem fins lucrativos e se constitui de sete fases com seus respectivos passos. As sete fases podem ser agrupadas em quatro etapas.

Etapa 1 - Preparando para o sucesso

Fase 1 - Iniciando (preliminares)

Etapa 2 - Definido seus desafios

Fase 2 - Articulando missão e visão

Fase 3 - Avaliando o ambiente

Etapa 3 - Moldando seu curso

Fase 4 - Ajustando acordo entre as prioridades

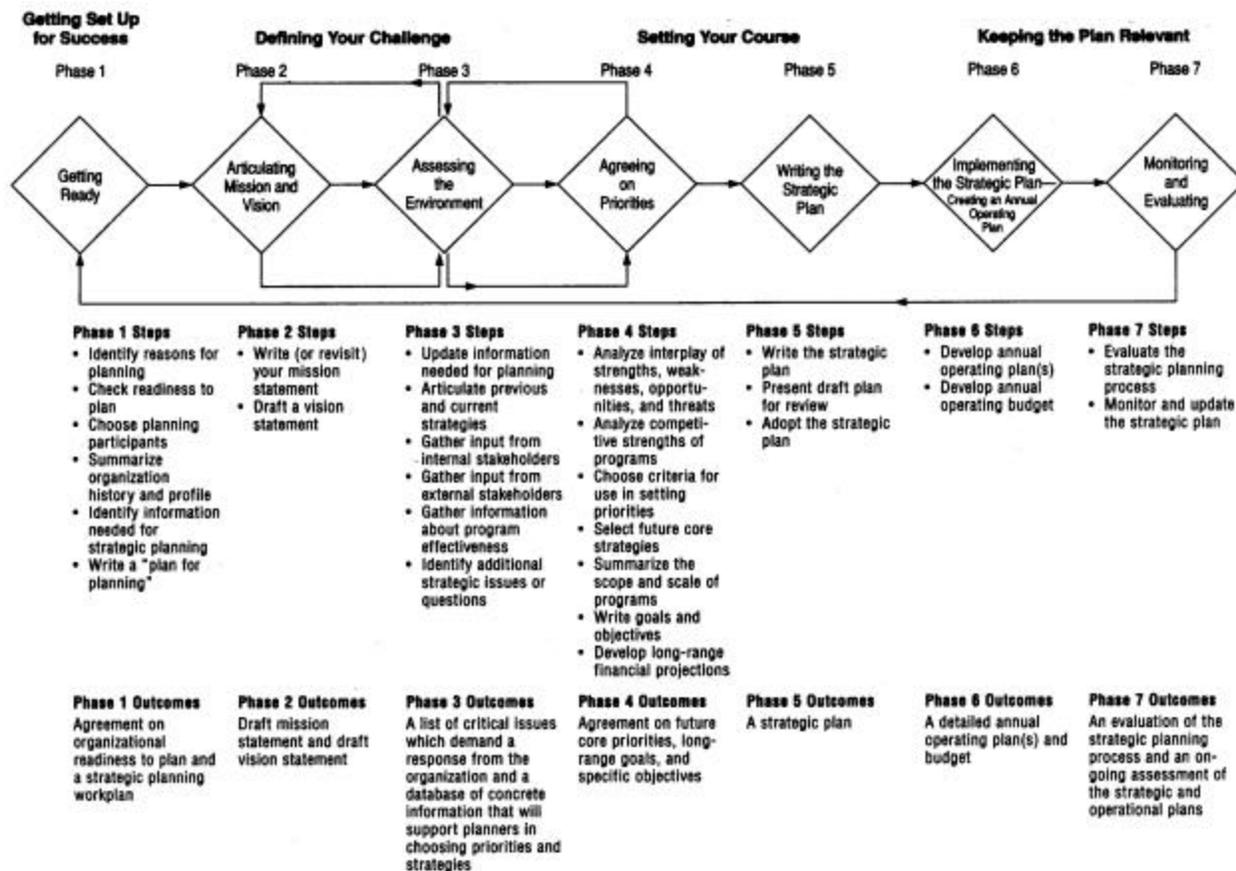
Fase 5 - Escrevendo um plano estratégico

Etapa 4 - Mantendo o plano coerente

Fase 6 - Implementando o plano estratégico (criando um plano de operação anual)

Fase 7 - Monitorando e avaliando

Figura 13: Modelo de Planejamento Estratégico de Allison & Kaye



Fonte: Allison & Kaye (1997, p.11).

A primeira fase os autores subdividiram em seis passos e tem como resultado esperado uma pré-disposição entre os envolvidos na organização para ingressarem no processo de Planejamento Estratégico e definir um plano de trabalho.

resumido.

- e) Identificar quais as necessidades em termos de informações para o início do processo - Que tipos de dados serão necessários para uma análise preliminar? Os dados presentes são necessários para dar início aos trabalhos? Se não forem, -los?
- f) Escrever um plano para o planejamento - Delinear um esboço das ações necessárias, contendo as atividades gerais e responsabilidades dos envolvidos. Identificar se os escolhidos para a elaboração/gestão do Planejamento Estratégico estão de acordo com as etapas apresentadas.

A etapa preliminar está completa, passando-se para o início do Planejamento gico de fato. A segunda fase, articulando missão e visão, tem como objetivo formular um esboço inicial das declarações de visão e missão da instituição, que ordenaram a direção dos trabalhos, esclarecendo quem é a instituição e o que ela pretende em termos amplos, qual o seu objetivo maior.

Os dois passos para esta fase constituem em escrever ou revisar a declaração de missão e, segundo, declarar qual a visão (objetivo amplo) da instituição.

A avaliação do ambiente, terceira fase, objetiva uma listagem crítica de itens que formarão um banco de dados de informações concretas, dando suporte para os planejadores formularem as suas estratégias e prioridades. Os autores apresentam seis passos para esta fase.

- a) Atualizar informações necessárias para o planejamento - Os dados presentes são suficientes? Os dados são atuais?
- b) Articular as estratégias anteriores e atuais - As estratégias passadas podem ser reutilizadas? As estratégias atuais ainda são válidas? O que pode ser aproveitado?
- c) Coletar informações sobre os envolvidos internos - Quem são? Como influenciam no processo? Como são influenciados pelo processo? Estão dispostos a contribuir?
- d) Coletar informações sobre os envolvidos externos - influenciam no processo? Como são influenciados pelo processo? Serão de fácil acesso?
- e) Coletar informações sobre a efetividade do programa - O planejamento tem possibilidades reais de apresentar resultados favoráveis? Que resultados - se ter?
- f) Identificar tópicos ou questões estratégicas adicionais - Há algo a mais que pode/deve ser incorporado ao projeto e que enriquecerá os resultados?

Finalizando a terceira fase, inicia-se a fase do acordo entre as prioridades, iniciando o processo de moldagem do curso a ser seguido, dando o direcionamento do Planejamento Estratégico.

O objetivo desta fase é gerar um acordo em termos das prioridades centrais, das metas de longo prazo e dos objetivos específicos. Os autores apresentam sete passos para esta fase.

- a) Fazer uma análise sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças - Verificar qual a situação em que a instituição se encontra (pontos fortes e pontos fracos) dados o ambiente na qual está inserida (oportunidades e
- b) Analisar as forças competitivas dos programas - Como a instituição função da sua situação interna e externa?
- c) Escolher um critério para priorização das necessidades - Que critérios são relevantes? O que é mais importante para a instituição? Quais são os valores
- d) Selecionar as estratégias centrais - Dadas às priorizações, quais as estratégias a serem selecionadas? Alguma delas vai ser descartada? O número de estratégias é muito alto? Elas são coerentes?
- e) Fazer um resumo do objeto central e uma escala de programas - O objeto central tem um objetivo amplo que conduzirá as atividades, formulado com base na missão e visão institucional.
- f) Definir, por escrito, as metas e os objetivos;
- g) Desenvolver projeções para financiamento de longo prazo - complexa e que envolve valores estimados, não se deve buscar precisão nestas

Os passos de dois a quatro interagem entre si em uma dinâmica de retro-alimentação, buscando um ajuste para iniciar a fase cinco. Após exaustivos ajustes e -se a fase cinco, a formulação do plano estratégico por escrito, que em si, constitui o seu objetivo final.

Os autores determinam três passos para esta fase. Escrever o esboço do plano, apresentar ao grupo para apreciação e revisão e, por último adotar o plano estratégico com as devidas correções propostas.

A sexta fase consiste da implementação do plano, por em prática o planejado, o

Nesta etapa os resultado proposto é um plano anual de ações. Deve-se atentar para este fato. Pois, embora se tenha visão de longo prazo, as ações são determinadas, monitoradas e implantadas com planos operacionais e orçamentos anuais.

Os autores definem dois passos para esta fase. Desenvolver um plano operacional anual e desenvolver um plano orçamental anual. Não aparece no diagrama proposto uma revisão para aprovação destes planos. Pode-se assumir, pois, duas possibilidades.

A primeira delas é implicitamente já se considerar esta operação. A segunda possibilidade confere autonomia aos responsáveis pela elaboração dos planos e que as suas decisões naquele setor se encerram.

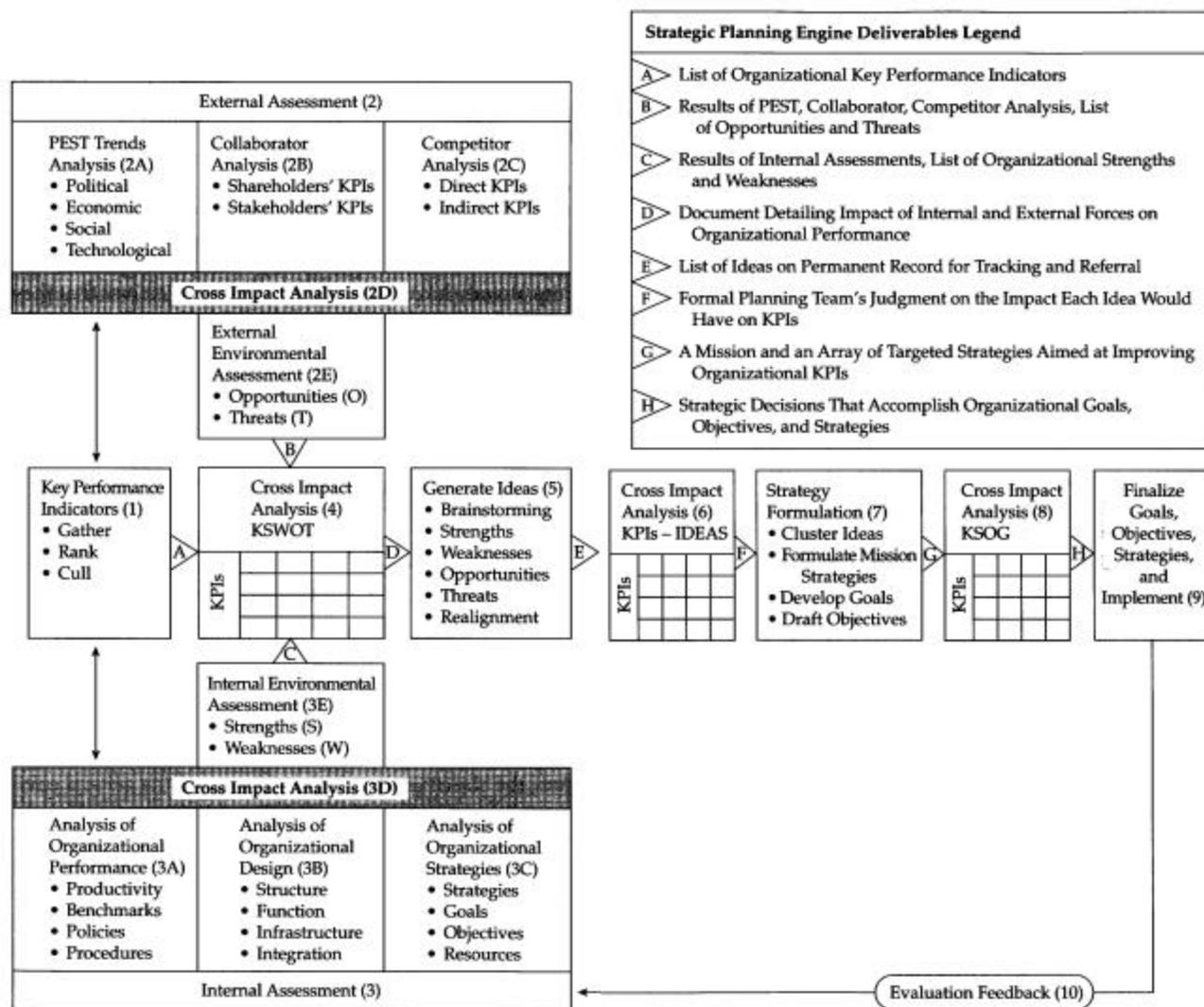
A última fase consiste no monitoramento e avaliação do Planejamento Estratégico. O objetivo desta última fase é justamente verificar e corrigir (se houver desvios) o Planejamento Estratégico como um todo, bem como os planos estratégicos e operacionais

A sétima e última fase reinicia o processo realimentando o Planejamento

2.7.2 Modelo de Rowley, Lujan & Dolence

Nesse modelo, embora não apresentando muita diferenciação em sua co relação ao modelo anterior, além de algumas terminologias, percebe-se um direcionamento por parte dos autores para as instituições de ensino. No entanto, os autores não fecham o modelo exclusivamente para instituição de ensino e como o objeto do estudo da tese tem como instituição uma organização com fortes laços com o ensino, optou-se por apresentar esse modelo também.

Figura 14: Modelo de Planejamento Estratégico de Rowley, Lujan & Dolence



Fonte: Rowley, Lujan & Dolence (1997, p.104 e 105).

O processo inicia com a determinação dos indicadores chave de desempenho (1), os mesmos são coletados, priorizados e, aqueles que não têm nenhuma valia descartados. Esta etapa alimentará a avaliação externa (2), que consiste da análise de tendências políticas, econômicas, sociais e tecnológicas (2a), da avaliação dos indicadores chave de desempenho dos envolvidos e dos acionistas (2b) e análise dos indicadores chave de desempenho dos concorrentes diretos e indiretos (2c). O cruzamento entre estes três componentes do ambiente externo gerará uma avaliação das oportunidades e ameaças para

A etapa 1 alimentará também a etapa (3) avaliação interna. O ambiente interno é avaliado mediante a análise de desempenho da organização (3a), envolvendo q sobre a produtividade, referências, políticas e procedimentos. Envolverá também uma *design* da instituição (3b), esta análise considera questões como a estrutura, as -estrutura e a integração. Por último a avaliação interna considerará as estratégias da instituição (3c), em termos de metas, objetivos e recursos para concretização

A primeira etapa gerará uma lista de indicadores chave de desempenho (A); a segunda etapa gerará uma lista de oportunidades e ameaças (B); e a terceira etapa gerará uma lista de potencialidades e fraquezas (C).

A, B e C alimentarão uma análise cruzada dos pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças para a instituição (4). Esta análise gerará um documento detalhando o impacto das forças externas e internas sobre o desempenho da instituição (D).

A etapa (5) constitui-se em um processo de geração de idéias através de *brainstorming* buscando um realinhamento em torno da análise interna e externa. Este dará origem a uma lista de registro permanente de idéias (E), que dará o rumo para o desenvolvimento das atividades de Planejamento Estratégico.

A próxima etapa consiste de uma análise de impacto entre as idéias geradas e os indicadores de desempenho (6). Deste processo surge um planejamento formalizado e aprovado pela equipe (F).

Com o planejamento formalizado, dá-se início ao processo de formulação de estratégias (7). As idéias são agrupadas, declara-se a missão, estratégias, metas e traçam-se objetivos, o processo é deflagrado através de uma missão e ordem para direcionar estratégias no sentido de melhorias institucionais (G).

Verifica-se a efetividade das estratégias, metas e objetivos (8), formalizando-as e constituindo o plano estratégico (H), partindo para a etapa de implantação do plano (9). As avaliações são feitas buscando um retorno sobre o plano estratégico (10), para, novamente, verificar os indicadores chave de performance, coletar, priorizar e refutar aqueles que não surtiram efeitos desejados.

2.7.3 Modelo de Bryson

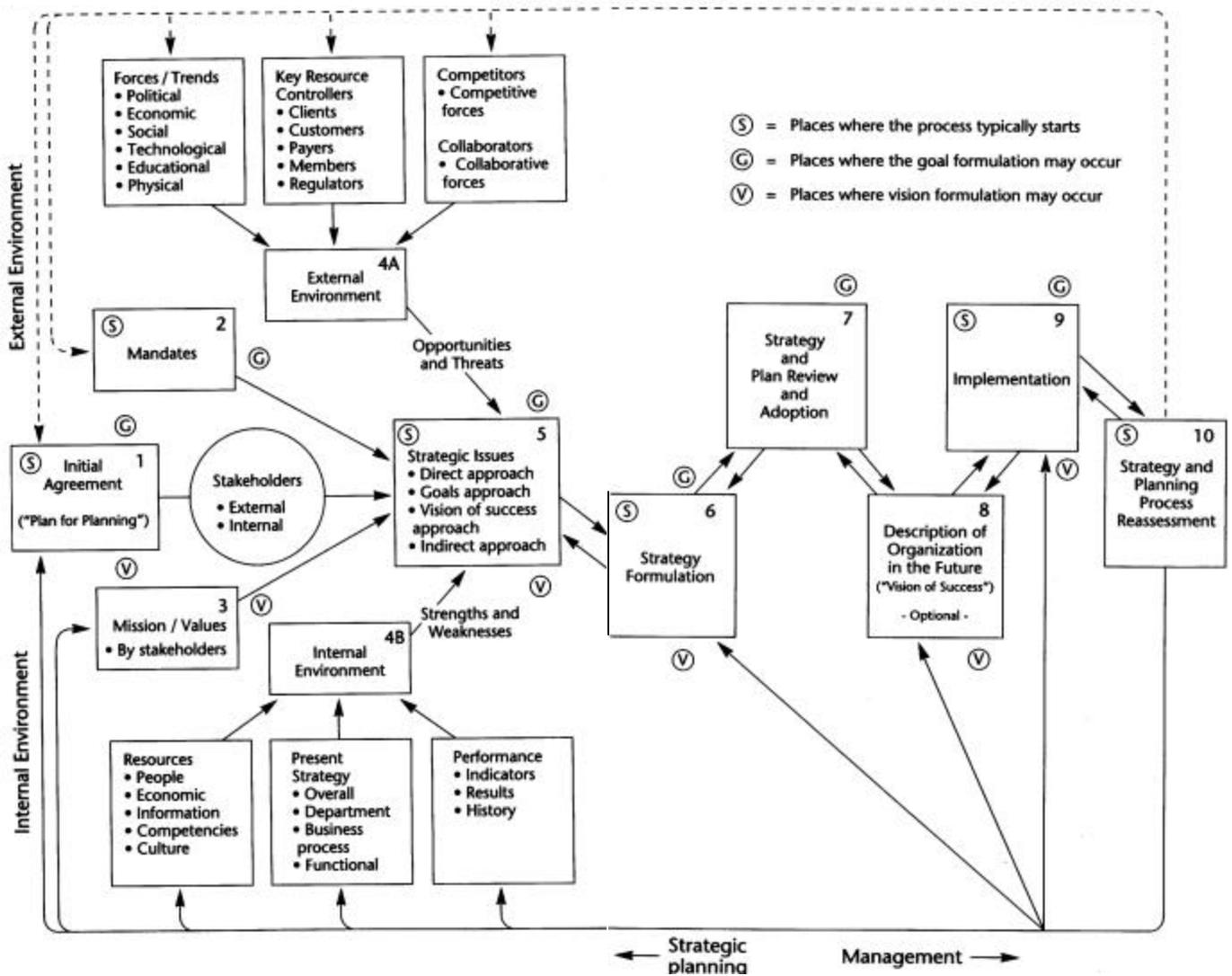
Este modelo de Planejamento Estratégico é intitulado de Dez Passos para o Ciclo

1. Acordo inicial sobre o processo de Planejamento Estratégico;
2. Esclarecimento das atribuições organizacionais e identificação dos mandatos da organização;
3. Desenvolvimento da missão e dos valores da organização pelos colaboradores;
4. Avaliação do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças);
5. Identificação dos problemas estratégicos que a organização se depara;
6. Formulação das estratégias para gerenciar os problemas estratégicos;
7. Revisão e adoção de um plano ou planos estratégicos;
8. Estabelecimento de uma visão organizacional efetiva para o futuro;
9. Desenvolvimento de um sistema efetivo para implementação do processo;
10. Reavaliação das estratégias e o processo de Planejamento Estratégico.

O autor enfatiza que os julgamentos avaliativos em torno das ações e resultados devem ser uma constante durante todo o ciclo, ou seja, durante os dez passos. Em outras palavras, o autor determina que o processo deve ser crítico por sua natureza.

O modelo está representado na Figura 15 e a sua dinâmica será explicada a seguir.

Figura 15: Os Dez Passos do Ciclo de Mudança Estratégica



Fonte: Bryson (1995, p.24 e 25).

S = places Where the process typically starts
 G = places where the goal (principal) formulation may occur
 V = places where vision formulation may occur

O modelo parte do acordo inicial (1), nesta etapa ocorre as preliminares em função de um plano para o planejamento e deste acordo, surge a aprovação e a formulação da rede de apoio para a implementação do processo de Planejamento Estratégico. Este acordo é celebrado entre todos os atores envolvidos no processo.

Após a aprovação dá-se início através de dois processos (2) a verificação dos mandatos da organização. Nesta etapa verificam-se quais são as redes formalizadas ou não, quais são as obrigações e os direitos que formam o conjunto legal da instituição. De quanto os atores e até quando os atuais dirigentes estarão no mandato? Em resumo, pode-se dizer que o objetivo aqui é determinar as atribuições de cada membro que vai participar do processo.

Depois de identificadas às normas que regulamentam a instituição, identifica-se e esclarece-se a missão e valores da instituição (3), este processo é executado pelos atores envolvidos no processo de relevância direta ou indireta.

O quarto passo é avaliar o ambientes interno (pontos fortes e fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças).

O ambiente interno é formado pelos recursos (humanos, econômicos, de informação, competências e culturais), através das estratégias atuais (geral, departamental, por unidades de negócio e funcional) e em termos de desempenho (indicadores, resultados e análise histórica). Em todos esses pontos os analistas deverão verificar quais são as suas deficiências e os seus pontos fortes.

Pelo lado da análise externa deve-se verificar as tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, educacionais e físicas; o poder de barganha dos clientes, consumidores, devedores, dos membros da instituição e dos reguladores; e ainda deverá ser avaliada às forças competitivas dos concorrentes e a influência e poder dos colaboradores. De posse desta avaliação formula-se as oportunidades e ameaças as quais a instituição está exposta.

As etapas de 1 a 4 (acordo inicial, esclarecimento de atribuições, desenvolvimento da missão e dos valores e a análise interna e externa) servirão de suporte para identificar os problemas estratégicos que a organização se depara (5). Com base em uma análise minuciosa confrontando todos os dados levantados, formula-se a estratégia (6).

A estratégia é revisada, reformulada e adotada (7). Formula-se, então, uma visão futura de sucesso, que consiste de um exercício sobre as condições que a empresa gostaria de estar e ser reconhecida em função de sucesso da implantação do plano estratégico (8).

O plano estratégico é implementado (9) e dentro de prazos estabelecidos é reavaliado (10) as suas ações e resultados. Este processo de reavaliação iniciaria um novo

Percebe-se uma relação muito estreita entre os planos apresentados por Allison & Kaye (1997), Rowley, Lujan & Dolence (1997) e Bryson (1995) de fato nenhuma diferença substancial ao objetivo fim do Planejamento Estratégico. As diferenças maiores pontaram para as terminologias utilizadas pelos autores, o que leva para uma tendência de consenso entre os autores, configurando em um modelo geral de Planejamento Estratégico.

Na seqüência é apresentado a natureza da pesquisa, suas características, métodos e modo de investigação e perspectiva de análise. Também são apontadas a natureza da pesquisa, a população a coleta e a análise dos dados e delimitação da pesquisa.

3.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida para a realização da tese foi de natureza qualitativa¹⁰. A escolha pela pesquisa qualitativa ocorreu porque suas características se encaixam na abordagem utilizada: estudo de caso, descritivo, indutivo, através da pesquisa- características são listadas abaixo por Taylor & Bogdan (1984) e Bogdan & Biklen (1998):

1) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte de dados e o pesquisador como o principal instrumento:

Os autores fazem essa afirmação porque em pesquisa qualitativa exige-se um contato direto e muitas vezes longo, entre o pesquisador e o ambiente a ser pesquisado. Essa é uma das características fundamentais que justifica a escolha deste tipo de pesquisa para a tese, pois a participação do pesquisador e da instituição na pesquisa teve um muito forte.

2) É descritiva:

Em pesquisas qualitativas o estudo é descritivo, pautado em descrições de situações e acontecimento, transcrição de entrevistas, transcrição de seminários que serão realizados pelo pesquisador junto à instituição pesquisada, depoimento de elementos representativos da coalizão dominante, entre outros. Assim, este estudo teve por objetivo primeiro, aprofundar a descrição da realidade da instituição em análise.

3) A preocupação em pesquisa qualitativa é muito maior com o processo do que com o produto ou resultado final:

¹⁰ Um marco da valorização da pesquisa de natureza qualitativa no estudo das organizações ocorreu a partir *Administrative Science Quarterly* (Downey & Ireland, 1979).

Essa característica foi essencial no desenvolvimento dos seminários realizados com a coalizão dominante da organização. Pois, a discussão travada, bem como as manifestações e aprendizado ali gerado, foi fundamental para o sucesso das linhas mestras para o processo de Planejamento Estratégico do SESC. Situação esta, proposta e construída em conjunto nos seminários.

4) Análise dos dados é realizada através de um processo indutivo:

O pesquisador não tem a preocupação de comprovar hipóteses ou responder perguntas previamente formuladas e inertes. Mas sim, parte de registros de fatores singulares para chegar a uma conclusão ampliada para o fenômeno como um todo. Nas palavras de Ruiz (1996), o uso do método indutivo é interessante em pesquisas qualitativas porque, a partir da observação de alguns fatos, a mente humana tende a tirar conclusões mais gerais.

Segundo Lüdke & André (1986), é importante lembrar que o fato da não existência de um arcabouço de hipóteses e perguntas a priori, não quer dizer que o pesquisador está sem um quadro teórico que o oriente na pesquisa.

Miles (1979) considera que a atratividade de dados qualitativos se deve a algumas razões entre outras são ricos, holísticos, reais e completos.

5) O significado que as pessoas, aqui entendidas coalizão dominante, dão às coisas e à organização tem uma atenção especial em pesquisa qualitativa:

Existe a preocupação em pesquisar e analisar as percepções dos participantes (coalizão dominante), ou seja, a maneira como cada um enfrenta e interpreta determinado assunto. Neste ponto teve-se a preocupação em não construir ou direcionar comentários que na verdade os participantes não estavam expressando. Mas sim, a preocupação de

colher a real percepção do pesquisado sobre o que estava sendo comunicado. Para não se cometer esse equívoco, foi utilizado alguns meios para checar a validade e a interpretação que a pesquisa estava fazendo. Uma das técnicas utilizadas foi submete a transcrição dos dados a dois Diretores, um Gerente e um Assessor do SESC. Assim, a última versão do caso empírico, foi submetida a essas pessoas da coalizão dominante formal da instituição, pois como observa Guitierrez (1996), tal prática possibilita não só a correção e a sobretudo à validação da pesquisa, neste caso do modelo construído e proposto especificamente para a instituição em tela.

Na pesquisa qualitativa algumas premissas básicas devem ser seguidas, pois como afirma Mason (1997) elas são a própria essência do sucesso da pesquisa de natureza qualitativa:

- ser sistemática e rigorosamente conduzida pelo pesquisador;
- apesar de estrategicamente conduzida, deve ser flexível e contextual;
- envolver auto-análise crítica da parte do pesquisador;
- produzir esclarecimentos sociais para enigmas intelectuais;
- ter relevância para a sociedade;
- ser conduzida como uma prática ética e com respeito ao contexto político.

Por fim, foi determinante o comentário de Merriam (1988) e Bogdan & Biklen (1998) quando afirmam de maneira conclusiva que a pesquisa qualitativa é descritiva e indutiva cujo foco está no processo, no entendimento e sua interpretação dos fenômenos, utilizando preferencialmente o estudo de caso como estratégia de pesquisa.

Entre as várias formas que a pesquisa qualitativa pode assumir têm-se o estudo de caso, método de investigação que foi aplicado na tese.

As razões que levaram o pesquisador a adotar esse tipo de pesquisa qualitativa são devido a algumas de suas características como: visam à descoberta; enfatizam a interpretação do contexto em estudo; buscam retratar a realidade de forma completa e aprofundada; usam várias fontes de informação; e procuraram representar os diferentes pontos de vistas dos pesquisados (Lüdke & André, 1986).

Para Gil (1996, p.58) o estudo de caso “... é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Triviños (19987) corrobora com Gil (1996) ao observar que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente.

Assim, a pesquisa se caracteriza em um estudo de caso único (Yin, 1989), como unidade de análise, uma organização sem fins lucrativos. O estudo de caso se configura como sendo um estudo em profundidade baseado na análise intensiva empreendida em uma única organização (Bruyne, Herman & Schoutheete, 1991).

O caráter original e relevante da tese está também na utilização da pesquisa-ação¹¹ como linha de estudo qualitativo. O termo pesquisa-ação foi introduzido por Kurt Lewin em 1946, para denominar uma abordagem em pesquisa social o qual combinava a geração de teoria com a mudança do sistema social através da ação do pesquisador no próprio sistema social (Susman & Evered, 1978).

Neste tipo de estudo defendido por vários autores como Thiollent (2000), Triviños (1987), Demo (1995) e Gil (1996), não prevalecem “... técnicas convencionais que são usadas de acordo com um quadro de observação positivista no qual se manifesta uma grande preocupação em torno da quantificação de resultados empíricos, em detrimento da busca de compreensão e de interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas. Essa busca é justamente valorizada na concepção da pesquisa-ação” (Thiollent, 2000, p.07).

Nesse sentido, a pesquisa se justifica também porque “... nos últimos anos, a pesquisa-ação tem sido pensada como instrumento adaptado ao estudo, em situação real das mudanças organizacionais” (Thiollent, 2000, p.86). Este é justamente o foco de
is & Carré (apud Thiollent, 2000, p.86) corroboram ainda afirmando que a pesquisa-ação “... suscita e facilita as mudanças da organização, ao mesmo tempo em que permite formular e difundir a experiência adquirida no decorrer

¹¹ A pesquisa-ação geralmente lida com um estudo de caso único (Eden & Huxham, 2001).

Um conceito clássico a cerca de pesquisa-ação e que é utilizado por muitos autores diz que “... é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e utilizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (Thiollent, 2000, p.14).

Eden & Huxham (2001, p.94) apresentam um conceito de pesquisa-ação que tem uma afinidade com os motivos que levaram a escolha deste tipo de pesquisa realizada na organização em tela: “A pesquisa-ação envolve o pesquisador no trabalho com os membros de uma organização sobre um assunto que seja de genuíno interesse e no qual há uma ação em agir com base na intervenção”.

Enquanto alguns autores como Demo (1995) não faz distinção entre pesquisa-ação e pesquisa participante porque o compromisso com a prática é presente em ambas, Thiollent (2000) faz uma diferenciação crucial que leva a estudo a ser realizado a pesquisa-ação e não a pesquisa participante. De acordo com Thiollent (2000), toda pesquisa-ação é do tipo participante, porém nem toda pesquisa participante é uma pesquisa-ação. Ele explica com as suas próprias palavras: “Isso porque pesquisa participante é, em alguns casos, um tipo de pesquisa baseado numa metodologia de observação participante na qual os pesquisadores estabelecem relações comunicativas com pessoas ou grupos da situação investigada com o intuito de serem melhor aceitos. Neste caso, a participação é sobretudo participação dos pesquisadores e consiste em aparente identificação com os valores e os comportamentos que são necessários para a sua aceitação pelo grupo considerado. (...) uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação” (Thiollent, 2000, p.15). Em resumo, os pesquisadores são ativos no processo de desenvolvimento da pesquisa e acompanhamento, avaliação e construção da realidade do caso.

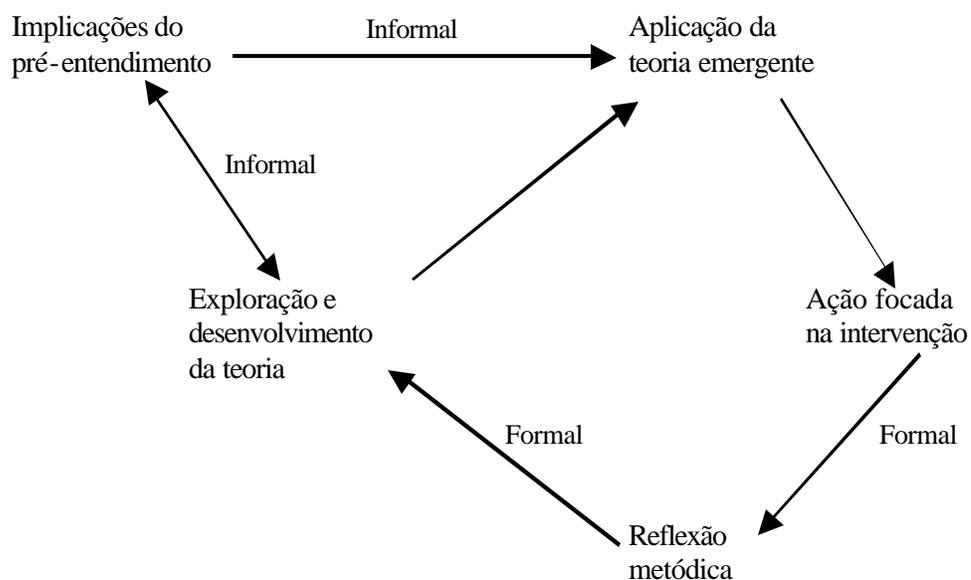
As principais características da pesquisa-ação sob a ótica de Thiollent (2000, p.16) estão resumidas abaixo:

- a) há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na o investigada;
- b) desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- c) o objetivo de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação;
- d) o objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;
- e) há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- f) a pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo): pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o 'nível de consistência' das pessoas e grupos considerados.

Existe na literatura alguns autores que explicam as etapas da condução da pesquisa-ação, entre eles Susman & Evered (1978) propõem cinco passos: diagnosticar, planejar a ação, atuar, avaliar e especificar o aprendizado. Eden & Huxham (2001) apresentam uma metodologia de condução da pesquisa-ação através de um conjunto de etapas separadas em dois momentos: o momento da intervenção (Ver Figura 16) e o momento da redação dos resultados obtidos através do experimento (ver Figura 17). Na verdade, esses dois momentos da pesquisa são os caminhos trilhados na tese de doutorado.

O processo cíclico da pesquisa-ação (Figura 16) começa com o pré-entendimento da situação e a aplicação de uma teoria emergente. É por esta razão a exaustiva revisão da literatura neste trabalho, pois a "... pesquisa-ação demanda valorizar a teoria; a elaboração e o desenvolvimento teórico são preocupações explícitas do processo de pesquisa" (Eden & Huxham, 2001, p.100). O primeiro momento chega ao seu final com a exploração e desenvolvimento da teoria através de uma reflexão metódica fruto da ação focada na

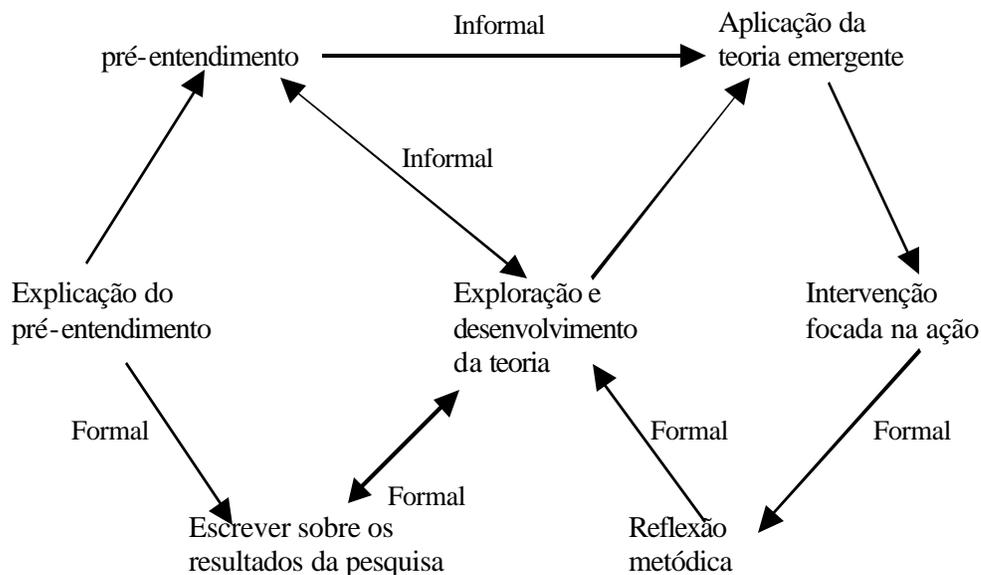
Figura 16: Processo Cíclico da Pesquisa-Ação



Fonte: (Eden & Huxham, 2001).

Concluída a intervenção, deve-se escrever os resultados da pesquisa (ver Figura 17). No momento dois do processo ficará explicitado mais ainda o pré-entendimento inicial. Eden & Huxham (2001, p.105-106) concluem dizendo que “... o processo completo da pesquisa-ação envolve uma série de ciclos interconectados, em que a redação dos s de um projeto de pesquisa é um aspecto importante da exploração e do desenvolvimento da teoria, que combina os processos de explicação do -entendimento e a reflexão metódica para explorar e desenvolver formalmente a teoria”.

Figura 17: Estágios Finais de um Projeto de Pesquisa-Ação



Fonte: (Eden & Huxham, 2001).

Em suma, pode-se dizer então que a pesquisa desenvolvida é de natureza qualitativa, utilizando-se do método indutivo, do tipo descritiva no tratamento e análise dos dados, com o modo de investigação através do estudo de caso e da pesquisa-perspectiva de análise é contextualista.

3.2 Objeto e Sujeitos da Pesquisa

O objeto da pesquisa é constituído por uma instituição sem fins lucrativos denominada Serviço Social do Comércio – SESC. O SESC está presente em quase todos os Estados da Federação e o de Santa Catarina, cuja estrutura é composta pelo Departamento Regional com sede em Florianópolis e as Unidades Operacionais ou também conhecidas como Centro de Atividades localizadas nas seguintes cidades:

Blumenau, Brusque, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Laguna, Rio do Sul, Tubarão e Xanxerê.

Como recomenda Gil (1996), quando o universo da pesquisa é numeroso e esparso geograficamente, no caso do SESC são 798 pessoas envolvidas em 14 cidades de Santa Catarina, é recomendável a seleção de uma amostra. Como o tipo de pesquisa-ação, a seleção foi rigorosa para neutralizar amostra não representativa. Para Gil (1996), o critério de seleção da amostra em pesquisa-ação é mais qualitativo do que quantitativo. Assim ele sugere a amostra intencional. Desta forma, a amostra foi intencional para tornar a pesquisa mais rica em termos de qualidade, selecionando-se assim as pessoas ligadas à coalizão dominante do SESC, ou seja, os participantes da pesquisa, mormente nos seminários, foram às pessoas dos seguintes cargos:

Diretor Regional, Diretor Financeiro, Diretor de Investimentos e Serviços, Diretor de Programação Social, Diretor de Recursos Humanos, Assessor de Planejamento; Assessor de Informática, Assessor Jurídico, Gerente Financeiro, Gerente de Investimento e Serviços, Gerente de Programação Social, Gerente de Recursos Humanos, Chefes de Seção, Responsáveis por Áreas e todos os 19 Gerentes dos Centros de Atividades do SESC.

A equipe toda era composta em média por 50 pessoas, todos aqueles que detinham algum tipo poder na estrutura do SESC e poderiam de uma maneira ou de outra, interferir nos rumos estratégicos da instituição. Como se pôde observar, as pessoas foram escolhidas tanto no Departamento Regional quanto nos Centros de Atividades. Essas pessoas foram os sujeitos da pesquisa.

3.3 Coleta e Análise dos Dados

As técnicas de coleta dos dados foram as seguintes: pesquisa bibliográfica, análise -estruturadas do tipo focalizada, observação participante e

A pesquisa bibliográfica foi utilizada com o objetivo de estudar e explorar o material ligado, principalmente, ao processo de Planejamento Estratégico, através da coleta de dados secundários em livros e revistas especializadas.

A análise ou pesquisa documental tem como característica a fonte de coleta de dados, restrita a documentos da organização ou sobre a organização: atas, relatórios, normas, resoluções, arquivos, registros estatísticos, jornais e revistas, enfim todo e qualquer material que possa auxiliar na melhor compreensão da história e dos acontecimentos da organização foram consultados e analisados.

A entrevista é “... um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (Lakatos & Marconi, 2001, p.195). Goode & Hatt (apud Lakatos & Marconi, 2001, p.196) observam que a entrevista “...consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”.

A entrevista não-estruturada do tipo focalizada significa, primeiro, que o pesquisador tem liberdade para desenvolver a entrevista segundo aquilo que julgar mais conveniente para o momento, as perguntas são abertas e a conversação se dá num ambiente mais informal. Segundo focalizada porque há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se quer estudar, cabendo ao entrevistador fazer perguntas que quiser: pode sondar razões e motivos, pode dar esclarecimentos, portanto, não precisa seguir uma estrutura formal (Ander-Egg apud Lakatos & Marconi, 2001). Este tipo de entrevista foi realizado com mais ou menos 16 pessoas da organização, todas participantes da coalizão dominante formal ou informal.

A observação foi válida não somente na participação do pesquisador nos seminários como também em todo o momento que o pesquisador esteve em campo de estudo na

organização. A observação participante é na verdade, uma estratégia de coleta de dados que consiste na real participação e envolvimento do pesquisador com a organização investigada.

Os seminários foram à estratégia de coleta de dados mais importante da pesquisa, pois neste momento a coalizão dominante de toda a organização, esteve reunida para discutir e construir as diretrizes do processo de Planejamento Estratégico. Anteriormente ao seminário, foram realizadas entrevistas com as pessoas que tem mais poder na organização, bem como observação participante. Neste momento foram traçadas as linhas gerais do processo de Planejamento Estratégico que foi debatido e con-

instituído. A partir desse conjunto de informações coletadas, aí sim, depois disso é que foi realizado o seminário para colocar em discussão as linhas mestras do modelo, para ser debatido e finalizado. Essas foram às fontes de dados primári-

-se da técnica de questionários para coletar informações de todos os

12

A análise dos dados em pesquisa qualitativa significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os dados da pesquisa documental, os relatos das entrevistas, os resultados da observação participante e as conclusões dos seminários, confrontando-se com a pesquisa bibliográfica.

No entanto, no caso específico, tratando-se de pesquisa-ação cabe uma preocupação maior, haja vista, a polêmica que ainda reina sobre a análise dos dados neste tipo de pesquisa. Gil (1996) sugere que na análise e discussão dos dados participem o pesquisador e os membros da organização que participaram da amostra. Este fato, na verdade, ocorrerá naturalmente no momento da realização dos seminários. Gil (1996) ainda sugere que em pesquisa-ação o trabalho interpretativo seja elaborado com base nos dados obtidos empiricamente, assim como nas contribuições teóricas.

Para efeito de validação dos dados, em pesquisa-ação, como existe em todo o processo de coleta e análise dos dados a participação efetiva dos atores da organização é imprescindível. Por isso eles tiveram também o papel de fazerem a checagem da fidelidade dos dados e dos resultados das análises no momento da realização dos seminários.

¹² Ver o detalhamento deste ponto no tópico 4.2.

Outra limitante é devido à dinâmica da condução do processo de investigação e ao tipo de pesquisa desenvolvida, a pesquisa-ação. Como sua técnica envolve a participação efetiva tanto do pesquisador quanto dos principais atores da organização na coleta e análise dos dados, foi uma preocupação permanente do pesquisador a leitura da real interpretação dos dados no instante da realização dos seminários, técnica preponderante neste tipo de investigação. Assim, tem-se como limitante também, os reflexos das percepções e consciência dos participantes a cerca do assunto.

Uma outra limitação da pesquisa diz respeito à impossibilidade de se generalizar o caso em foco para o SESC de cada Estado da Federação. Dois são os fatores determinantes: o primeiro, por se tratar de um estudo de caso; o segundo, pela especificidade do tema de pesquisa. A generalização do processo de Planejamento Estratégico construído através da Pesquisa-Ação serve única e exclusivamente para o SESC de Santa Catarina, pois para outras Unidades da Federação poderia se ter a mesma essência, mas determinadas particularidades importantes teria-se que respeitar.

O que se poderia propor é um estudo multicaso, mas construídos também isoladamente, com isso seria possível comparar os dados para a busca de outras conclusões, quem sabe para criar um modelo único de análise para o SESC Nacional.

, não é a real situação desta pesquisa, pois aqui foi apenas estudado um único caso e em profundidade.

do Comércio de Santa Catarina é uma entidade sindical patronal que reúne sindicatos de comércio e de serviços. Com uma estrutura consolidada em mais de 50 anos de atividade,

¹³ Este item foi construído com base nos seguintes documentos: 1) Sistema FECOMÉRCIO: confiança que rende benefícios; 2) Carta da Paz Social; 3) Decreto nº 9.853, de 13 de setembro de 1946 e 4) Sistema CNC: CNC, SESC e SENAC.

atua como representante legítima do comércio catarinense na condução de ações estratégicas em favor deste setor da economia.

A FECOMÉRCIO de Santa Catarina existe para atender as necessidades da coletividade. O SESC e SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial formam o Sistema FECOMÉRCIO de Santa Catarina gerando benefícios para toda a sociedade nas áreas de educação, saúde, cultura, lazer, assistência e em formação profissional.

Os recursos necessários para a operacionalização do SESC são obtidos através de Isória de 1,5% sobre a folha de pagamento, item que consta do Decreto que o criou e alterado pela Lei nº 5.107 de 13 de setembro de 1966. Desde 1988, com o advento da última Constituição Federal, o seu financiamento encontra-se também na carta magna que rege o País.

Atualmente o SESC oferece múltiplas atividades a um preço acessível nas áreas de saúde, educação, cultura e lazer e está presente em todos os Estados da Federação totalizando cerca de 2.250 unidades.

Para cumprir suas finalidades e atingir seus objetivos, o SESC conta com a seguinte estrutura:

- Administração Nacional: com jurisdição nacional e composta pelo Conselho Nacional, órgão deliberativo; o Departamento Nacional, órgão executivo que estabelece as principais diretrizes de ação; e o Conselho Fiscal, órgão de fiscalização financeira.
- Administração Regional: com jurisdição em cada Estado da Federação, compreende o Conselho Regional, órgão deliberativo estadual composto por representantes do setor do Comércio; e o Departamento Regional, executivo central, está localizado nas capitais.

O SESC de Santa Catarina foi criado em 1948 e atualmente disponibiliza seus serviços aos trabalhadores do comércio do Estado através de 19 Unidades Operativas ou

Centros de Atividades, que constituem os órgãos responsáveis pela operacionalização das atividades da instituição, além de 2 unidades móveis de Odontologia que desenvolvem um trabalho itinerante nas cidades onde não há uma estrutura fixa. Os Centros de Atividades

- 15 Centros de Atividades, localizados nas cidades de Blumenau, Brusque, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Laguna, Tubarão, Rio do Sul e Xanxerê.
- 2 sedes campestres, uma em Blumenau e outra em Florianópolis.
- 1 Pousada Rural, em Lages.
- 1 Restaurante do Comerciário, em Florianópolis.

O Departamento Regional é o órgão estadual que faz cumprir todas as diretrizes estabelecidas pelo Departamento Nacional e coordena todas as ações necessárias às atividades Operacionais. A estrutura do Departamento Regional de Santa Catarina compreende:

- Direção Regional;
- 3 Assessoria: Assessoria de Informática, Assessoria Jurídica e Assessoria de Planejamento;
- 4 Divisões: a Divisão Financeira; a Divisão de Investimentos e Serviços, a Divisão de Programação Social e Divisão de Recursos Humanos, que são subdivididas em setores;
- 19 Unidades Operacionais distribuídas em várias cidades do Estado. Cada unidade é constituída por uma gerência e por setores, que variam conforme os serviços realizados por cada Unidade, como por exemplo, setor de esportes, educação, saúde, lazer e cultura.

Abaixo, de maneira resumida, estão as principais atribuições de cada órgão, de acordo com o Regimento Interno do SESC.

- Conselho Regional: órgão que o Diretor Regional está subordinado tem como função deliberar a respeito da administração do SESC, apreciando sua regularidade;
- Direção Regional: tem a função de organizar, dirigir e fiscalizar os
- Assessoria de Planejamento: tem por responsabilidade prestar assessoria à Direção Regional na definição de política, diretrizes, normas, organizações e métodos de trabalho, planos e programas da Administração Regional em assuntos relevantes;
- Assessoria Jurídica: executar medidas de apoio necessário ao perfeito desempenho das atribuições do SESC;
- Divisão de Investimento e Serviços: tem por competência organizar, executar e acompanhar as atividades inerentes às áreas de obras, material, patrimônio e serviços da Direção Regional;
- Divisão Financeira: executar e acompanhar as atividades econômico-financeiras da Direção Regional;
- Divisão de Programação Social: propor, apoiar e orientar às Unidades Operacionais na implantação e desenvolvimento das atividades dos programas de cultura, saúde e assistência, garantindo a prestação de serviços de qualidade à clientela;
- Divisão de Recursos Humanos: tem por competência coordenar, supervisionar e controlar as atividades relacionadas a Recursos Humanos;
- Centros de Atividades ou Unidades Operacionais: programar e desenvolver as atividades aos trabalhadores do Comércio e seus dependentes, observando as orientações e normas emanadas pela Direção Regional e de modo a manter um nível de qualidade compatível com os anseios de promoção da classe social.

O campo de ação do SESC é muito amplo e voltado a um mercado composto por pessoas de todas as faixas etárias. No que tange aos serviços prestadores tem-se a realização de cursos de formação e atualização profissional, atividades esportivas, recreativas e culturais; assistência odontológica; recreação pré-escolar; nutrição; trabalhos com a terceira idade; atividades de lazer entre outras.

4.2 A Trajetória da Criação do Processo de Planejamento Estratégico e da Implementação de um Modelo para o SESC

A idéia do item é mostrar como aconteceu a trajetória de construção do processo de Planejamento Estratégico e a implementação de um modelo de Planejamento Estratégico para o SESC. Será resgatada a trajetória desde a preparação de seu início até os últimos passos.

Tudo começou com a Assessora de Planejamento do SESC da época, hoje Diretora de Recursos Humanos. Em uma conversa da Assessora, responsável pela APLAN - Assessoria de Planejamento com o Pesquisador, falou-se da possibilidade de o Pesquisador conduzir a Instituição a um Planejamento Estratégico, no entanto de maneira participativa e com a efetiva colaboração do SESC na construção do modelo que seria implementado.

Depois deste primeiro contato o Pesquisador foi fazer uma revisão da literatura a cerca do assunto, mas sempre com a preocupação de colocar no centro das discussões as características do SESC e o que a Assessora havia solicitado, ou seja, a participação da coalizão dominante do SESC na construção do modelo, pois segundo ela, só assim se teria a certeza de que o modelo não viria pronto e acabado de fora, com os vícios naturais desse método. Foi com base neste argumento que o Pesquisador determinou que a melhor estratégia de pesquisa seria a Pesquisa-Ação, pois ela permitiria cumprir o pré-requisito determinado pela Assessora, real envolvimento da instituição na construção do modelo.

Assim, depois de uma vasta pesquisa na literatura, o Pesquisador elaborou algumas idéias do que seria um modelo de Planejamento Estratégico para o SESC. Apresentou o documento para a Assessora de Planejamento, que depois de alguns questionamentos

solicitou ao Pesquisador que elaborasse uma proposta de realização da pesquisa de maneira formal para ser apresentado ao Diretor Regional do SESC.

Feito isso, o Pesquisador participou de uma reunião com o Diretor Regional e com a Assessora de Planejamento a fim de dar conhecimento a ele da idéia do projeto. O Diretor gostou da idéia, mas solicitou um tempo para discutir a proposta com os demais

Depois de algum tempo a Assessora de Planejamento entrou em contato com o Pesquisador informando que o projeto havia sido aprovado, sendo que os preparativos iniciais para colocá-lo em prática já poderiam ser iniciados.

Várias reuniões com toda a equipe da APLAN (a Assessora e mais quatro funcionários) foram realizadas para discutir as melhores maneiras para colocar o projeto em funcionamento. O Pesquisador apresentava a sua idéia e era questionado e argüido pelos cinco membros da APLAN. É importante lembrar o papel decisivo que a Assessora teve nas discussões, uma pessoa muito jovem, porém cheia de idéias e com muito

¹⁴. Nas discussões todos os detalhes da implantação do projeto foram discutidos. O nome do projeto ficou definido como sendo “Gestão Estratégica C discutido com a Diretoria da Instituição, ficou definido que o horizonte estratégico do projeto seria de 5 anos (2000 –2004), assim o nome completo do projeto ficou conhecido como sendo “Gestão Estratégica Criativa 2004”.

com a APLAN foi definida a agenda de trabalho. Tal agenda é explicada abaixo já mostrando o que realmente aconteceu.

- 1) I Seminário de Planejamento Estratégico, cujo objetivo foi apresentar para a coalizão dominante da organização o projeto de “Gestão Estratégica Criativa 2004”, bem como sensibilizá-los para o processo, motivando todos aqueles que participam do processo de tomada de decisão do SESC para a construção do processo de Planejamento Estratégico e implementação de um modelo único para a Instituição. O Seminário durou quatro horas e a condução foi feita pelo Pesquisador.

¹⁴ Isso tanto é verdade, que após todo o processo de Planejamento Estratégico, ela foi guindada a Diretora de

- 2) Em um segundo momento foram realizadas várias pesquisas que serviram de preparação para o Seminário final onde foi debatido e construído o modelo de Planejamento Estratégico:
- i. Entrevista com os Gerentes;
 - ii. Questionário aplicado com os Gerentes de Unidades Operacionais;
 - iii. Questionário aplicado com os Diretores, Assessores, Gerentes da Diretoria Regional – DR e Responsáveis por áreas da sede do SESC, ou seja, da DR;
 - iv. Questionário aplicado com todos os funcionários das Unidades Operacionais, justamente pessoas que não participaram dos Seminários, por razões já expostas nos procedimentos metodológicos;
 - v. Questionário com os clientes;
 - vi. Entrevista com clientes em potencial;
 - vii. Entrevista com empresários;
 - viii. Entrevistas com os concorrentes.
- 3) II Seminário de Planejamento Estratégico, com o objetivo de explicar detalhadamente como deveria ser o processo de construção de um modelo ideal para o SESC. Tanto o I Seminário quanto o II serviram também para se fazer um acordo semântico, ou seja, explicar para os participantes do projeto o conceito que seria utilizado para cada um dos termos do modelo, haja vista que da equipe faziam parte pessoas com as mais diversas formações. Portanto, passou-se o entendimento de cada um dos termos da pesquisa¹⁵. O Seminário foi conduzido pelo Pesquisador e durou quatro horas.
- 4) III Seminário de Planejamento Estratégico, reunião para montar a primeira parte do documento final. Em três dias foram discutidos

¹⁵ O acordo semântico foi feito de acordo com a definição dos termos constantes do item 1.4.

- 6) O que foi discutido nos quatro Seminários em essência foi à construção do processo de Planejamento Estratégico para o SESC. Sendo que o resultado final foi um modelo de Planejamento Estratégico. A discussão do modelo encontra-se no item 4.4 e as bases teóricas no item 4.3.
- 7) O acompanhamento da Implantação do Projeto, tendo como responsável à equipe da APLAN com a participação do Pesquisador, teve como objetivo cuidar da implantação e controle de todo o processo. Foram realizadas visitas aos responsáveis de cada uma das Ações Estratégicas para averiguar como eles estavam implantando o documento de Planejamento Estratégico.
- 8) Avaliação do processo como um todo, especificamente da execução das Questões Estratégicas. Esta etapa foi realizada pela equipe da APLAN e por um acompanhamento informal do Pesquisador. Informal, pois neste momento o Pesquisador já estava saindo da organização com intuito de deixa-

a execução do documento de Planejamento. Assim, essas são as formas de acompanhamento e execução do Planejamento Estratégico do SESC.

4.3 A Construção do Processo de Planejamento Estratégico para o SESC: o pré-entendimento de um modelo

Esse item é a proposta inicial da concepção do modelo de Planejamento Estratégico implantado no SESC a partir do referencial teórico, bem como de entrevistas não-estruturadas do tipo focalizada, realizadas com alguns membros da coalizão dominante. Tais entrevistas foram feitas anteriormente a realização dos quatro Seminários de

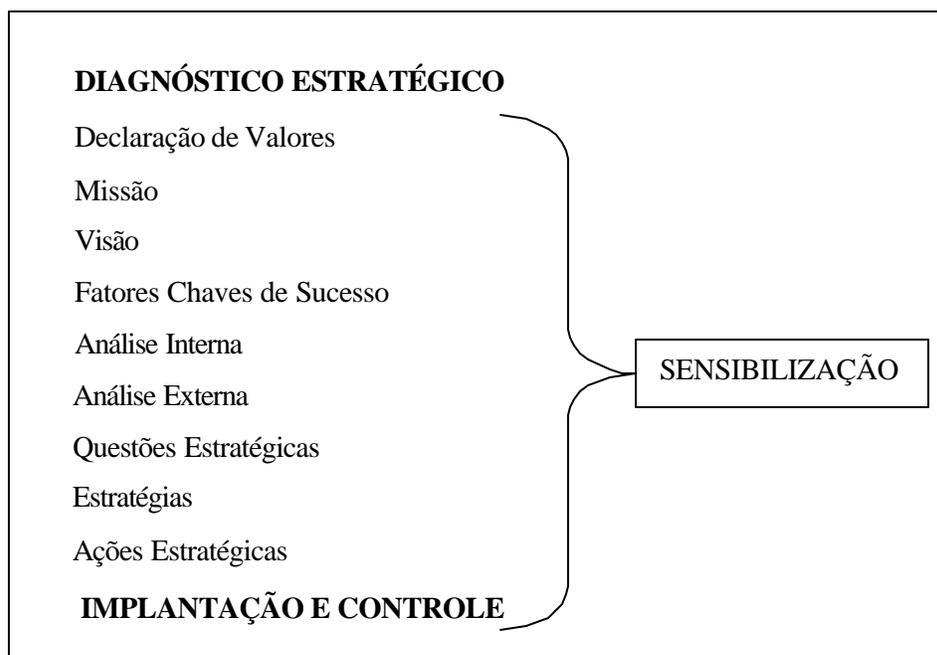
Planejamento Estratégico com a coalizão dominante. Aqui está o resultado do exposto na Figura 16: Processo Cíclico da Pesquisa-Ação, melhor dizendo, é o pré-entendimento da situação e a aplicação de uma teoria emergente, neste caso o Planejamento Estratégico. Portanto, o item tem com objetivo construir as linhas centrais do modelo de Planejamento Estratégico a ser discutido com a coalizão dominante do SESC, entendendo que em pesquisa-ação o modelo poderá sofrer modificações no decorrer dos Seminários, no entanto é importante ir a campo com uma concepção previamente formatada.

O modelo de Planejamento Estratégico proposto compõe-se de três momentos. Momentos esses que já foram descritos anteriormente e que aqui serão detalhados.

- 1) Diagnóstico Estratégico
- 2) A Programação das Etapas do Planejamento
- 3) Implantação e Controle

No quadro abaixo está a representação dos três momentos do modelo de Planejamento Estratégico que foram analisados e debatidos pela coalizão dominante e depois implementado.

Quadro 18: Os Momentos do Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Construção própria do Autor com base na Revisão da Literatura.

O **Diagnóstico Estratégico** está preocupado em analisar o que está por de trás da organização que muitas vezes não se consegue observar facilmente. Este momento vai analisar entre outros aspectos, elementos da estrutura de poder da organização, tentando identificar a coalizão dominante formal¹⁶ e a informal; o clima organizacional; as expectativas e os desejos das pessoas ou de pessoas chaves; a cultura da empresa, por cultura¹⁷ entende-se:

“É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 1992).

Nas palavras de Wagner III & Hollenbeck (2000, p.464) a cultura é representada
cepções compartilhadas por uma organização, baseadas num conjunto de normas e valores fundamentais e que ajudam os participantes a entender a organização”.

Depois desse diagnóstico, se a cúpula da organização chegar a conclusão que há uma possibilidade objetiva de ela ter algum grau de sucesso com o processo, ele inicia-se.

O momento seguinte é da programação do planejamento propriamente dito com a construção de todas as suas Etapas:

- Declaração de Valores
- Missão
- Visão
- Fatores Chaves de Sucesso

¹⁶ Sobre a influência da coalizão dominante formal - *Top Management* - no sucesso do processo de tomada de decisão nas organizações ver Beer (2001).

¹⁷ Ver o texto de Lessem (2001) que propõe um modelo polêmico de análise baseado quatro tipos de culturas para quatro mundos diferentes: o pragmático competitivo, o racional – sustentado, o holístico – caórdico e o humanístico – co-operativo.

- Análise Interna
- Análise Externa
- Questões Estratégicas
- Estratégias
- Ações Estratégicas

A Sensibilização que muitos autores a colocam como uma etapa, na verdade ela encontra-se inserida em todo o momento dois e três.

A Sensibilização deve ocorrer, principalmente, com a Equipe de Planejamento Estratégico¹⁸. Pois, não pode haver entre os membros da Equipe qualquer dúvida sobre o processo para que eles não gerem resistências. Procura-se identificar os possíveis focos de resistências. Muitas vezes, a resistência é por desconhecimento do processo de Planejamento Estratégico. Quando a Equipe entende o que é, seus membros acabam colaborando.

No processo de Planejamento Estratégico existem oito mandamentos, criados por um importante autor da área, que servem para a Sensibilização:

- 1) Todos (principalmente, como já foi falado, a Equipe de Planejamento Estratégico) devem ter uma visão geral do processo de Planejamento
- 2) Todos devem se envolver com o processo de Planejamento Estratégico;
- 3) Todos devem estar motivados com o processo de Planejamento Estratégico;
- 4) Cada um deve entender o seu papel no processo de Planejamento Estratégico;
- 5) Cada um deve entender o papel do processo de Planejamento Estratégico na sua atividade;
- 6) Todos devem entender o papel do consultor no processo de Planejamento Estratégico (caso haja um);

¹⁸ No caso do SESC a equipe de Planejamento Estratégico foi formada pelos membros da coal dominante: Diretores, Assessores, Gerente da DR, Gerentes de Unidades Operacionais e Responsáveis por

- 7) Todos devem entender os conceitos envolvidos no processo de Planejamento Estratégico;
- 8) Caso haja uma Assessoria Interna de Planejamento, todos devem entender o seu papel no processo de Planejamento Estratégico.

O Pesquisador trabalhou com base nestes mandamentos em todos os momentos da pesquisa, pois entende que eles representam o sucesso do Planejamento Estratégico (o seu entendimento) ou o fracasso (a negação ou não compreensão dos mandamentos).

DECLARAÇÃO DE VALORES¹⁹

*“O que define uma empresa são seus valores.
Em cima deles é que se constroem as competências
que a empresa precisa ter”.*
(Beth Baumgardner)

A primeira etapa do momento dois é a **Declaração de Valores**, a organização deve analisar os valores que ela possui. São as crenças e princípios que orientam, guiam, as atividades e operações da empresa, independente de seu porte (Tiffany & Peterson, 1998).

É importante salientar que valores claramente definidos podem ajudar a empresa a quando ocorrem situações inesperadas. Todos os funcionários devem abraçar os valores da empresa.

Abaixo se pode observar um caso que aconteceu com a Johnson & Johnson e, com base no que estava estampado na sua Declaração de Valores. A empresa soube rapidamente o que fazer em uma situação delicada.

¹⁹ Valores, Princípios, Credo, Políticas e Filosofia são considerados as mesmas coisas em essência. Essa Filho & Pagnoncelli (2001).

*ção de valores, um documento extraordinário
chamado “Credo da Johnson & Johnson”.*

Fonte: Adaptado de Jones & Kahaner (1996).

Abaixo está a Declaração de Valores da Johnson & Johnson:

“CREDO DA JOHNSON & JOHNSON”

Acreditamos que nossa primeira responsabilidade é para com os médicos, as enfermeiras e os pacientes, as mães e todas as outras pessoas que usam nossos produtos e serviços. Para atender suas necessidades, tudo o que fazemos deve ser de alta qualidade. Precisamos lutar continuamente para reduzir nossos custos, a fim de manter preços razoáveis. Os pedidos dos clientes devem ser atendidos pronta e precisamente. Nossos fornecedores e distribuidores devem ter a oportunidade de gerar lucros justos.

Somos responsáveis por nossos funcionários, os homens e as mulheres que trabalham conosco no mundo inteiro. Todos precisam ser considerados indivíduos. Devemos respeitar sua dignidade e reconhecer seu mérito. Eles precisam se sentir seguros de seus empregos. A remuneração deve ser justa e adequada, e o ambiente de trabalho limpo, organizado e seguro. Os

funcionários devem se sentir livres para fazer sugestões e reclamações. As oportunidades de emprego, desenvolvimento e progresso devem ser iguais para todos os qualificados. Precisamos oferecer uma gerência competente, e suas ações devem ser justas e éticas.

Somos responsáveis pelas comunidades nas quais vivemos e trabalhamos e pela comunidade mundial. Devemos ser bons cidadãos apoiar obras sociais e beneficentes e pagar nossa parcela justa de impostos. Devemos encorajar melhorias cívicas e melhores condições de saúde e educação. Precisamos manter em ordem a propriedade que temos o privilégio de usufruir, protegendo o meio ambiente e os recursos naturais.

Nossa responsabilidade final é para com os acionistas. As empresas devem gerar lucros sólidos. Devemos experimentar novas idéias. É preciso estimular pesquisas, desenvolver programas inovadores e arcar com as conseqüências de nossos erros. É preciso comprar novos equipamentos, fornecer novas instalações e lançar novos produtos. É preciso gerar reservar para os tempos difíceis. Operando com base nesses princípios, nossos acionistas devem obter um retorno justo.

Fonte: Jones & Kahaner (1996).

A Declaração de Valores não necessariamente precisa ser algo tão grande como a da Johnson & Johnson, pode ser algo sucinto, desde que esteja escrito, seja verdadeiro e divulgado para todos, a seguir encontram-se alguns exemplos:

HEMOSC

Credibilidade. Responsabilidade. Qualidade. Competência. Comprometimento. Ética e Moral. Trabalho em equipe. Valorização pessoal.

Qualidade. Serviço. Limpeza. Valor.

DPaschoal

Qualidade. Prestação de Serviços. Limpeza.

Hotel Fazenda Boa Esperança

Hospitalidade. Organização. Solidariedade. Pontualidade. Ética. Dedicção. Esperança.

Marcopolo

Cliente: contato permanente orienta nossas ações. **Lucro:** essencial para o desenvolvimento e perpetuação da empresa. **Mercado:** liderança permanente. **Ser Humano:** respeito, comprometido e valorizado é segurança do nosso sucesso. clara e objetiva. **Imagem:** patrimônio a ser preservado e fortalecido

WEG

Valorização do homem. Qualidade autêntica. Assistência técnica confiável. Clientes e fornecedores tratados com justiça e respeito. Reinvestimento dos lucros. Tecnologia-de-ponta e produtos atualizados. Independência tecnológica em produtos e serviços. Vender soluções em vez de produtos. Acionista igual a sócio.

Universidade do Estado de Minas Gerais

Inserção nas políticas públicas. Promoção social. Parceria com a sociedade civil. Compromisso com a qualidade. Avaliação permanente.

Citibank

Precisão, Segurança, Inovação, Excelência.

Ouro Minas Palace Hotel

Antecipar as necessidades dos clientes. Qualidade é compromisso de todos. Valorizar nossos Funcionários. Manter sigilo e discrição.

Disney

Não ceticismo. Criatividade, sonhos e imaginação. Atenção fanática aos detalhes. Preservação e controle da magia Disney.

Carrefour

Satisfação do cliente. Motivação do funcionário. Oferta competitiva de produtos. Recursos

TAM²⁰

Nada substitui o lucro. Em busca do ótimo não se faz o bom. Mais importante do que o cliente é a segurança. A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder. Pense muito antes de agir. A humildade é fundamental. Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.

Microsoft

Ser a referência no seu Negócio. Focalizar em resultados: Vencer, vencer ou vencer. Ter os melhores profissionais. Nunca estar satisfeito é que faz o produto ficar melhor. Compartilhar o sucesso. Valorizar quem ajudou a atingí-lo. Ter visão de longo prazo.

FIAT

Integridade. Valorização das pessoas. Parceria. Agilidade e flexibilidade. Entusiasmo.

Merck

Responsabilidade corporativa e social. Excelência inequívoca em todos os aspectos da empresa. Inovação baseada em ciência. Honestidade e integridade.

Natura

A vida é um conjunto de relações. Compromisso com a verdade. Busca permanente de aperfeiçoamento. Busca da beleza. A vida se manifesta através da diversidade.

A empresa é um conjunto dinâmico de relações.

²⁰ Justamente por acreditar nos seus valores, mormente o primeiro, que em Fevereiro de 2002 a TAM analisou o seu posicionamento estratégico nas rotas internacionais, e chegou a conclusão que teria que encerrar momentaneamente algumas de suas rotas, pois não estava cumprindo o primeiro valor nestas rotas. Inclusive àquela de maior prestígio para ela, a rota para Frankfurt / Alemanha.

MISSÃO

“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna

(Peter Drucker)

A Missão, que é a próxima etapa do modelo, é a razão de ser da empresa; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio. Define quem é a empresa e o que faz. Para ter resultado, segundo Tiffany & Peterson

- 1) Destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece;
- 2) Enfatizar as atividades que sua empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado;
- 3) Incluir as principais conquistas que a organização prevê para os
- 4) Transmitir o que a organização quer dizer de forma clara, concisa, informativa e interessante.

É importante ter alguns cuidados quando do estabelecimento da Missão tendo sempre em mente que:

- 1) Ela não é estática, pode mudar conforme as mudanças do ambiente;
- 2) Se a empresa não for cumprí-la, é melhor não ter ou não divulgar;
- 3) Tem como função, entre outras, delimitar a ação empresarial;
- 4) Deve focar na satisfação total do cliente;

- 5) Capaz de refletir as habilidades essenciais da empresa;
- 6) Realista, porém não modesta;
- 7) Motivadora;
- 8) Flexível;
- 9) “Entendível”, é isso mesmo. Tanto o público interno quanto o externo a empresa, ao ler a Missão deve entender. Palavras bonitas e difíceis, nesse caso, muitas vezes apenas complicam.

Existem algumas perguntas que podem facilitar a construção da Missão da empresa. Evidente que não necessariamente a empresa deva responder a todas para montar a sua:

- 1) O que a empresa deve fazer?
- 2) Para quem deve fazer?
- 3) Para quem deve fazer?
- 4) Como deve fazer?
- 5) Onde deve fazer?
- 6) Qual responsabilidade social e ambiental deve ter?

Abaixo são apresentados alguns exemplos de Missão.

HEMOSC

“Assegurar o fornecimento de sangue, hemocomponentes e serviços hematológicos e hemoterápicos de qualidade, ensino e pesquisa através de uma Hemorede Pública Estadual, visando assistência e segurança à

General Motors – GM:

“O propósito fundamental da General Motors é fornecer produtos e serviços de qualidade tal que nossos clientes recebam um valor superior, nossos funcionários e parceiros

partilhem de nosso sucesso e nossos acionistas recebam um retorno sustentado e superior sobre seus investimentos”.

Saturn (Unidade de Negócio da GM):

“Comercializar veículos desenvolvidos e fabricados nos EUA, líderes mundiais em qualidade, custo e satisfação do cliente, através da integração de pessoas, tecnologia e sistemas empresariais, transferindo conhecimento, tecnologia e experiência a toda a GM”.

Elevadores Otis:

“Oferecer a todos os clientes um meio de locomoção a pequenas distâncias para pessoas e cargas, com um grau de confiança superior aos produtos oferecidos por empresas semelhantes no mundo inteiro”.

McDonald’s

“Servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e

Universidade do Estado de Minas Gerais

“Cultivar o saber universal, referenciando-o com as vocações regionais do Estado. Tornar-se fórum dinamizador da cultura, ciência e tecnologia, de modo a favorecer o intercâmbio e a integração dos setores da sociedade e das regiões do Estado. Disseminar fatores de elevação da qualidade de vida, beneficiando a maioria da população. Contribuir para a redução das desigualdades sociais”.

Citibank

“Oferecer serviços financeiros, em qualquer país, desde que legais e rentáveis”.

Ouro Minas Palace Hotel

“Encantar clientes com soluções especiais em eventos e hospedagem, prestando serviços de alta qualidade”.

Disney

“Alegrar as pessoas”.

Revista Veja:

“Veja existe para que os leitores entendam melhor o mundo em que vivemos”.

Na Missão também está representado o negócio da empresa, é a definição do âmbito de atuação da empresa, por exemplo, no caso do Grupo Abril, o seu negócio é “a difusão de informação, cultura e entretenimento”. Existe um exemplo interessante de como a IBM vem ao longo dos anos atualizando o seu negócio (Oliveira, 2001):

- Início década 50: Computadores
- Fim década 50: Processamento de dados
- Início década 60: Manipulação de informações
- Fim década 60: Solução de problemas
- Início década 70: Minimização de riscos
- Fim década 70: Desenvolvimento de alternativas
- Início década 80: Otimização dos negócios
- Início década 90: Desenvolvimento de novos negócios das empresas
- Final década 90: Satisfazer às necessidades de resolução de problemas
-

VISÃO

“Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece à mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente”.

(James Collins & Jerry Porras)

A etapa seguinte é o estabelecimento da Visão da organização. Ela funciona como a bússola da organização, mostrando ao mundo a direção na qual a empres

“Ter 30.000 ‘Mcrestaurants’ no ano 2000. Depois disso, nem mesmo nós podemos prever

Citibank

“Tornar-se à instituição financeira mais poderosa, com mais serviços e mais influência que

É importante ter ciência que: “Visão sem Ação, não passa de um sonho. Ação sem Visão é só um passatempo. Visão com Ação pode mudar o mundo” (Joel Baker). Melhor ainda, Visão com Ação é um diferencial do processo de Planejamento Estratégico e pode mudar a empresa.

FATORES CHAVES DE SUCESSO

“Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas” (Sun Tzu)

Os Fatores Chaves de Sucesso são da empresa, no entanto não é ela sozinha quem os define. Quem os define na verdade é o mercado, são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a empresa tenha sucesso no seu setor de atuação. Eles são diferentes para cada setor, pois dependem diretamente de forças específicas que atuam em cada setor. Pode-se dizer ainda, que é um conjunto especial de condições baseadas na análise do setor e nas forças que a empresa identificou como responsáveis pela estrutura do seu negócio. Em resumo, são aquelas condições que a empresa tem que ter para sobreviver e não é ela quem estabelece, é o setor da indústria que

Por exemplo, no setor de bebidas ou de cigarros um Fator Chave de Sucesso para as empresas que desejam atuar nesse mercado é a logística. Em todo é qualquer bar, da economia formal ou informal, uma pessoa vai encontrar uma cerveja ou um cigarro, pois as empresas ganham muito dinheiro no varejo também. Logo para uma empresa entrar nesse setor ela tem que investir em logística e distribuição.

Então um Fator Chave de Sucesso não é um elemento que a empresa tem ou não tem, não é um elemento que a empresa faz bem ou não, é sim uma variável que a empresa tem que ter segundo o setor em que atua, o setor é quem determina, não a empresa.

ANÁLISE INTERNA

“Os grandes saltos do progresso da humanidade foram dados por homens que mergulharam profundamente na imaginação e através do trabalho árduo conseguiram transformar a fantasia em realidade”.
(Robert Patterson)

A organização vai analisar dois pontos: os fortes e os fracos. Os pontos fortes são características ou recursos disponíveis pela empresa que facilitam o cumprimento da Missão que ela estabeleceu. É uma situação conseguida que lhe proporciona uma vantagem no ambiente empresarial. Portanto, é uma característica competitiva da empresa que a coloca em vantagem frente aos concorrentes. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode interferir mais rapidamente, mesmo assim como falado ao discutir-se Poder, Conflito e o Processo de Tomada de Decisão, as coisas não são tão simples como parecem ser.

Os pontos fracos são as coisas pelo lado ruim. São características ou limitações de recursos que dificultam o cumprimento da Missão. É uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem no ambiente empresarial. Portanto, é uma característica competitiva da empresa que a coloca em desvantagem frente aos concorrentes. Em tese, também é uma variável controlável, pois a organização pode interferir mais rapidamente, cabe a mesma advertência acima.

A metodologia básica para se fazer tal análise pode ser através de um estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização. Cabe lembrar que o processo de Planejamento Estratégico é válido para todo e qualquer tipo de organização independente de setor ou tamanho. Assim a empresa que não tem as áreas funcionais bem definidas pode utilizar a criatividade para fazer tal análise.

A Equipe de Planejamento Estratégico deve analisar todos os elementos internos à empresa que julgar importante para o processo, sempre discutindo se o elemento específico é um ponto forte ou fraco para empresa, pois no momento da programação estratégica, as a os diferentes pontos.

Abaixo são apresentados, por área funcional, elementos importantes como fonte de análise. Evidente que cada elemento de análise deve ser contextualizado para a empresa específica que se está fazendo o Planejamento Estratégico.

Área de Marketing

- Sistema de distribuição
- Análise dos produtos
- Pesquisa de mercado (conhecimento do consumidor)
- Força de vendas
- Produtos (atuais e futuros)
- Promoção e propaganda
- Políticas mercadológicas
- Políticas de preço

Área de Produção

- Capacidade de produção e expansão
- Planejamento e Controle da Produção
- Tecnologia
- Política de Qualidade
- Custos
- Produzir *versus* terceirizar
- Pesquisa & Desenvolvimento
- *Just in Time*
- Utilização da mão-de-obra
- Política de estoques

- Expedição
- Organização da fábrica

Área de Recursos Humanos

- Treinamento
- Motivação
- Remuneração (Variável)
- Plano de cargos e salários
- Recrutamento e seleção
- Critério familiar ou técnico?

Área Financeira

- Contas a pagar e a receber
- Orçamento
- Política de compras
- Política de investimento
- Fatores determinantes de despesas
- Fluxo de caixa
- Planejamento e controle financeiro

Elementos que afetam a empresa todo

- Estrutura organizacional
- Rotinas administrativas
- Processo de comunicação interna
- Sistema de informações gerências
- Sistema de planejamento
- Habilidade da gerência

Acima, obviamente estão apresentados de forma resumida apenas alguns elementos a serem analisados, no entanto isso vai variar de empresa para empresa.

ANÁLISE EXTERNA

“Uma tática sutil é a de tratar os inimigos com cordialidade inclusive ajudando-os. Porém a tática mais criativa é a de convencer o seu inimigo a combater um oponente de categoria superior”.
(Ronna Lichtenberg)

Nos primórdios da Administração, as organizações eram entendidas como sistemas fechados e por isso mesmo não interagiam com o ambiente externo. É evidente que as organizações que não estejam em constante sintonia com o seu meio externo estão fadadas ao fracasso. Por que isso? Ora, hoje a economia é muito mais dinâmica, a exigência dos clientes é cada vez mais apurada, Henry Ford com seu célebre pensamento sobre o seu Ford T preto: “Os americanos podem escolher automóveis de qualquer cor, desde que sejam pretos”. Por não ouvir uma variável do ambiente externo, a Ford foi ultrapassada pela General Motors (GM) que tinha uma postura frente ao ambiente completamente diferente.

Isso é uma mostra real de que as organizações que ainda são concebidas como sistemas fechados não prosperam. É difícil às organizações não sofrerem influência de fatores do ambiente externo, como por exemplo, a tecnologia. Está aí a Internet, fazendo negócios virtuais para produtos reais. Tem-se hoje *on-line* informações de toda ordem, basta apenas as empresas se prepararem para o novo, ou melhor, mudar e se adaptar ao ambiente externo. Nas palavras de Koontz, O'Donnell & Weihrich (1986, p.99):

-la. Isto depende do poder de barganha que a organização possui tanto ao nível específico do capital financeiro quanto ao nível de rede de relacionamento.

Em resumo, as oportunidades são os fatores externos que facilitam o cumprimento da Missão da empresa ou mesmo as situações do meio ambiente que a empresa pode aproveitar para aumentar sua competitividade.

As ameaças são o entendimento negativo das oportunidades, ou seja, continua sendo uma força incontrolável pela organização, cria obstáculos a sua estratégia, no entanto poderá ou não ser evitada quando conhecida em tempo suficiente para ser
atores externos que dificultam o cumprimento da Missão da empresa
ou as situações do meio ambiente que colocam a empresa em risco.

As variáveis ambientais são inúmeras e estão relacionadas diretamente como o setor (Automotivo; Autopeças) da indústria (Automobilística) que a empresa (Ford, Freios Varga; Pirelli) está localizada. Pois, dependendo de como for a conjuntura do ambiente e da empresa, ela terá variáveis que irão afetá-la diretamente e outras nem tanto.

Levado em conta as considerações acima, pode-se citar como variáveis ambientais: a tecnológica, a ecológica, a sindical, a cultural; social, comunidade, clientes, concorrentes, fornecedores governo (Políticas Públicas); econômica (inflação, taxas juros, ...); mercado modismo, crescimento, ...); educacional entre outras.

Só para efeito de exemplificar uma delas, cada empresa vai reagir a turbulência tecnológica segundo sua capacidade de interpretação da realidade externa, mesmo porque o grau de abalo da tecnologia varia de empresa para empresa, logo vai variar também a forma de desenvolver mecanismos específicos para a sua leitura. Koontz, O'Donnell & Weihrich (1986, p. 104) conseguem traduzir a maneira de como a tecnologia é incorporada s: “O impacto da tecnologia pode ser visto em novos produtos, novas máquinas, ferramentas, novos materiais e novos serviços. Alguns dos benefícios da tecnologia são aumentos de produtividade, padrões mais altos de vida, mais tempo de lazer e maior variedade de produtos”.

Os fatores econômicos, políticos e legais, em uma acepção mais ampla, a intervenção das políticas governamentais na economia, configura-se para as organizações numa importantíssima variável externa. Dentro do aspecto econômico, as organiza que estudar a fundo elementos como taxa de inflação, de juros, condições da mão-de-obra, níveis de preço, políticas fiscal e tributária (dois elementos tão em evidência ultimamente no Brasil) entre tantos outros. Sempre interpretando se para a organização é uma ameaça ou uma oportunidade. Sendo ameaça, a empresa tem que criar estratégias para eliminá-la ou transformá-la em uma oportunidade. Sendo oportunidade, a organização também tem que criar estratégias, só que agora para otimizar ainda mais cad

Um outro elemento importante do ambiente externo e que está se transformando não apenas como um modismo, mas em uma tendência no mundo interno, é a variável ecológica. Muitas organizações estão incorporando em suas estratégias o conceito de tecnologias limpas.

Para a Comissão da Comunidade Européia as tecnologias limpas são “... qualquer medida técnica tomada ... para reduzir, ou mesmo eliminar na fonte, a produção de qualquer incômodo, poluição, ou resíduo e que ajude a economi -prima, recursos naturais e energia”.

Mas afinal de contas o que isso tem haver com o ambiente externo das organizações? Primeiro porque faz parte do externo da organização, segundo porque as empresas podem se utilizar disso de duas maneiras: (1) se protegendo das multas ou outras complicações com órgãos fiscalizadores do meio ambiente, que cada vez mais estão ficando mais exigentes; (2) porque as organizações podem se utilizar disso para estimular

Alguns fatores que impulsionam o investimento em Tecnologias Limpas são: diferencial de mercado; vantagem competitiva perante seus concorrentes; crescimento da consciência ambiental por parte da sociedade; pressões de agências financiadoras e de clientes; seguradoras começam a exigir providências a possíveis danos causados ao meio ambiente; modernização do sistema de qualidade (ISO Série 14.000); sofisticação do processo produtivo; pressão de organizações não-governamentais entre outros.

Abaixo se encontra um quadro resumo com algumas variáveis do ambiente externo:

Tabela 01: Variáveis do Ambiente Externo

Forças Político-legais	Forças Sociais	Forças Econômicas	Forças Tecnológicas
<ul style="list-style-type: none"> • Leis tributárias • Regulamentações de comércio internacional • Regulamentações de empréstimos a consumidores • Leis de proteção ambiental • Sanção de regulamentações antitruste • Leis de contratação, demissão, promoção e pagamento • Controles de preços e salários 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudes em relação à inovação de produtos, estilo de vida, carreiras e ativismo dos consumidores • Preocupação com a qualidade de vida • Expectativas de vida • Expectativas em relação ao local de trabalho • Taxas de nascimento • Alterações populacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de dinheiro • Política monetária • Taxa de desemprego • Custos com energia • Renda pessoal disponível • Estágio do ciclo econômico 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos em pesquisa e desenvolvimento (do governo e do setor) • Enfoque em gastos com pesquisa e desenvolvimento • Taxa de introdução de novos produtos • Automação • Robótica

Fonte: Wright, Kroll e Pamell (2000, p.58).

Em resumo, as variáveis ambientais são aquelas forças que atuam em maior ou menor grau e direta ou indiretamente nos resultados empresariais e na formulação das estratégias. Entretanto, as empresas, via de regra, não têm capacidade de influência diretamente sobre elas. São forças de caráter exógeno.

Existem algumas técnicas que auxiliam o processo de análise externa. Elas estão sucintamente enumeradas a seguir:

a) Variáveis ambientais e suas tendências:

Consiste em analisar as variáveis ambientais que direta ou indiretamente afetam a organização em estudo, bem como algumas de suas tendências. Os elementos devem ser relativizados segundo o setor da indústria que a empresa se encontra, pois uma variável terá mais impacto em determinado setor do que em outro. As variáveis são analisadas sob a ótica de oportunidades e ameaças para a empresa, para que mais à frente a organização trace as suas estratégias segundo o estudo. Algumas variáveis podem ser citadas como: tecnologia, meio ambiente, sindicato, a questão cultural e social da região onde a empresa está, a comunidade, os clientes, os concorrentes, os fornecedores, o Governo e suas políticas, a economia de um modo geral como inflação, taxa de juros entre outros elementos importantes para a empresa.

b) Análise de Cenários:

É o desenvolvimento futuro de um sistema através de situações alternativas. São criados quadros diferentes e alternativos do futuro, determinando-se os caminhos que levam a estes quadros. É um texto escrito em que se apresentam seqüências de situações complexas, construídas com o propósito de concentrar a atenção nos processos causais e pontos de decisão e facilitar a decisão na situação de incerteza e ignorância parcial em que se encontram os decisores (Bethlem, 1998).

Schwartz (2000) mostra oito passos para se construir cenários:

- 1) Identifique a questão ou a decisão central;
- 2) Determine as forças críticas no ambiente local;
- 3) Faça uma lista das forças principais que exercem alguma influência sobre os fatores-chave identificados;
- 4) Classifique-as quanto à ordem de importância e grau de certeza;
- 5) Defina a lógica do cenário: os vetores em torno dos quais haverá

- 6) Discorra sobre cada um dos elementos em jogo;
- 7) Indique as consequências dessa análise para a questão ou decisão central;
- 8) Estabeleça os indicadores que marcarão a evolução em direção a um ou

Com isso se estabelecerão no mínimo dois possíveis cenários: um otimista e um outro pessimista.

Schwartz (2000) também ensina nove regras de como ler os cenários que foi estabelecido:

- 1) Crie um clima livre de tensão e aberto;
- 2) Inclua as pessoas-chave na equipe;
- 3) Inclua pessoas e informações de fora da empresa;
- 4) Trabalhe com perspectiva muito antes de ter de tomar decisões;
- 5) Comece observando o presente e o passado;
- 6) Faça alguns trabalhos preliminares com pequenas equipes;
- 7) Ensaie o que a empresa fará nos diferentes cenários (Otimista e Pessimista);
- 8) Transforme essa conversa estratégica em um hábito permanente;
- 9) Evite um futuro oficial.

c) Análise da Concorrência:

Pesquisa e analisa as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação, facilitando assim a análise interna da empresa. Os elementos podem ser os produtos, as estratégias de distribuição ou produção, enfim tudo o que for interessante para a empresa. Essa forma de análise externa pode ser chamada também de *Benchmarking*, ou seja, estudar e comparar a sua empresa com o concorrente mais forte.

d) Análise da Competitividade: o modelo de Porter:

O modelo das cinco forças de Porter (1986) também pode ser uma excelente alternativa para se analisar o ambiente externo. Segundo Porter (1986) a lucratividade de uma indústria é determinada por cinco forças competitivas:

- Poder de negociação dos fornecedores;
- Poder de negociação dos clientes;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Competição entre as empresa da indústria

Em resumo deve-se dizer que no mundo de hoje onde instabilidade, imprevisibilidade, incerteza e total perplexidade diante dos acontecimentos continuarão sendo a única constante. Assim, como de uma maneira ou de outra toda organização depende de seu ambiente, cabe aos detentores do poder e do processo decisório das organizações tentar de alguma maneira ler com alguma antecedência, ou seja, antecipar o futuro, em termos de oportunidades e ameaças para elas não pegarem as organizações totalmente despreparadas.

A empresa inicia pela determinação das Questões Estratégicas, questões abrangentes e relevantes segundo todas as etapas até o momento desenvolvidas. Por exemplo, uma Questão que freqüentemente aparece é: Como resolver o equilíbrio -financeiro da empresa? Não existe um número ideal, no entanto, geralmente são apresentadas de 10 a 15, pois elas são muito amplas.

Feito isso à empresa passa a formular as Estratégias (O que fazer?)²¹. Para cada Questão Estratégica a empresa vai montar quantas Estratégias forem necessárias para resolver a situação. No exemplo acima, uma Estratégia poderia ser: Cortar custos e despesas. É o que fazer para resolver a Questão do equilíbrio econômico-financeiro.

Para cada Estratégia a organização vai formular Ações Estratégicas (Como fazer?). Logo para cada uma das “n” Estratégias ter-se-á “n” Ações Estratégicas. Para cada Ação Estratégica deve ter: o seu responsável, a data de início e de término da Ação, o recurso financeiro necessário e um indicador de desempenho.

Pegando o exemplo acima:

Questão Estratégica: Como resolver o problema do equilíbrio econômico-financeiro?

²¹ Ver o item 2.6.

Estratégia 01: Cortar custos e despesas.

Ação Estratégica: reduzir o custo de manutenção

Responsável: Manoel Serra, Chefe do Setor

Prazo: Início 27/12/01 até 26/03/02

Custo: R\$ 30.000,00

Indicador: reduzir em 30% os atuais gastos

Finalizado o momento dois. A montagem do documento com todas as etapas do processo de Planejamento Estratégico, agora o momento três tem que acontecer é o agir é colocar o documento em prática. A empresa pode montar uma Assessoria de Planejamento para acompanhar e controlar execução do Plano Estratégico. Quem vai fazer acontecer o Planejamento são os responsáveis por cada Ação Estratégica e a própria organização como um todo, sensibilizando e inculcando em todos os funcionários o Pensamento Estratégico.

Logo, implantação é colocar em prática o documento. Acompanhar é função de um órgão estabelecido da organização, como foi dito, por exemplo, a Assessoria de Planejamento vai controlar as Questões Estratégicas, as Estratégias e principalmente as Ações Estratégicas. Pois, falhas e erros que se transformam em desvios do planejamento, devem ser acompanhadas de perto.

Humanos, Assessor de Planejamento; Assessor de Informática, Assessor Jurídico, Gerente Financeiro, Gerente de Investimento e Serviços, Gerente de Programação Social, Gerente de Recursos Humanos, Chefes de Seção, Responsáveis por Áreas e todos os 19 Gerentes dos Centros de Atividades ou Unidades Operativas do SESC.

Inicialmente será exposto de maneira mais ampla algumas das razões que o SESC levou em conta para vivenciar um processo de Planejamento Estratégico. Na seqüência é detalhado o processo, parte a parte chegando-se ao final com as Questões Estratégicas e ²³ do SESC.

As intenções da implantação do Planejamento Estratégico do SESC foram formalizadas com a criação em janeiro de 1999 da Assessoria de Planejamento APLAN.

A necessidade de tornar o SESC mais preparado para os possíveis cenários do futuro, bem como as barreiras político-econômicas enfrentadas pela Instituição, que vem refletindo na redução da arrecadação compulsória, inadimplência das empresas, além da forte concorrência, justificavam a realização de um processo de mudança organizacional,

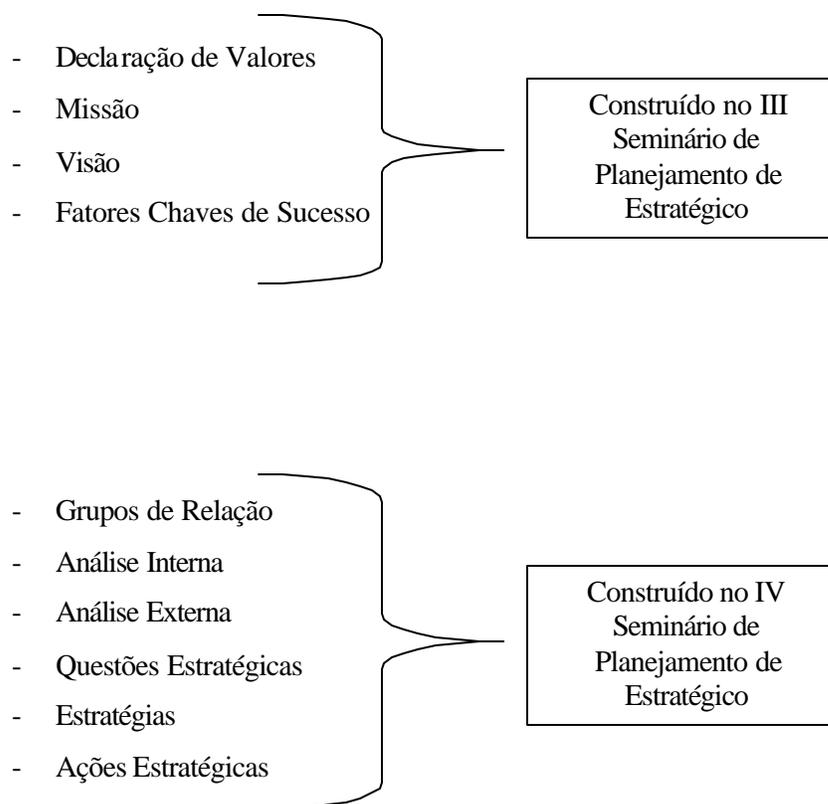
²² Os dados em alguns aspectos foram maquiados por serem estratégicos para a Insti importante lembrar que o SESC não tem em sua essência a lucratividade e sim a geração de resultados voltados à finalidade que o criou, conforme exposto no Decreto Presidencial nº 9.853 de 13/09/46, o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e sua famílias. Assim, é importante analisar os dados do SESC como um exercício de explicação do modelo construído.

²³ As Ações Estratégicas não serão apresentadas, mesmo elas também tendo sido construídas no IV planejamento Estratégico, pois elas na verdade se configuram como elemento de suma importância para o projeto. Discutindo-as se estaria abrindo demais a Gestão Estratégica Criativa 2004 do SESC.

desta etapa não representou o fim da coleta de informações e do levantamento dos problemas existentes no SESC, mas sim um quadro referencial que serviu como um norteador para o processo de decisão estratégica.

No II Seminário de Planejamento Estratégico foi apresentado e discutido a metodologia de construção do Planejamento Estratégico para o SESC. Nesse Seminário, depois de muitas discussões chegou-se a conclusão que seria importante incluir um item na metodologia previamente proposta, Grupos de Relação da Instituição, ou seja, a discussão e análise daqueles atores sociais que o SESC mais se relaciona, não especificamente citando os nomes, mas que elementos sociais seriam importantes para a Gestão Estratégica do SESC. No III Seminário esse item foi discutido novamente e constatado a sua real importância. Então se comprova o que em pesquisa-ação é verdade, ou seja, tem-se um esboço teórico prévio (Ver Figura 16) mas no momento da elaboração final do trabalho o modelo inicial pode sofrer interferência e ajustes segundo a percepção dos membros da pesquisa, neste caso a coalizão dominante da Instituição. Assim comprova-se, que a explicação da Figura 17 é real.

Um quarto grande momento, munidos de todas as informações necessárias, realizou-se o IV Seminário do Planejamento Estratégico, após intensas reflexões apresentou-se, discutiu-se, analisou-se e colocou-se no papel o desenrolar da metodologia proposta, mas agora, com um item a mais (Grupos de Relação), assim a metodologia ficou da seguinte forma:



A Gestão Estratégica Criativa 2004, apresentada a partir de agora, representa o fruto de um esforço compartilhado de todos os Funcionários²⁴ para o delineamento de uma nova trajetória a ser seguida pelo SESC que permitirá, além de uma maior sinergia de suas ações e maior poder e flexibilidade diante das mudanças, a articulação de medidas que contribuam para o oferecimento de serviços de qualidade que promovam a melhoria de qualidade de vida dos comerciários e sua família.

²⁴ Todos, porque além da coalizão dominante que participou de forma efetiva da construção do documento final, com as etapas do processo de Planejamento Estratégico, os outros funcionários do SESC que não faziam parte da coalizão dominante, participaram através de um questionário que eles tiveram a oportunidade de responder e que se encontra em Anexo.

também contém o resultado da discussão de cada uma das etapas do modelo construído para o SESC. Portanto, os principais resultados obtidos no processo de Planejamento Estratégico do Serviço Social do Comércio em Santa Catarina - SESC. As várias etapas do processo foram conduzidas segundo princípios do Planejamento Estratégico, através da valorização da visão de longo prazo, bem como do processo participativo para a definição dos elementos que deveriam nortear as ações da Inst

A participação efetiva da coalizão dominante e de pessoas que exercem funções de confiança na Instituição, aliada a um processo de discussão que buscou definir e solucionar os principais problemas do SESC, garantiram a qualidade dos resultados.

As discussões nos Seminários ocorreram da seguinte forma:

- 1) No I Seminário de Planejamento Estratégico houve uma explanação por parte do Pesquisador com a participação da coalizão dominante através de perguntas;
- 2) No II Seminário a diferença do primeiro é que houve uma grande discussão em torno do modelo de Planejamento Estratégico proposto, mormente em decorrência do fato de que a equipe da coalizão dominante entendeu que se deveria acrescentar mais uma etapa ao modelo: Grupos de Relação. Depois de intensos debates concluiu-se que a inclusão de mais essa etapa ao modelo proposto só o valorizaria ainda mais. Fato relevante que se tem que frisar, quem abriu e encerrou os trabalhos, antes de passar a condução para o Pesquisador, nos dois
sessões de Planejamento do SESC. Era um comprometimento total com aquele momento.
- 3) No III Seminário de Planejamento Estratégico começou-se a discutir as etapas do modelo, foi construída a Declaração de Valores, Missão, Visão e Fatores Chaves de Sucesso. A metodologia aplicada para isso

(compilação de todo o Planejamento Estratégico) seria levado para a prática, ou seja, como tudo àquilo que a coalizão dominante construiu seria posto em prática. Este ponto é o momento três do modelo a implantação e o controle das etapas. É evidente, pois de nada adiantaria se tudo o que se construiu ficasse apenas em um papel ou em um documento de intenções, teria-se que

²⁵ Os significados empregados encontram-se no item 1.4.

implanta-lo e depois controla-lo, ou melhor dizendo, acompanhar a execução do Planejamento Estratégico do SESC. Como no I e II que tinha uma pessoa que abria e encerrava os trabalhos, no III e IV Seminário essa papel foi exercido pelo próprio Diretor Regional do SESC, o maior cargo na estrutura organizacional, e que também participou de todos os quatro Seminários²⁶. Essa participação foi importante para mostrar a todos da coalizão dominante que o Diretor Regional estava comprometido e apoiando todo o projeto. Na verdade o Diretor Regional sempre foi um grande incentivador desse projeto, isso acontece até hoje.

Na seqüência são apresentados os resultados de todas as discussões dos Seminários que culminou no Planejamento Estratégico do SESC.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Neste item o Pesquisador teve uma conversa longa, aberta e franca com o Diretor Regional do SESC mostrando os elementos que poderiam vir a tona na discussão do Planejamento Estratégico do SESC. Foram debatidos com ele elementos da estrutura de poder do SESC, aspectos inerentes à coalizão dominante, o clima organizacional que o SESC apresentava naquele momento, a cultura da Instituição e as possíveis expectativas e desejos das pessoas que estariam envolvidas no projeto.

Depois de horas de conversa e reflexões sobre as possíveis repercussões de um projeto dessa magnitude na Instituição, chegou-se a conclusão que seria de suma importância o SESC vivenciar um projeto de Planejamento Estratégico naquele instante,

²⁶ Os quatro Seminários juntos, sem contar os momentos que antecederam sua realização e os momentos de trabalho depois da sua realização, durou em torno de sete dias, c

devido ao momento histórico que a organização estava passando. Por esses, motivos, houve uma autorização formal para que o Pesquisador desse prosseguimento a tudo o que já tinha planejado com a Assessora de Planejamento, conforme já descrito anteriormente.

DECLARAÇÃO DE VALORES

Os valores são as crenças e conceitos básicos de uma Instituição. Eles constituem parte central da cultura organizacional e devem nortear todas as ações do SESC. Depois de horas de discussões e reflexões críticas a equipe chegou a seguinte Declaração de Valores para o SESC:

- ÉTICA;
- RESPEITO E VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO;
- ESTÍMULO À CRIATIVIDADE;
- AÇÕES INOVADORAS;
- COMPROMETIMENTO COM O CLIENTE;
- CONSCIENTIZAÇÃO PARA PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE;
- SENSIBILIZAÇÃO E FLEXIBILIDADE ÀS MUDANÇAS;
- INTEGRAÇÃO COM A COMUNIDADE;
-



o caráter de que a Instituição não visa lucro e sim, tem social, tudo isso para atender os anseios da família comerciaria.

VISÃO

A Visão é um quadro inspirador de um futuro preferido. Ela representa propósitos globais permanentes, e serve como inspiração para o Planejamento Estratégico. Uma Visão no âmbito do SESC, delineia um futuro ideal para a Instituição, tanto no que se refere a sua ação no ambiente externo quanto em relação às condições do ambiente interno.

Durante a pesquisa do Ambiente Interno e Externo da Instituição verificou-se, que o principal parceiro possuía uma imagem bastante distorcida do SESC, e como sua parceria é fundamental para a sobrevivência a Visão ficou atrelada a percepção do empresário do

Os empresários entrevistados ainda possuem uma Visão assistencialista do SESC, muitos acreditam que a Instituição é um órgão governamental. A marca SESC é associada com as atividades que a Instituição desenvolve, principalmente esportes, lazer, cursos e odontologia.

O SESC é considerado por estes empresários como uma Instituição que propicia benefícios aos comerciários. Apesar desta percepção, apenas 47,17% dos pesquisados afirmam ter a preocupação de informar no momento da admissão do funcionário, quanto ao direito de utilizar os serviços do SESC.

com a coalizão dominante do SESC, a Visão foi definida da seguinte forma:

SER REFERÊNCIA PERANTE OS EMPRESÁRIOS DO COMÉRCIO, COMO INSTITUIÇÃO SOCIAL.
--

FATORES CHAVES DE SUCESSO

Os Fatores Chaves de Sucesso determinam as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que o SESC tenha sucesso no mercado, e ficou definido como:

- RECURSOS FINANCEIROS;
- RECURSOS HUMANOS;
- SERIEDADE;
- COMPETÊNCIA;
- MARKETING;
- EXPANSÃO DOS SERVIÇOS.

Portanto, a questão é a seguinte, se o SESC não tem esses seis elementos ele corre sérios riscos, desta forma estratégias devem ser formuladas necessariamente para esses seis elementos.

GRUPOS DE RELAÇÃO

Grupos de relação são organizações, Instituições ou pessoas que influem ou sofrem influência do SESC. Toda ação do SESC deve levar estes grupos em consideração. Na primeira entrevista realizada com os gerentes de Unidades Operacionais, os principais

Grupos de Relação do SESC eram as Prefeituras Municipais, CDL, Sindicatos, Universidades.

Porém, após o debate mais amplo entre a coalizão dominante da Instituição, concluiu-se que fazem parte do Grupo de Relação do SESC:

EMPRESAS COMERCIAIS;
GOVERNO (INSS, PREFEITURAS E ÓRGÃOS PÚBLICOS);
SINDICATOS E ASSOCIAÇÕES;
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS;
BANCOS;
UNIVERSIDADES E ESCOLAS;
IMPrensa;
FORNECEDORES;
AS INSTITUIÇÕES DO SISTEMA "S".

Por isso, estratégias, principalmente de parcerias devem ser montadas com esses atores sociais.

ANÁLISE INTERNA E EXTERNA

Esse tipo de Análise define como a empresa encontra-se quanto aos seus aspectos internos e externos. O processo de levantamento e análise dos dados permitiu ao SESC o conhecimento dos principais fatores ambientais e suas influências, tornando-se imprescindíveis para identificação de oportunidades e restrições existentes, bem como a compatibilização adequada das estratégias e das variáveis externas e internas que

Para a realização desta Análise foram pesquisados os Funcionários, Gerentes das Unidades Operacionais, Diretores, Assessores, Responsáveis por Áreas, Clientes Atuais e

que a pesquisa concluiu.

Abaixo se encontram os pontos fortes e fracos que a coalizão dominante equipe de Planejamento Estratégico construiu:

PONTOS FORTES

- Recursos Financeiros;
- Preço dos Serviços;
- Imagem da Instituição.

PONTOS FRACOS

- Marketing;
- Comunicação;
- Unidades Deficitárias;
- Instalações e Infra-estrutura física.

Segundo a percepção dos atores envolvidos na pesquisa os pontos fortes e fracos do

a) Percepção dos Funcionários

Em Relação aos Recursos Humanos

O resultado da análise dos dados, no que se refere a variável “treinamentos e cursos oferecidos”, apesar de ser reconhecido por estes pesquisados poderiam melhor atender suas necessidades de formação e aperfeiçoamento.

O enquadramento funcional dos pesquisados está adequado à formação profissional atual, pois as funções desempenhadas são motivadoras e oferecem condições de crescimento profissional e pessoal. Outro fator que exerce influência no desempenho individual, são os benefícios adicionais oferecidos aos salários. Porém, numa análise da remuneração recebida com a praticada no mercado de trabalho, os Funcionários classificaram numa escala entre compatível e abaixo do mercado.

Os Funcionários pesquisados sentem-se integrados à Instituição e satisfeitos com o trabalho que executam, mas percebem que poderia haver uma definição mais clara por parte do SESC quanto ao desempenho individual esperado. Além disso, acreditam que o SESC poderia oferecer um maior amparo quando no surgimento de problemas pessoais e um retorno mais freqüente, por meio de incentivos e elogios, pela qualidade do trabalho desenvolvido.

Em Relação ao Sistema de Informação e Comunicação

Na avaliação do sistema de informação, os Funcionários não se consideram totalmente esclarecidos quanto às ações, objetivos e mudanças ocorridas no SESC. Ao nível da área em que atuam, afirmam que deveria haver uma maior participação dos Funcionários na tomada de decisões ou quando da mudança de equipamentos, estrutura, procedimentos que refletem em suas áreas de atuação.

Em relação aos meios de comunicação formal no SESC como os ofícios, relatórios, manuais e guias, acreditam que suas metodologias poderiam ser revistas, para que os mesmos possam atingir satisfatoriamente o desempenho esperado. Percebe-se que há a falta de um bom sistema de comunicação, não só no que diz respeito a documentos, mas também na falta de repasse das informações acerca de mudanças, objetivos e mudanças ocorridas em procedimentos, equipamentos que refletem no dia a dia da equipe de trabalho.

Segundo os pesquisados, os gerentes comunicam claramente os objetivos e planos do SESC e os auxiliam na resolução de problemas do trabalho.

b) Percepção dos Gerentes das Unidades Operacionais

Em Relação aos Recursos Humanos

Segundo a visão dos Gerentes de Unidades, de maneira geral, este fator é percebido positivamente, pois consideram o SESC uma empresa que investe em seus Funcionários, através de capacitação, boa remuneração em relação ao mercado, aproveitamento da formação profissional, oportunizando o crescimento profissional e pessoal através do trabalho.

De acordo com os pesquisados, os Funcionários em sua maioria, sentem-se satisfeitos em trabalhar no SESC, assumem responsabilidades, são auto-suficientes e cooperativos, apresentando um bom desempenho profissional, direcionando seus esforços

Contudo faz-se necessário a melhor adequação das necessidades do trabalho em onários, que atualmente está deixando a desejar, pois acaba interferindo na falta de tempo para planejamento, pesquisa e informação por parte dos

Para os Gerentes, o SESC mostra que valoriza seus Funcionários, através de incentivos e elogios, preocupando-se com os problemas pessoais, dando suporte quando necessário, o que resulta em uma equipe integrada e participativa.

Porém, vale ressaltar que o ponto mais crítico segundo os pesquisados, recai sobre a questão utilização do tempo de serviço, onde os Gerentes percebem que falta tempo para seus técnicos melhor planejar suas atividades e pesquisar, seja através de livros, revistas e jornais, o que vem a prejudicar o processo criativo, além de influenciar na qualidade das tarefas.

Em Relação ao Sistema de Informação e Comunicação

Em relação ao sistema de informação os Gerentes afirmam que o SESC preocupa-se em divulgar e esclarecer com eficiência seus objetivos, ações e planos, o que torna as normas e regulamentos claros e acessíveis. Os Gerentes ocorrida na organização vem contribuindo para a melhoria dos trabalhos.

Segundo os Gerentes, a nova estrutura organizacional, além de facilitar o sistema de informação, vem contribuindo de forma muito positiva com o suporte t através de acompanhamento e avaliação das atividades, aonde os Diretores e Gerentes do Departamento Regional vem auxiliando as Unidades na resolução dos problemas enfrentados no dia à dia. Esta percepção vem contribuindo positivamente para a imagem da nova direção, que é afirmada por todos os Gerentes como uma administração participativa com um estilo de gerenciar muito motivador.

Os pontos analisados pelos Gerentes, que deixam a desejar atualmente, e que merecem uma atenção especial, seriam os relacionados aos meios de comunicação escritos, que circulam no SESC, como relatórios, manuais, e guias, que foram classificadas por 70% dos pesquisados como documentos que geralmente não atingem seus propósitos. Como tais portância para a comunicação interna, faz-se necessário um estudo de metodologia e estruturação dos mesmos, para melhor adequação aos objetivos da

Qualidade

Em relação aos atendimentos prestados e o grau de satisfação, os pesquisados classificam como um ponto favorável. Em relação a otimização dos recursos pelos Funcionários, segundo os gerentes existe a preocupação de evitar os erros e desperdícios, porém a respeito da política de manutenção das instalações e equipamentos, nota-se que ainda não está bem estabelecida. É importante salientar que uma política bem estruturada, que divulgue a importância da conservação dos equipamentos e instalações, além de conscientizar os Funcionários, promove uma redução nos custos de manutenção.

A questão controle de qualidade é um fator que muitos gerentes demonstraram grande preocupação, contudo são poucos que utilizam formulários ou metodologias formais para verificar o nível de qualidade dos serviços, e assim afirmam que este controle

é realizado através de observação direta, conversa informal com a clientela e instrutores e reuniões com os Funcionários. Porém, ressalta-se que a forma como está sendo realizado este controle é muito primário e deve-se estudar e desenvolver uma metodologia de controle de qualidade mais eficiente e eficaz.

Em Relação aos Investimentos e Infra- Estrutura

Quanto às instalações, sob o aspecto da utilização pela clientela, os Gerentes confirmam ser um local agradável para se freqüentar, mas que nem sempre é bem aproveitado pela clientela, ocasionando uma ociosidade. Analisando o local de trabalho, as condições são satisfatórias, as maiores críticas recaíram aos equipamentos de informática e a manutenção dos equipamentos e a estrutura, o que confirma a necessidade de uma política de manutenção. Todos os pontos analisados no ambiente de trabalho serão avaliados particularmente em cada Unidade, para verificar a veracidade dos fatores e a possibilidade de melhorias.

Em relação ao *lay out* das instalações, percebe-se a falta de planejamento e visão a que se destinam os espaços, assim como as fachadas em alguns casos não atraem a clientela, além de móveis e equipamentos bastante obsoletos, em algumas unidades.

Para a maioria dos Gerentes a adequação da estrutura física com as necessidades dos clientes e profissionais que atuam no SESC é um dos grandes problemas, bem como a falta de planejamento para distribuição e utilização dos espaços. Em algumas unidades o espaço físico é muito limitado, e vem prejudicando até mesmo os serviços oferecidos. Outro problema citado pelos gerentes é a adaptação com o processo de terceirização, principalmente na área de limpeza, falta uma política de capacitação mais eficaz, que trabalhe a questão das relações interpessoais, além de barreiras para as atividades, que às vezes esbarram nas normas e regras do Departamento Regional, percebe-se que em algumas unidades faz-se necessário a contratação de pessoas.

Atividades e Serviços

Com referência aos serviços, segundo a percepção dos Gerentes de Unidades Operacionais, todas as atividades oferecidas pelo SESC, possuem proposta e metodologia bem embasadas, porém algumas devem ser reformuladas de acordo com a realidade de cada região e ou cidade, para melhor satisfazer a clientela.

Porém, o SESC nos seus serviços possui um diferencial, que é o preço praticado, que na maioria das vezes está bem abaixo do mercado.

As atividades mais procuradas mudam de cidade para cidade devido a cultura e o contexto de cada uma, no entanto as atividades mais citadas são esportes (musculação, ginástica, capoeira, escolinhas), odontologia, recreação e cursos (línguas e informática).

Estas atividades, segundo os Gerentes entrevistados, trazem retorno financeiro ao SESC, pois em alguns casos são desenvolvidas por Funcionários, estagiários ou instrutores comissionados. Quando questionados a respeito de atividades que trariam retorno financeiro, os Gerentes afirmam que o SESC deveria inovar suas atividades e investir principalmente na área de educação (supletivo, ensino fundamental e pré-vestibular) e atuar em cursos rápidos, com carga horária pequena e desenvolvida por módulos.

Segundo os Gerentes a vocação do SESC é esportes, educação e cursos de

Resumo dos Pontos Fortes e Fracos Segundo a Percepção dos Gerentes de Unidades Operacionais

Entre os pontos fracos, citados pelos Gerentes, que devam ser solucionados com a maior brevidade para a garantia de serviços com padrão de qualidade razoável: marketing e a falta de informatização.

Assim, faz-se necessário a implantação de uma política de marketing, contemplando todo um projeto de divulgação voltado para as particularidades do SESC.

Já em relação a informatização, cabe salientar que a Assessoria de Informática, está desenvolvendo um projeto que tem por objetivo, a informatização de todas as Unidades do SESC.

Quanto aos pontos fortes, percebe-se que o SESC possui uma estrutura física muito boa, o que facilita o desenvolvimento dos trabalhos das Unidades.

Outro fator citado pelos Gerentes foi atividade voltada à educação, que para alguns Gerentes deveria ser ampliada, por exemplo, implantação de creche e ensino de fundamental.

balhadores que possuem tempo disponível para pesquisar e espaço para
criar.

Porém, apesar destas dificuldades os Diretores, Assessores e Gerentes da DR, percebem que os Funcionários sentem-se satisfeitos em trabalhar, gostam do seu trabalho, assumem responsabilidades, são cooperativos e direcionam seus esforços aos objetivos e prioridades do SESC.

Os Funcionários, segundo a percepção do corpo diretivo da DR, possuem formação compatível com seu cargo, apesar de existirem muitas disfunções. O trabalho desenvolvido proporciona oportunidades e crescimento profissional e pessoal a estes Funcionários.

Em Relação ao Sistema de Informação e

Os pesquisados, no que se refere ao sistema de informação, afirmam que os Diretores comunicam e divulgam claramente o que desejam dos Funcionários e quais os objetivos e planos do SESC, e sempre que possível auxiliam na busca de solução para os problemas, sendo que o estilo de administrar ainda deve sofrer alterações, para melhor se adequar aos novos procedimentos.

Entretanto, os Gerentes percebem que as formas de comunicação utilizadas estão deixando a desejar, pois há muita lentidão no processo, o que dificulta os trabalhos e como resultado o SESC tem dificuldade em identificar problemas e conseqüentemente buscar soluções.

Quanto aos meios de comunicação formal como ofícios, relatórios, manuais e guias, há necessidade de analisar a forma e a metodologia dos relatórios e manuais, pois não atingem seus objetivos.

Em Relação aos Investimentos e Infra-Estrutura

Quanto ao ambiente de trabalho, de maneira geral, os Gerentes consideram o local de trabalho bem estruturado no que se refere a ventilação, barulho, temperatura, iluminação, espaço físico, móveis/utensílios e limpeza, porém faz-se necessário melhor
quinas e equipamentos, principalmente no que se refere aos equipamentos de informática, além dos banheiros.

Em Relação ao Marketing

Segundo o corpo diretivo da DR, faz-se necessário à criação de um plano de marketing que contemple acima de tudo planos para divulgação do SESC, o que vem prejudicando os trabalhos desenvolvidos pelas Unidades.

Em Relação às Atividades e Serviços

Para os Gerentes, o SESC é uma Instituição pouco organizada e profissional, aderindo muito as propostas externas, seguindo as tendências do concorrente, que nem sempre é o interesse do cliente, não inovando seus serviços.

Em relação as atividades que o SESC realiza com resultado, os pesquisados citaram odontologia, refeições, recreação infantil, esporte, lazer e turismo. Já quando questionados a respeito das atividades que o SESC deveria deixar de atuar, foram citadas cursos profissionalizantes como cabeleireiro e corte e costura, e biblioteca, porém todos afirmam que se faz necessário um estudo das atividades para uma reestruturação das metas e programação.

Resumo dos Pontos Forte e Fracos Segundo a Percepção dos Diretores, Assessores e Gerentes da DR

Para os pesquisados os pontos fortes do SESC hoje são a estrutura física, os seus profissionais capacitados, porém que devem ser melhores avaliados devido às disfunções que ainda existem. Como pontos fracos, a falta de uma política de marketing e de

Do número de pesquisados, 39,17% são optantes do Imposto Simples. A grande maioria não soube responder se concordaria em pagar uma taxa ao SESC, caso o SESC suspendesse o atendimento aos seus funcionários. A respeito da existência de atividades que podem ser dedutíveis do Imposto de Renda, poucos empresários têm conhecimento.

Numa avaliação do SESC, estes empresários consideram como pontos positivos a qualidade no atendimento e nos serviços, marca, serviços de refeições, esporte, educação e infra-estrutura. A principal deficiência enfatizada foi à divulgação.

Os entrevistados fazem as seguintes sugestões ao SESC: revisão do preço para os usuários, inovação das atividades, maior divulgação dos serviços de saúde e educação, sendo que em muitas cidades os empresários solicitam a construção

Diante do que a coalizão dominante discutiu como pontos fortes e fracos e dos resultados da pesquisa, a coalizão dominante, depois de uma análise dos dois momentos chegou aos seguintes pontos fortes e fracos do SESC como um todo.

PONTOS FORTES

- POLÍTICA DE PREÇOS;
- RECURSOS FINANCEIROS;
- IMAGEM E CREDIBILIDADE;
- INSTALAÇÕES, ESTRUTURA FÍSICA E EQUIPAMENTOS;
- QUALIDADE NAS ATIVIDADES;
- CLIENTELA ESPECÍFICA;
- DIVERSIDADE DOS SERVIÇOS;
- RECURSOS HUMANOS (BOM SALÁRIO).

PONTOS FRACOS

- POLÍTICA AGRESSIVA DE MARKETING;
- POLÍTICA DE INVESTIMENTO;
-
- PLANEJAMENTO;
- POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS:
 - CARGOS E SALÁRIOS
 - PLANO DE CAPACITAÇÃO FORMAL
- TERCEIRIZAÇÃO NA ÁREA FIM;
- AUSÊNCIA DE PLANO FORMAL DE QUALIDADE;
- UNIDADES DEFICITÁRIAS.

ANÁLISE EXTERNA

Oportunidades são situações ou eventos externos ao SESC que, se bem aproveitadas, podem facilitar o cumprimento da sua Missão. As ameaças são situações encontradas no meio externo à Instituição que colocam a mesma em risco. Assim, ameaça é uma força ambiental incontrolável pelo SESC, que cria obstáculos à sua Ação Estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que

Ameaças são situações ou eventos externos ao SESC que podem dificultar o cumprimento

Após um debate com a coalizão dominante, foram estabelecidos os seguintes itens como oportunidades e ameaças para o SESC:

OPORTUNIDADES

- ATIVIDADE TURÍSTICA
- PARCERIAS COM OS GRUPOS DE RELAÇÃO
- TECNOLOGIA
- EDUCAÇÃO

AMEAÇAS

- CRIAÇÃO DE OUTROS “S”
- GOVERNO
- DESEMPREGO

Depois desse momento foram apresentados os resultados da pesquisa, conforme consta abaixo.

a) Clientes Atuais Pesquisados²⁷

Os clientes atuais do SESC que foram pesquisados são compostos por 54,40% de comerciários, 23,90% de dependentes e 29,56% de usuários. O atendimento odontológico e as atividades esportivas concentram as maiores preferências destes clientes em re serviços prestados pela Instituição. Refeições, biblioteca, recreação infantil e os cursos de informática, também influenciam a efetuarem a matrícula no SESC.

Como expectativas em relação a Instituição, eles desejam que sejam oferecidos e atendimentos de qualidade, a preços baixos, atividades de lazer e atendimento as necessidades básicas. Esta clientela foi informada quanto aos serviços do SESC, principalmente por intermédio de colegas e ou amigos, no ambiente de trabalho e por meio de informativos das Unidades. Os motivos mais relevantes na escolha da Instituição ocorrem em função da qualidade dos serviços, preços baixos e a localização. Percebe-se que a questão da qualidade se faz presente, tanto nas expectativas, quanto na decisão da escolha.

O tempo livre dessas pessoas é ocupado principalmente, com atividades não dispendiosas e que fazem parte do cotidiano familiar, como assistir TV, ir à praia, visitar parentes e amigos e praticar esportes.

Ao ouvir falar do SESC ou ver a marca, esta clientela associa com uma Instituição voltada a promover benefícios aos comerciários, lazer, esportes, educação e refeições.

No que se refere ao sistema de matrícula e o de pagamento das mensalidades, a avaliação foi positiva, reconhecendo que os atuais sistemas são ágeis e facilitadores. Para aqueles que estavam retornando ao SESC, desde o momento em que fizeram a matrícula até hoje, a visão e expectativas formadas da Instituição mantém-se a mesma.

²⁷ Existem três classes de clientes do SESC, Comerciário, todas as pessoas que trabalham no comércio, Dependente, que é a pessoa dependente do comerciário e Usuário, são as pessoas que não estão nas duas classes anteriores, como pessoas da comunidade, empresários, convênios especiais entre outras.

Na opinião dos entrevistados, as instalações, equipamentos e instrutores/professores são avaliados entre ótimo e bom, sendo que no item "equipamentos" o conceito predominante foi bom.

b) Clientes Potenciais Pesquisados²⁸

A maioria dos comerciários pesquisados conhecem o SESC, porém poucos afirmam que a respeito da Instituição partiram dos empresários, estas informações com grande frequência vem dos colegas do trabalho ou familiares.

Apesar da maioria nunca ter usado os serviços do SESC, conhecem as instalações da Unidade de sua cidade e classificam as mesmas como boas. A jornada de trabalho, muitas vezes, é incompatível com os horários das atividades, além dos horários de ônibus de algumas cidades, localização, são as principais alegações destas pessoas em não frequentar o SESC. Um fator relevante percebido nestas entrevistas é a existência de um certo desinteresse em realizar atividades e até mesmo o desconhecimento acerca da

O tratamento odontológico, refeições, cursos de línguas e de informática, palestras, artes constituem as principais preferências destes comerciários. Quando questionados sobre as atividades que gostariam de participar e o SESC atualmente não oferece, foram citadas com frequência: a creche, ensino fundamental série, ginásio, hidroginástica e natação, bem como para lazer.

A divulgação do SESC é considerada um ponto falho, pois no espaço para sugestão solicitaram um contato mais direto. A atuação do SESC nos bairros é também solicitada, principalmente por comerciários re

²⁸ São todas as pessoas que trabalham no comércio, mas que nunca utilizaram os serviços do SESC.

c) Percepção dos Funcionários

A análise dos dados obtidos indica que os Funcionários das Unidades Operacionais percebem a imagem do SESC frente a sua clientela preferencial de maneira bastante positiva, devendo, entretanto, obter maior respaldo junto às comunidades em que a Instituição atua.

Em relação ao grau de satisfação dos clientes ao utilizarem os serviços do SESC, os Funcionários afirmam que nem sempre vêm correspondendo as suas necessidades e expectativas, mesmo possuindo um bom nível de qualidade nos serviços e nos atendimentos prestados.

d) Percepção dos Gerentes de Unidades Operacionais

De uma maneira geral, a imagem e avaliação que os Gerentes de Unidades têm a respeito do SESC, é bastante positiva. No entanto, apesar da Instituição apresentar-se positivamente perante os comerciários, dependentes e comunidade, na questão referente a correspondência das expectativas da clientela, 35,75% dos pesquisados afirmam que o SESC vem suprimindo as expectativas de seus clientes. Isto quer dizer que sob a classificação dos pesquisados, os serviços oferecidos pelo SESC correspondem em parte às expectativas da clientela. Assim, mesmo oferecendo serviços com um excelente nível de qualidade, nem sempre estes atendem as necessidades e expectativas da clientela, podendo gerar uma demanda insatisfeita.

e) Percepção dos Diretores, Assessores, Gerentes da DR

Os Diretores, Assessores e Gerentes acreditam que a clientela e comunidade possuem uma boa imagem do SESC, e que esta clientela quando utilizados serviços prestados, de maneira geral saem satisfeitas com aquilo que encontram, pois usufruem um bom atendimento, tornando, em parte, suas expectativas satisfeitas.

Após discutir todas as percepções em relação à clientela do SESC, definiu-se como os principais clientes em ordem decrescente de prioridade:

1. COMERCIÁRIOS E DEPENDENTES;
2. EMPRESÁRIOS DO COMÉRCIO;
3. COMUNIDADES EM GERAL, USUÁRIOS E CONVENIADOS.

f) Entrevista com os Concorrentes

As empresas pesquisadas atuam em esporte, lazer, saúde, educação e cultura: são academias, clubes recreativos, escolinhas de esportes, quadras de esporte *in-door*, jardins de infância, centros educacionais, cursos pré-vestibular, supletivos, escolas de idiomas, cursos de informática, escolas profissionais, consultórios odontológicos, restaurantes, agências de turismo, SENAC, SEBRAE, SINE e Sindicatos.

Das empresas pesquisadas, 32% têm planos de expansão do mercado de atuação para os próximos 2 anos. Já 37% prevêm um crescimento do mercado neste através de ampliações e melhorias na estrutura física, acompanhamento das tendências do mercado e a abertura de pólos na área. Apesar disso, alguns não possuem uma definição e

visão clara de expansão, devido à influência de alguns fatores, como instabilidade da economia, desemprego e a concorrência.

Quanto ao perfil dos clientes que frequentam estas empresas, este é bastante heterogêneo, variando com o mercado de atuação. Na área de esporte, lazer, educação e cultura as faixas etárias e classes sociais são diversificadas. Na área da saúde, a clientela é adulta, da classe média, abrangendo funcionários públicos, trabalhadores do comércio e estudantes.

As principais atividades ou serviços oferecidos pela concorrência na área de esporte são aulas de esportes, artes marciais, capoeira, jiu-jitsu, ginásticas, musculação, natação, hidroginástica, massoterapia, danças, tiro ao alvo, bocha, bolão, sauna, piscina, eventos esportivos, patrocínios em eventos, locação de quadras, pacotes e atividades sociais com grupos.

No campo da saúde, cultura, lazer e educação os serviços oferecidos, são refeições, lanches e atendimentos odontológicos, na área da educação e cultura os serviços oferecidos são apresentações e cursos de teatro e música, cursos de culinária, corte e costura, apresentação pessoal, trabalhos manuais, artes, pinturas, artesanato, eventos culturais, educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, cursos profissionalizantes, treinamentos, cursos de idiomas, informática, -vestibular, berçário/maternal, biblioteca, museus e atividades dançantes.

Em relação às mudanças na linha de serviços para os próximos 2 anos, 70% afirmaram não prever alterações e 30% afirmaram existir uma previsão de mudança buscando focar as atividades com maiores tendências na área.

A maioria dos concorrentes, investem na divulgação, sendo que os meios utilizados são rádios, TV, jornais, promoções e patrocínios, mala direta, telefone, tele-marketing, *outdoors*, *folders*, panfletagem, visitas, cartazes e boca à boca. Quanto a existência de , 64% dos entrevistados afirmaram possuir.

O preço médio das atividades ou serviços é determinado com base no praticado pelo mercado, custo/benefício e, no caso das agências de turismo, são determinados pelas operadoras e companhias aéreas, alguns são gratuitos, por serem subsidiados pelo governo.

Quanto à estrutura organizacional, geralmente o proprietário é o diretor ou gerente administrativo da empresa. Apresentam um setor administrativo e financeiro, mesmo que informalmente. O quadro funcional é composto de secretárias, instrutores ou professores, auxiliares administrativos, serviços gerais, recepcionistas, *office-boys*. A maioria das empresas 72%, terceirizam os serviços de contabilidade, manutenção, li e treinamentos.

No que se refere ao espaço físico destes concorrentes, 75% considera-se satisfeitos com a estrutura física. No entanto, 25% não estão satisfeitos com o espaço físico, havendo necessidade de ampliações e melhorias. Quanto aos equipamentos, 80% estão muito bem: com aparelhagens modernas para academias, materiais esportivos, TV, vídeos, sons, microcomputadores e *softwares* específicos. O acompanhamento tecnológico é feito por 63% das empresas, através de profissionais e assessorias na área, revistas, *folders*, encontros e congressos e mídia.

A maioria possui mão-de-obra especializada com cursos nas áreas de educação física, administração, turismo, pedagogia, psicologia, odontologia, nutrição, línguas, mpresas, existe uma estrutura de procedimento operacional.

Em relação às despesas gerais das empresas concorrentes, a maioria não quis mostrar seus números, relacionando apenas a natureza destas. As despesas fixas incluem água, luz, telefone, franquias, salários, encargos, contador. As despesas variáveis são compostas com gastos com manutenção, ampliações, melhorias, fornecedores, serviços gerais e investimentos.

Há uma grande preocupação nessas empresas com a qualidade, por isso o controle é constante. O *feed back* com a clientela é realizado com a caixa de sugestões, aplicação de questionários, via telefone, conversa informal, avaliação escrita, reuniões e *internet*.

Todas as empresas entrevistadas afirmaram possuir planejamento, seja formal ou informal, o planejamento financeiro é realizado formalmente num período mensal ou semestral, já 56% fazem planejamento de marketing e de recursos humanos informalmente, contemplando um período de 1 ano.

Segundo estes concorrentes, os problemas e barreiras mais comuns enfrentados são a atual crise econômica do país, carga tributária, inadimplência, evasões e desistências da

clientela, concorrência, falta de mão-de-obra qualificada, altos gastos com divulgação, falta de apoio em algumas áreas (cultura), avanço tecnológico, dificuldade de aperfeiçoamento e resistência às mudanças.

No que diz respeito aos pontos fortes dos concorrentes do SESC pode-se citar: bom atendimento, preocupação e compromisso com a satisfação da clientela, inovação, localização, espaço físico, estrutura, preço, profissionais qualificados, nome da empresa, tradições, organização, bons produtos e serviços, qualidade, atualização constante, segurança, credibilidade e a abrangência nas ações. Como fracos a falta de estabelecimento de divulgação, falta de pessoal, espaço físico, falta de recursos financeiros, otimização dos espaços nos fins de semana, localização e falta de

Diante do exposto, segue o que ficou determinado como sendo as principais oportunidades e ameaças do SESC, depois dos dois momentos anteriores:

OPORTUNIDADES

- CRESCIMENTO DA ATIVIDADE TURÍSTICA;
- CONSCIENTIZAÇÃO DA SOCIEDADE E UMA DEMANDA POTENCIAL POR SERVIÇOS NAS ÁREAS DE SAÚDE, EDUCAÇÃO, CULTURA E LAZER;
- NECESSIDADE DE ATUALIZAÇÃO DA CLIENTELA;
- DESENVOLVIMENTO DE NOVAS TECNOLOGIAS;
- NECESSIDADE POR PARTE DA COMUNIDADE DE MAIOR PRESENÇA DO SESC NA LOCALIDADE;
- PARCERIAS E CONVÊNIOS COM GRUPOS DE RELAÇÃO.

AMEAÇAS

- POLÍTICA GOVERNAMENTAL (INSTABILIDADE ECONÔMICA, DESEMPREGO E POLÍTICA SALARIAL);
- TECNOLOGIA;
- CRIAÇÃO DE OUTROS "S"²⁹;
- CONCORRÊNCIA.

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Com base nas discussões realizadas até o momento, estabeleceram-se as grandes Questões Estratégicas, desafios que o SESC terá que enfrentar para obter resultados com o seu Planejamento Estratégico. Por isso, construiu-se nove grandes Questões Estratégicas que devem ser respondidas e resolvidas pela Instituição.

Questões Estratégicas 1

COMO OTIMIZAR OS SERVIÇOS?

Questões Estratégicas 2

COMO CRIAR ESTRATÉGIAS DE MARKETING?

²⁹ É a criação de outras Instituições como o SESC, SENAC, SENAI, SESI. Recentemente foram criados o SEST e SENAT. Na área da saúde e das cooperativas também têm estudos nesse sentido. Quanto maior o número de estruturas como essas, mais divide o resultado financeiro.

Questões Estratégicas 4

COMO APRIMORAR A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS?

Questões Estratégicas 5

COMO UTILIZAR A COMUNICAÇÃO COMO UM INSTRUMENTO FACILITADOR DE NOVAS AÇÕES?

Questões Estratégicas 6

COMO CRIAR UM PLANO DE QUALIDADE PARA O SESC?

Questões Estratégicas 7

COMO ATINGIR O EQUILÍBRIO ECONÔMICO E FINANCEIRO?

Questões Estratégicas 8

COMO APRIMORAR A POLÍTICA DE INVESTIMENTOS EXISTENTE?

Questões Estratégicas 9

COMO REVERTER O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NAS ATIVIDADES FINAS?

ESTRATÉGIAS³⁰

Para cada uma das nove Questões Estratégicas foram formuladas estratégias (o que se deve fazer) e para cada uma das Estratégias foram estabelecidas Ações Estratégicas (como se deve fazer) para resolver a Questão Estratégica. No entanto, o trabalho não citará as Ações Estratégicas por entender que mostrando a operacionalização das Questões Estratégicas e das Estratégias estaria apresentando o caminho que o SESC escolheu enquanto posicionamento estratégico. Para cada Ação Estratégica discutiu-se prazos de início e fim da Ação, responsáveis pela execução, recurso financeiro necessário e um indicador de desempenho que se quer atingir. Abaixo são listadas de maneira resumida, algumas das Estratégias elaboradas para cada Questão Estratégica.

Questões Estratégicas 1

COMO OTIMIZAR OS SERVIÇOS?

Fazer um diagnóstico da realidade dos serviços e atividades de todo o SESC.

Estratégia 2 – Montar uma política de ação, definindo prioridades.

Estratégia 3 - Operacionalização e execução da programação.

³⁰ Abaixo são listadas apenas algumas Estratégias para resolver as Questões Estratégicas. Não será detalhado mais ainda por se tratar de pontos importantes e sigilosos para o sucesso empresarial do SESC.

- Conscientizar o empresariado do comércio que o SESC é um benefício para ele, para a empresa dele e para o desenvolvimento de seu funcionário.

Estratégia 2 - Valorizar o empresário do comércio.

Questões Estratégicas 4

COMO APRIMORAR A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS?

- Realizar um estudo de Análise Ocupacional.

CCQ, 5 "S" entre outros.

Estratégia 4 – Aprimorar os estudos no sentido de estabelecer padrões mínimos de qualidade.

Estratégia 5 - Criar mecanismos com critérios que expressem o grau de satisfação do cliente.

Questões Estratégicas 7

COMO ATINGIR O EQUILÍBRIO ECONÔMICO E FINANCEIRO?

- Estabelecer um Plano de Subsistência para o SESC e para cada uma das Unidades Operacionais, levando em conta a questão financeira – receitas e despesas – e a questão da qualidade dos serviços.

Questões Estratégicas 8

COMO APRIMORAR A POLÍTICA DE INVESTIMENTOS EXISTENTE?

Estratégia 1 - Elaborar um Plano de Investimento, definindo critérios por áreas: recursos humanos, investimentos físicos, equipamentos e tecnologias de informação.

- Estabelecer prioridades de investimentos.

Questões Estratégicas 9

COMO REVERTER O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES FINAS?

Estratégia 1 - Elaborar um plano de investimento para reversão do processo de

Estratégia 2 - Análise e definição das prioridades, para voltar a prestar os serviços que antes se oferecia.

Estratégia 3 - Criar um cronograma de acordo com a prioridade e disponibilidade financeira.

Estratégia 4 - Contratação de recursos humanos necessários.

PROGRAMAS

Visando facilitar o processo gerencial, as Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas definidas durante o processo de Planejamento Estratégico foram agregadas em grandes Programas. Os Programas foram, priorizados em função das suas potencialidades para alavancar o desenvolvimento do SESC; e contribuir para que o SESC cumpra com a sua Missão e caminhe em direção a

1. PROGRAMA OTIMIZAÇÃO DOS SERVIÇOS
2. PROGRAMA DE MARKETING
3. PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO COM EMPRESARIADO DO
4. PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS
5. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO
6. PROGRAMA SESC DE QUALIDADE
7. PROGRAMA DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO FINANCEIRO
8. PROGRAMA DE INVESTIMENTOS
9. PROGRAMA DE REVERÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DA
ATIVIDADE FIM

Na verdade, os Programas são formas mais detalhadas e explicitadas das Questões Estratégicas, constando todas as necessidades e prioridades para que as Questões as e Ações Estratégicas tenham resultado e sucesso.

Finalizando, o que foi apresentado foi o resultado final de quase sete dias de discussões nos Seminários, sem contar os dias preparatórios para a realização dos Seminários, bem como os dias posteriores aos Seminários para compilar tudo em um documento didático para a Instituição. A equipe discutiu em essência a maneira de como construir um processo de Planejamento Estratégico, mas também o próprio Planejamento Estratégico, quando da elaboração de todas etapas do processo: Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Grupos de Relação, Análise Interna, Análise Externa, Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Foi a partir de 1960 que se percebeu alterações no mercado, com aumento da concorrência e grandes mudanças tecnológicas. As organizações passaram de um sistema fechado, que não buscava a qualidade e bom atendimento para atender as necessidades de seus clientes, para interagir com o meio no qual estão inseridas, ou seja, mudando sua estrutura para um sistema mais aberto.

Com isso as empresas começaram a perceber a necessidade de buscar formas para a gestão desse processo de mudança e adaptação organizacional e o Planejamento Estratégico começa a ser levado a sério por parte das empresas. Haja vista, que o mercado continua cada vez mais competitivo e dinâmico, as oportunidades devem ser percebidas e aproveitadas, de modo que as empresas não fiquem ultrapassadas e obsoletas.

Os grandes avanços e mudanças que estão acontecendo em ritmo acelerado, além das pressões impostas pela concorrência, são fatores que influenciam e exigem que o Planejamento Estratégico passe a ser parte integral da metodologia de administração dos

Nesse sentido como se pôde observar no texto, o Planejamento Estratégico desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

A tese teve como objetivo principal compreender e construir, a partir do referencial teórico, empírico e da percepção da coalizão dominante, o processo de Planejamento

no trabalho, não só porque o estudo utilizou como estratégia de pesquisa a pesquisa-ação que pressupõe uma sólida fundamentação da literatura, como também em virtude de se conhecer os modelos existentes de Planejamento Estratégico para uma melhor compreensão do modelo ideal para o SESC. Por isso houve uma preocupação em discutir os assuntos que perpassam o processo de Planejamento como um todo: o entendimento da organização sobre o enfoque holístico; a mudança organizacional, as relações de poder e conflito; o processo de tomada de decisão e a estratégia empresarial.

Foram estudadas as Escolas do Pensamento sobre Formulação Estratégica com o objetivo de buscar subsídio para o entendimento e construção do modelo de Planejamento estratégico, o Pesquisador também buscou suporte em alguns modelos de Planejamento como o de Allison & Kaye (1997), Rowley, Lujan & Dolence (1997), Bryson (1995). Os estudos desses autores levaram o Pesquisador a construir o seu pré-entendimento a respeito do Planejamento Estratégico.

Esse momento foi importante porque, como a pesquisa desenvolvida foi de natureza qualitativa, utilizando-se do método indutivo, do tipo descritiva no tratamento e análise dos dados, com o modo de investigação através do estudo de caso e da pesquisa-ação, cuja perspectiva de análise é contextualista, era necessidade básica iniciar o trabalho de campo -entendimento dos elementos que envolveriam a pesquisa.

- v. Questionário com os clientes;
- vi. Entrevista com clientes em potencial;
- vii. Entrevista com empresários;
- viii. Entrevistas com os concorrentes.

- II Seminário de Planejamento Estratégico, com o objetivo de explicar detalhadamente como deveria ser o processo de construção de um modelo ideal para o SESC. Tanto o I Seminário quanto o II serviram também para se fazer um acord explicar para os participantes do projeto o conceito que seria utilizado para cada um dos termos do modelo, haja vista que da equipe faziam parte pessoas com as mais diversas formações. Portanto, passou-se o entendimento de cada um dos termos da pesquisa.

- III Seminário de Planejamento Estratégico, reunião para montar a primeira parte do documento final. Em três dias foram discutidos os seguintes itens: Declaração de Valores, Missão, Visão e Fatores Críticos de Sucesso.

- o de Planejamento Estratégico, reunião para montar a segunda parte do documento: Grupos de Relação, Análise Externa, Análise Interna, Questões Estratégicas, Ações Estratégicas. Aqui também foi discutida a forma de implantação da "Estratégia Criativa 2004".

- O que foi discutido nos quatro Seminários em essência foi à construção do processo de Planejamento Estratégico para o SESC. Sendo que o resultado final foi um modelo de Planejamento Estratégico. A discussão do modelo encontra-se no item 4.4 e as bases teóricas no item 4.3 da tese.

- O acompanhamento da Implantação do Projeto, tendo como responsável à equipe da APLAN com a participação do Pesquisador, teve como objetivo cuidar da implantação e controle de todo o processo. Foram realizadas visitas aos responsáveis de cada uma das Ações Estratégicas para averiguar como eles estavam implantando o documento de

- Avaliação do processo como um todo, especificamente da execução das Questões Estratégicas foi realizada pela equipe da APLAN e por um acompanhamento informal do Pesquisador. Informal, pois neste momento o Pesquisador já estava saindo da organização para -la caminhar sozinha no projeto, para não ficar refém do Pesquisador, ou seja, depender sempre da figura do Pesquisador externo.

- Depois de um ano da realização dos Seminários, o SESC realizou uma profunda avaliação de cada Programa do projeto de Gestão Estratégica Criativa 2004. Uma minuciosa avaliação foi feita a fim de analisar as repercussões e os resultados do Planejamento Estratégico. A participação do pesquisador foi quase inexistente, na verdade em algumas visitas que o Pesquisador fez ao SESC, a equipe da APLAN conversava um pouco sobre o assunto. A conclusão que se chegou é que os nove Programas implantados estão acontecendo, enquanto alguns estão obtendo resultados fantásticos como o Programa de Integração com o Empresariado do Comércio, inclusive esse é o foco da Visão do SESC, outros programas estão ainda em fase inicial como o Marketing e de Comunicação.

- Quando terminava os Seminários era feita uma pesquisa para que os participantes respondessem. Era uma árvore e eles tinham que colocar os frutos que haviam colhido naquele dia, ou seja, o que foi importante para eles e para o SESC. O resultado está expresso nas palavras com maior índice de citações, entre elas: reflexão, comprometimento, conhecimento, união, integração, amizade, visão, motivação, mudança, segurança, criatividade, crescimento, equipe, clareza e transparência.

- As discussões foram conduzidas pelo Pesquisador e com o auxílio da equipe da APLAN. Agora o que chama a atenção foi o comprometimento total da cúpula do SESC com o Projeto. O seu Diretor Regional participou de todos os momentos, e ainda hoje é o grande defensor do projeto “Gestão Estratégico Criativa 2004”.

Com base no referencial teórico e no estudo de caso no SESC, chegou-se um modelo de Planejamento Estratégico. É importante frisar, que o caminho seguido pelo Pesquisador foi o mesmo que defende os princípios da pesquisa-ação, qual seja, ir a campo com um modelo teórico pré-concebido, porém aberto a críticas e sugestões por parte da organização em estudo. No caso do SESC, houve uma mudança do modelo inicial, pois através da participação da coalizão dominante, entendeu-se que mais uma etapa deveria ser incorporada ao modelo: Grupos de Relação.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Declaração de Valores

Missão

Visão

Fatores Chaves de Sucesso

Grupos de Relação

Análise Interna

Análise Externa

Questões Estratégicas

Estratégias

Ações Estratégicas

IMPLANTAÇÃO E CONTROLE

SENSIBILIZAÇÃO

As etapas do modelo de Planejamento Estratégico do SESC estão descritas abaixo:

DECLARAÇÃO DE VALORES

Ética; Respeito e Valorização do Ser Humano; Estímulo a Criatividade; Ações Inovadoras; Comprometimento com o Cliente; Conscientização para Preservação do Meio Ambiente; Sensibilização e Flexibilidade as Mudanças; Integração com a Comunidade;

MISSÃO

Investir em ações de excelência nas áreas da saúde, cultura, educação e lazer, mantendo o caráter social e educativo, para a melhoria da qualidade de vida, preferencialmente da

VISÃO

Ser referência perante os empresários do comércio, como instituição social.

FATORES CHAVES DE SUCESSO

Recursos Financeiros; Recursos Humanos; Seriedade; Competência; Marketing; Expansão

GRUPOS DE RELAÇÃO

Empresas Comerciais; Governo (INSS, Prefeituras e Órgãos Públicos); Sindicatos e Associações; Empresas Prestadoras de Serviços; Bancos; Universidades e Escolas; Imprensa; Fornecedores; As Instituições do Sistema "S".

Pontos Fortes

Política de Preços; Recursos Financeiros; Imagem e Credibilidade; Instalações, Estrutura Física Equipamentos; Qualidade nas Atividades; Clientela Específica; Diversidade dos Serviços; Recursos Humanos (Bom Salário).

Pontos Fracos

Política Agressiva de Marketing; Política de Investimento; Comunicação; Planejamento; Política de Recursos Humanos (Cargos e Salários e Plano de Capacitação Formal); Terceirização na Área Fim; Ausência de Plano Formal de Qualidade; Unidades Deficitárias.

ANÁLISE EXTERNA

Oportunidades

Crescimento da Atividade Turística; Conscientização da Sociedade e uma Demanda Potencial por Serviços nas Áreas De Saúde, Educação, Cultura e Lazer; Necessidade de Atualização da Clientela; Desenvolvimento de Novas Tecnologias; Necessidade por Parte da Comunidade de Maior Presença do SESC na Localidade; Parcerias e Convênios com

Ameaças

Política Governamental (Instabilidade Econômica, Desemprego e Política Salarial); Tecnologia; Criação de Outros "S"; Concorrência.

Visando facilitar o processo gerencial, as Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas definidas durante o processo de Planejamento Estratégico foram agregadas em grandes Programas. Os Programas foram, priorizados em função das suas potencialidades para alavancar o desenvolvimento do SESC e contribuir para que o SESC cumpra com a sua Missão e caminhe em direção a sua Visão.

- Programa Otimização dos Serviços
- Programa de Marketing
- Programa de Integração com Empresariado do Comércio
- Programa de Recursos Humanos
- Programa de Comunicação
- Programa SESC de Qualidade
- Programa de Equilíbrio Econômico Financeiro
- Programa de Investimentos
- Programa de Reversão da Terceirização da Atividade Fim

Na verdade, os Programas são formas mais detalhadas e explicitadas das Questões Estratégicas, constando todas as necessidades e prioridades para que as Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas tenham resultado e sucesso. No trabalho não esentado de forma detalhada as Estratégias e Ações Estratégicas, mesmo tendo elas sido construídas no IV Seminário de Planejamento Estratégico, pois elas na verdade se configuram como elemento de suma importância para o projeto. Discutindo-as em detalhe se estaria abrindo demais a Gestão Estratégica Criativa 2004 do SESC.

Em resumo o Planejamento Estratégico do SESC é resultado de uma trajetória compartilhada por todos os que exercem funções estratégicas na Instituição e pelo -ação. Foram momentos de intensa reflexão e de imersão

5.2 Recomendações

As recomendações são de duas naturezas: uma acadêmica e outra empírica. No que tange a questão acadêmica é importante não só para esse Pesquisador como para outros Pesquisadores da área, continuarem a desenvolver trabalhos com o enfoque na pesquisa, primeiro para desmistificar essa estratégia de pesquisa, segundo para que possa contribuir academicamente para a construção de referenciais teóricos pautados em uma realidade concreta.

Nesse sentido recomendam-se estudos utilizando o arcabouço essencial desta tese. Para o Pesquisador a tese norteará ainda mais a sua área de estudo, inclusive utilizando a mesma estratégia de estudo em outras organizações para ver como é o comportamento delas.

Em relação à questão empírica, é importante que a organização em tela mostre tanto comprometimento com a ação de implantação do documento como demonstrou na participação dos Seminários, pois só assim, o projeto “Gestão Estratégica Criativa 2004

6 REFERÊNCIAS

AKIN, G. & PALMER, I. Putting metaphors to work for change in organizations. **Organizational Dynamics**, v.28, n.3, p.67-77, Winter, 2000.

ALLISON, M.; KAYE, J. **Strategic planning for nonprofit organization: a practical guide** na workbook. New York: John Wiley & Sons, 1997.

ANDRADE, P.S.G. **Contribuições para uma teoria de administração empresarial**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1988.

ANDREWS, K.R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H. & QUINN, J.B. **The strategy process**. Prentice-Hall, 1992, p.44-51.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BARNETT, C.K. & TICHY, N.M. Rapid-cycle CEO development: how new leaders learn to take charge. **Organizational Dynamics**, v.29, n.1, p.16-32, Summer, 2000.

BEER, M. How to develop an organization capable of sustained high performance: embrace the drive for results-capability development paradox. **Organizational Dynamics**, v.29, n.4, p.233-247, Spring, 2001.

BEER, M., EISENSTAT, R.A. & SPECTOR, B. Why change programs don't produce change. **Harvard Business Review** v. 68, n. 6, Nov/Dec., 1990.

BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. **RAE Light** Mar/abr, p. 20-25, 1995.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BLAU, P.M. & SCOTT, W.R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1977.

BOGDAN, R.C. & BIKLEN, S.K. **Qualitative research in education: an introduction to theory and methods.** Boston: Allyn and Bacon, 1998.

BOWDITCH, J.L. & BUONO, A.F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BROWN, W.B. & MOBERG, D.J. **Organization theory and management: a macro approach.** New York: John Wiley & Sons, 1980.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

BUCKLEY, K.W. & PERKINS, D. Transformative change. In KIRKPATRICK, D.L. **How to manage change effectively: approaches, methods, and case examples.** San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

CAPRA, F. & STEINDL-RAST, D. **Pertencendo ao universo: explorações nas fronteiras da ciência e da espiritualidade.** São Paulo: Cultrix/Amana, 1993.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 1997a.

_____. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente.** São Paulo: Cultrix, 1997b.

CHAKRAVARTHY, B. S. Flexible commitment: a key to strategic success. **Strategy & Leadership**, v. 24, n.3, Mai/Jun, p.14-20, 1996.

CHALVIN, D. & EYSSETTE, F. **Como resolver pequenos conflitos no trabalho.** São Paulo: Nobel, 1990.

CHANLAT, J-F. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1992.

CHILD, J. & SMITH, C. The context and process of organizational transformation - cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, nov., 1987.

filosofia, arte e mística. São Paulo: Summus, p.83-99, 1991.

CREMA, R. **Introdução à visão holística:** breve relato de viagem do velho ao novo paradigma. São Paulo; Summus, 1989.

CUNHA, M.S. & PEREIRA, M.F. O ser humano como sujeito do processo de inovação
Anais do VII Seminário Latinoamericano de Gestão Tecn
Havana, Cuba, out, 1997.

DAY, G.S. Deciding how to compete. **Planning Review.** Sep/Oct., p.18-23, 1989.

DeGREENE, K.B. **The adaptive organization:** anticipation and management of crisis.
New York: John Wiley & Sons, 1982.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1995.

DINSMORE, P.C. **Poder e influência gerencial.** São Paulo: COP, 1990.

DOWNEY, H.K. & IRELAND, R.D. Quantitative versus qualitative: environmental assessment in organizational studies. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p.630-637, Dec, 1979.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

DUNPHY, D.C. **Organizational change by choice.** Sydney: McGraw-Hill, 1981.

DUNPHY, D.C. & STACE, D.A. Transformational and coercive strategies for planned organizational change: beyond the o.d. model. **Organization Studies**, v.9, n.3, 1988.

DUTRA, J.S. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In FLEURY, M.T.L. **Cultura e poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

EDEN, C. & HUXHAM, C. Pesquisa-ação no estudo das organizações. In CLEGG, S.R. et.al. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. v.2. São Paulo: Atlas, p.93-117, 2001.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Ed. da USP, 1974.

_____. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FAHEY, L. & RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FARIA, A.N. **Poder e domínio**. Rio de Janeiro: Didática e Científica, 1991.

FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F. & PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FOUCAULT, M **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1977.

GAJ, L. **Administração estratégica: 'O Estado da Arte', conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986.

_____. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.

_____. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GALBRAITH, J.K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.

GETZ, G.A. & STURDIVANT, F.D. The nuts and bolts of formulating differentiation strategy. **Planning Review**, Sep/Oct., p.04-09, 1989.

GIL, A.C. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GLADSTEIN, D. & QUINN, J.B. Making decisions and producing action: the two faces of strategy. In PENNINGS, J.M. & Associates. **Organizational strategy and change**: new views on formulating and implementing strategic decisions. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GREENWOOD, R. & HININGS, C.R. organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v.9, n.3, 1988.

GUTIERREZ, L.H.S. Recursos humanos em um contexto de reestruturação. **Revista de Administração**, v.31, n.1, jan/mar, p.97-103, 1996.

HAFSI, T. Fundamental dynamics in complex organizational change: a longitudinal inquiry into Hydro-Québec’s Management. **Long Range Planning**. v.34, n.5, Oct, p. 557-583, 2001.

HAHN, D. Strategic management: tasks and challenges in the 1990’s. **Long Range Planning**, v. 24 n.1, Fev, p.26-39, 1991.

HALL, R.H. **Organizações, estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall, 1984.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. Strategic intent. In: **Global strategies**: insights from the world’s leading thinkers. The Harvard Business Review Book Series, p.03-28, 1994.

_____. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro:Ed. Campus, 1995.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HEGARTY, W.R. Organizational survival means embracing change. **Business Horizons**, v. 36, n. 6, Nov/Dec., 1993.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HREBINIAK, L.G. & JOYCE, W.F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, n.30, p.336-349, Sep, 1985.

HUTT, M.D., WALKER, B.A. & FRANKWICK, L.G. Hurdle the cross-funcional barriers to strategic change. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 3, Spring, 1995.

JAVIDAN, M.; MURRAY, A. & RESCHENTHALER, G. Strategic change: the search for new equilibria. **Journal of Organizational Change Management**, v.3, n.3, p.59-76, 1990.

JONES, P. & KAHANER, L. **Estratégia, mudança e sucesso**: as missões de 50 empresas que atingiram o alvo. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

JOSHI, K. A model of users perspective on change: the case of infomation systems technology implementation. **Mis Quarterly**, v. 15, n. 2, Jun., 1991.

KATZ, D. & KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAUFMANN, F. **Metodologia das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

KELLY, D. & AMBURGEY, T.L. Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. **Academy of Management Journal**, v.34, n.3, p.591-612, Sep, 1991.

KOLASA, B.J. **Ciências do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. & WEIHRICH, H. **Administração**: fundamentas da teoria e da ciência. São Paulo: Pioneira, 1986.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

KRAUSE, D.G. **A arte da guerra para os executivos.** São Paulo: Makron Books, 1996.

KRAUSZ, R.R. **O poder nas organizações.** São Paulo: Nobel, 1988.

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

LESSEM, R. Managing in four worlds: culture, strategy and transformation. **Long Range Planning**, v.34, n.1, p.09-32, 2001.

LEVITT, T. **Sucesso no marketing através da diferenciação (de qualquer coisa).** Coleção Harvard de Administração. v.5, p.53-74, 1986.

LIKERT, R. & LIKERT, J.G. **Administração de conflitos: novas abordagens.** São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

LIPPITT, G., LANGSETH, P. & MOSSOP, J. **Implementing organizational change: a practical guide to managing change efforts.** 3rd. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

LISSACK, M. & ROOS, J. Be coherent, not visionary. **Long Range Planning**, v.34, n.1, p.53-70, 2001.

LORANGE, P. Strengthening organizational capacity to execute strategic change. In PENNINGS, J.M. & Associates. **Organizational strategy and change: new views on formulating and implementing strategic decisions.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

LÜDKE, M. & ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: E.P.U., 1986.

LUKES, S. O Poder. **Cadernos da UnB.** Brasília: Editora da UnB, 1980.

MARCH, J.G. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quarterly**, n. 26, dec., 1981.

MARCONDES, D. **Iniciação à história da filosofia:** -socráticos a Wittgenstein. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

MASON, J. **Qualitative research.** Beverly Hills: Sage, 1997.

MATOS, F.G. **Administração de conflitos.** Rio de Janeiro: CEDEG, 1983.

McKINLAY, A. & STARKEY, K. Competitive strategies and organizational change. **Organization Studies**, v.9, n.4, 1988.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C. & PIETRI JR., P.H. **Administração:** conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

MERRIAM, S.B. **Case study research in education:** a qualitative approach. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEZIAS, J.M.; GRINYER, P. & GUTH, W.D. Changing collective cognition. **Long Range Planning**, v.34, n.1, p.71-95, 2001.

MILES, M.B. Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p.590-601, Dec, 1979.

MILES, R.E. & SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process.** McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégica.** Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review** Winter, v. 16, n.2, 1973.

_____. Five P's for strategy. **California Management Review**, Fall, 1987.

_____. **Power in and around organizations** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993a.

_____. Crafting Strategy. In: The state of strategy. **Harvard Business Review Paperback**. Boston: Harvard University, p.109-118, 1993b.

_____. That's not "turbulence", chicken little, it's really opportunity. **Planning Review**, v. 22, n. 6, Nov/Dec., 1994a.

_____. Rethinking strategic planning part I: pitfalls and fallacies. **Long Range Planning**, v.27, n.3, Jun, p. 12-21, 1994b.

_____. **The rise and the fall of strategic planning**. New York.: The Free Press, 1994c.

_____. The yin and the yang of managing. **Organizational Dynamics**, v.29, n.4, p.306-312, Spring, 2001.

MONTIBELLER NETO, G. **Mapas cognitivos difusos para o apoio à decisão**. Tese de Doutorado. Florianópolis: PPGE/UFSC, 2000.

MORGAN, G. **Images of organizations**. Beverly Hills: Sage, 1986.

MULEJ, M. et. al. **Applied systems thinking and the law of requisite holism**. [<http://www.sea.uni-linz.ac.at/systtechnik/conferences/idimt99/teaching.html>], 1999.

NOBREGA, C. **A necessidade de uma nova lógica**. New Schemata: a newsller de Clemente Nobrega que fala de ciência e das empresas. n.1, out-nov, p.01-08, 1998.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16^a Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os**
São Paulo: Atlas, 1987.

PEREIRA, M.J.L.B. & FONSECA, J.C.M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron *Books*, 1997.

PETERS, T. **Rompendo as barreiras da administração** desorganização
para enfrentar a nova realidade. São Paulo: Harbra, 1993.

PETERSON, M. W.; CHAFFEE, E. E. & WHITE, T. H. **Organizatio and governance in higher education**. Iowa: Ed, 1985.

PETTIGREW, A.M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In LAWLER (ed.) **Doing Research that is use ful in Theory and Practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985a.

_____. Examining change in the long-term context of culture and politics. In PENNING, J.M. & Associates. **Organizational strategy and change: new views on formulating and implementing strategic decisions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985b.

_____. Context and action in the transformations of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, Nov., 1987.

_____. A cultura das organizações é administrável?. In FLEURY, M.T.L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Cambridge: Ballinger, 1981.

_____. Understanding power in organizations. **California Management Review**, Winter, 1992.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Competição = on competition** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Posicionamento Estratégico: o novo aprendizado. **Palestra da ExpoManagement 2001**. São Paulo: HSMManagement, nov, 2001.

QUINN, J. J.; The role of good conversation in strategic control. **Journal of Management Studies**, v.33, n.3, Mai, p. 381-394, 1996.

REYNIERSE, J.H. Ten commandments for CEOs seeking organizational change. **Business Horizons**, v. 37, n. 1, Jan/Feb., 1994.

RIBEIRO, C.R.M. **A empresa holística**. Petrópolis: Vozes, 1993.

RIBEIRO, R.J. A marca do Leviatã. **Ensaio**, 42. São Paulo: Ática, 1978.

ROBBINS, P.S. **O Processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1990.

ROBBINS, S.P. **Organization theory**: structure, design, and applications. 3rd. ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

ROBINS, J.A. Ecology and society: a lesson for organization theory, from the logic of economics. **Organizations Studies**, v.6, n.4, 1985.

ROCKART, J.F. & HOFMAN, J.D. Systems delivery: evolving new strategies. **Sloan Management Review**, v. 33, n. 4, Summer, 1992.

ROESCH, S.M.A. Nota técnica: pesquisa-ação no estudo das organizações. In CLEGG, S.R. et.al. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. v.2. São Paulo: Atlas, p.118-123, 2001.

ROWLEY, D. J.; LUJAN, H. D. & DOLENCE, M. G. **Strategic change in colleges and universities**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

RUGMAN, A. & HODGETTS, R. The end of global strategy. **European Management Journal**, v.19, n.4, p.333-343, Aug, 2001.

RUIZ, J.A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.

RUSS, J. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Scipione, 1994.

RUSSEL, B. **O poder**: uma nova análise social. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

ed. Rio de Janeiro : FGV, 1979.

SINGH, J.V.; HOUSE, R.J. & TUCKER, D. J. Organizational change and organizational mortality. **Administrative Science Quarterly**, v.31, p.587-611, Dec, 1986.

SPECTOR, B.A. From bogged down to fired up: inspiring organizational change. **Sloan Management Review**, v. 30, n. 4, Summer, 1989.

STONER, J.A.F. & FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

STONER, J.A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

SUSMAN, G.I. & EVERED, R.D. An assessment of the scientific merits of action research. **Administrative Science Quarterly**, v.23, n.4, p.582-603, Dec, 1978.

SZULANSKI, G. & AMIN, K. Learning to make strategy: balancing discipline and imagination. **Long Range Planning**. v.34, n.5, Oct, p. 537-556, 2001.

TABATONI, P.& JARNIOU, P. The dynamics of norms in strategic management. In: ANSOFF, .I.; DECLERCK, R.P.& HAYES, R.L. **From strategic planning to strategic management**. New York: John Wiley & Sons, 1976.

TAYLOR, S.J. & BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

TENÓRIO, F.G. et. al. Parcerias em gestão social: uma experiência de organização para o desenvolvimento de comunidades. **Anais do 22º Encontro da Anpad**. 1998.

THEOBALD, New success criteria for a turbulent world. **Planning Review**, v.22, n.6, Nov/Dec, p.10-13/43, 1994.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2000.

THOMAS, J.G. & KOONCE, J.M. Differentiating a commodity: lessons form Thyson Foods. **Planning Review**, Sep/Oct., p.24-29, 1989.

THOMPSON, A.A.Jr. & STRICKLAND III, A.J. **Strategic management: concepts and Cases**. 6 ed. Boston: Irwir, 1992.

TIFFANY, P. & PETERSON, S.D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, A. **Powershif: as mudanças do poder**. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

VASCONCELLOS FILHO, P. & MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Rio de Janeiro: LTC, 1979.

VASCONCELLOS FILHO, P. & PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEBB, J. & DAWSON, P. Measure for measure: strategic change in an electronic instruments corporation. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 2, Mar., 1991.

WEIL, P. O novo paradigma holístico: ondas à procura do mar. In: BRANDÃO, D.M.S. & CREMA, R. (orgs.) **O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística**. São Paulo: Summus, p.14-38, 1991.

WAGNER III, J.A. & HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WELCH, J. & BYRNE, J.A. **Jack definitivo: segredos do executivo do século**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WISINSKI, J. **Como resolver conflitos no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WRIGHT P.; KROLL, M. J. & PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

- 9) Como você determinam os preços das atividades/aluguéis?
- 10) Quais são seus parceiros?
- 11) O *lay out* das salas/ambientes estão de acordo com as necessidades da clientela? E do instrutor/coordenador da área? E tecnicamente?
- 12) Há uma preocupação com o controle de qualidade? Caso positivo como é feito este controle.
- 13) Qual a sua receita média operacional?
- 14) Qual o valor da sua despesa média?
- 15) Qual o índice de cobertura das despesas?

7.2 Questionário Aplicado com Gerentes de Unidade Operacionais

Imagem e avaliação do SESC:

1.1) Você acha que a imagem e o prestígio do Sesc é:

- Em relação aos comerciários/dependentes:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Ótima Ruim

- Em relação à comunidade:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Ótima Ruim

1.2) Na sua opinião, o SESC vem correspondendo às expectativas dos comerciários/dependentes?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

1.3) De uma maneira geral, como você considera o atendimento prestado às pessoas que

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Ótimo Ruim

1.4) Como você percebe ou avalia o grau de satisfação dos nossos clientes, em relação a qualidade dos serviços prestados?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Ótima Ruim

1.5) Na sua opinião a missão é percebida de maneira positiva pela clientela?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

- 1.5.1) E os objetivos do SESC, são percebidos de maneira positiva pela clientela:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

1.6) Na sua opinião o SESC classifica-se como uma empresa:

5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre Nunca

2.2) Você considera que o SESC define claramente o que ele espera em relação ao seu desempenho individual?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre Nunca

2.3) Considerando as atividades que você executa, sua remuneração em relação ao

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Alta Baixa

2.4) Os benefícios oferecidos pela empresa influenciam no desempenho individual?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre Nunca

2.5) De um modo geral você considera o desempenho dos seus colaboradores:

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Ótimo Péssimo

2.6) Você acha que a quantidade de colaboradores em relação as necessidades de trabalho

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Muito acima Muito abaixo

2.7) Na sua opinião os servidores do SESC utilizam o seu tempo de trabalho:

- Planejando suas tarefas:

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Gostam do trabalho Não gostam do Trabalho

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Assumem Responsabilidade Evitam Respons.

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
São Auto- Suficientes Necessitam Controle

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
São Criativos Acomodados

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
São Pró-Ativos São Reativos

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Cooperativos Descomprometidos

2.9) Na sua opinião os servidores do SESC, de um modo geral, orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades do SESC?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

2.10) Considerando sua formação profissional, o cargo que você exerce atualmente é?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito motivador Desmotivador

2.11) Até que ponto você considera que o seu trabalho oferece oportunidades e condições de crescimento pessoal?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito Nada

2.12) Você considera que, na sua U.O./Divisão/Área/Assessoria, os incentivos e elogios pessoais pela qualidade do trabalho desenvolvido são:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito freqüentes Não ocorrem

2.13) Você está satisfeito com o trabalho que executa?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito Nada

2.14) Você sente-se integrado ao SESC?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito Nada

2.15) O SESC costuma dar atenção aos problemas pessoais dos servidores?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito Nada

Planejamento, Sistemas de Informações e Estrutura:

que ponto você se considera informado sobre as ações, objetivos e mudanças ocorridos no SESC:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)

Muito

Nada

3.7) Até que ponto você considera que os meios de comunicação abaixo atingem seus objetivos:

- Ofícios:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

- Relatórios:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

- Manuais:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

- Guias:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

3.8) Você é informado quando ocorrem alterações nos procedimentos, equipamentos e estruturas que refletem mudança no seu dia à dia de trabalho:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

3.9) O estilo de administrar no SESC, na sua opinião

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito motivador Desmotivador

3.10) Os Diretores/Gerentes/Assessores do SESC comunicam claramente e esclarecem os planos do:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

3.11) O seu diretor/gerente auxilia e ajuda pessoalmente a resolver problemas de trabalho?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

Tecnologia, Suprimentos e Instalações:

4.1) Como você avalia os serviços de apoio prestados pelo DR

- de expedição de materiais

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)

Ótimo

Péssimo

- de informática,

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)

Ótimo

Péssimo

- de planejamento

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)

Ótimo

Péssimo

- de contabilidade e orçamento

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)

Ótimo

Péssimo

4.2) Na sua opinião os colaboradores esforçam-se para evitar erros e desperdício no trabalho?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)

Sempre

Nunca

4.3) As instalações do SESC são bem aproveitadas pelos clientes:

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)

Muito

Nada

4.4) O SESC é um local agradável para se freqüentar?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)

Muito

Nada

4.5) Na sua opinião, há uma política voltada para a manutenção das instalações e equipamentos?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)

Sempre

Nunca

4.6) Na sua opinião há uma política voltada para a segurança no local de trabalho?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)

Sempre

Nunca

4.7) Assinale a sua opinião sobre os itens abaixo, em relação ao ambiente de trabalho:

	Ótima 5	4	3	2	Ruim 1
Ventilação					
Barulho					
Temperatura					
Iluminação					
Espaço Físico					
Banheiros					

Máquinas e Equipamentos				
Móveis e utensílios				
Limpeza				
Equipamentos Informática				
Manutenção dos equipamentos e estrutura				

4.8) A terceirização é percebida por você como uma alternativa que:

Obs.: Múltipla escolha.

- () aumenta a qualidade dos serviços
 () reduz custos
 () profissionaliza a área específica
 () modismo
 () não contribui para o SESC
 () péssimo para o ambiente de trabalho
 () sem opinião formada
 () outros _____

4.9) Abaixo relacione, identificando os indivíduos e empresas que você mantém contato, através de compra, parcerias, atividades, etc., que podem afetar o SESC de modo positivo. Cite os 5 principais:

É a única empresa do ramo que o SESC pode ter contato			
O contato trás algum tipo de vantagem para o SESC?			
Contato periódico ou eventual			
Tempo de Contato (anos, meses)			
Empresa (Nome) Tipo de Relação (Situação que ocorre)			

Serviços Oferecidos e Divulgação

5.1) Na sua opinião os meios utilizados para divulgar os serviços do SESC, atingem os objetivos:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Muito Nada

5.2) Os preços praticados pelo SESC é o diferencial junto ao mercado?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Sempre Nunca

5.3) Relacione quais as atividades que o SESC da sua cidade realizada com qualidade:

5.4) Relacione as atividades que o SESC deveria deixar de oferecer. Por quê?

5.5) Relacione as atividades que o SESC deveria desenvolver, que não desenvolve hoje.

Pontos Fortes e Pontos Fracos

6.1) Faça um comentário dos pontos fortes e fracos do SESC hoje:

6.2) Hoje é 2.005 quais são os pontos fortes e fracos do SESC?

7.3 Questionário Aplicado com Diretores, Assessores,

1.7) Você acha que a imagem e o prestígio do SESC é:

- Em relação aos comerciários/dependentes:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Ótima Ruim

- Em relação à comunidade:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Ótima Ruim

1.8) Na sua opinião, o SESC vem correspondendo as expectativas dos comerciários/dependentes?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

1.9) De uma maneira geral, como você considera o atendimento prestado às pessoas que

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Ótimo Ruim

1.10) Como você percebe ou avalia o grau de satisfação dos nossos clientes, em relação a qualidade dos serviços prestados?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Ótima Ruim

1.11) Na sua opinião a missão é percebida de maneira positiva pela clientela?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

- 1.5.1) E os objetivos do SESC, são percebidos de maneira positiva pela clientela:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

1.12) Na sua opinião o SESC classifica-se como uma empresa:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Moderna Atrasada

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Desafiante Apática

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Pró-ativa Reativa

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Organizada Desorganizada

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Profissional Não-profissional

Desenvolvimento de RH:

2.1) O sistema de capacitação do SESC satisfaz as necessidades de formação e
 ento dos servidores?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Sempre Nunca

2.2) Você considera que o SESC define claramente o que ele espera em relação ao seu
 desempenho individual?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Sempre Nunca

2.3) Considerando as atividades que você executa, sua remuneração em relação ao

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Alta Baixa

2.4) Os benefícios oferecidos pela empresa influenciam no desempenho individual?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Sempre Nunca

2.5) De um modo geral você considera o desempenho dos seus colaboradores:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Ótimo Péssimo

2.6) Você acha que a quantidade de colaboradores em relação as necessidades de trabalho

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Muito acima Muito abaixo

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Gostam de Evitam
Trabalhar o trabalho

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Assuem Evitam
Responsabilidade Respons.

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
São Auto- Necessitam
Suficientes Controle

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
São Criativos Acomodados

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)

São Pró-Ativos

São Reativos

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
 Cooperativos Descomprometidos

2.9) Na sua opinião os servidores do SESC, de um modo geral, orientam
 função dos objetivos e prioridades do SESC?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
 Sempre Nunca

2.10) Considerando sua formação profissional, o cargo que você exerce atualmente é?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
 Muito motivador Desmotivador

2.11) Até que ponto você considera que o seu trabalho oferece oportunidades e condições
 de crescimento pessoal?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
 Muito Nada

2.12) Você considera que, na sua U.O./Divisão/Área/Assessoria, os incentivos e elogios
 pessoais pela qualidade do trabalho desenvolvido são:

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
 Muito freqüentes Não ocorrem

2.13) Você está satisfeito com o trabalho que executa?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
 Muito Nada

2.14) Você sente-se integrado ao SESC?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
 Muito Nada

2.15) O SESC costuma dar atenção aos problemas pessoais dos servidores?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
 Muito Nada

Planejamento, Sistemas de Informações e Estrutura:

3.1) Até que ponto você se considera informado sobre as ações, objetivos e mudanças ocorridos no SESC:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre _____ Nunca

3.4) Em que medida você acha que o SESC está preparado para identificar problemas e

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito _ _____ Nada

3.3) Até que ponto você observa as normas legais e regulamentos do SESC?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre _____ Nunca

3.4) Você tem oportunidade de participar do processo de tomada de decisão, que envolve idade/U.O.?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre _____ Nunca

3.5) A reestruturação organizacional, no seu ponto de vista, contribuiu para a melhoria da

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito _____ Nada

3.6) Até que ponto você considera que os meios de comunicação abaixo atingem seus objetivos:

- Ofícios:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre _____ Nunca

- Relatórios:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre _____ Nunca

- Manuais:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre _____ Nunca

- Guias:

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre _____ Nunca

3.7) Você é informado quando ocorrem alterações nos procedimentos, equipamentos e estruturas que refletem mudança no seu dia à dia de trabalho:

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre _____ Nunca

3.8) O estilo de administrar no SESC, na sua opinião é:

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Muito motivador _____ Desmotivador

3.9) Os Diretores/Gerentes/Assessores do SESC comunicam claramente e esclarecem os planos do:

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre _____ Nunca

3.10) O seu diretor/gerente auxilia e ajuda pessoalmente a resolver problemas de trabalho?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre _____ Nunca

Tecnologia, Suprimentos e Instalações

4.1) Na sua opinião os colaboradores esforçam-se para evitar erros e desperdício no trabalho?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre _____ Nunca

4.2) As instalações do SESC são bem aproveitadas pelos clientes:

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Muito _____ Nada

4.3) O SESC é um local agradável para se freqüentar?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Muito _____ Nada

4.4) Na sua opinião, há uma política voltada para a manutenção das instalações e equipamentos?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre _____ Nunca

4.5) Na sua opinião há uma política voltada para a segurança no local de trabalho?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre Nunca

4.6) Assinale a sua opinião sobre os itens abaixo, em relação ao ambiente de trabalho:

	Ótima 5	4	3	2	Ruim 1
Ventilação					
Barulho					
Temperatura					
Iluminação					
Espaço Físico					
Banheiros					
Máquinas e Equipamentos					
Móveis e utensílios					
Limpeza					
Equipamentos Informática					
Manutenção dos equipamentos e estrutura					

4.7) A terceirização é percebida por você como uma alternativa que:

Obs.: Múltipla escolha.

- () aumenta a qualidade dos serviços
 () reduz custos
 () profissionaliza a área específica
 () modismo
 () não contribui para o SESC
 () péssimo para o ambiente de trabalho
 () sem opinião formada
 () outros _____

Serviços Oferecidos e Divulgação

5.1) Na sua opinião os meios utilizados para divulgar os serviços do SESC, atingem os objetivos:

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Muito Nada

5.2) Os preços praticados pelo SESC é o diferencial junto ao mercado?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre Nunca

5.3) Relacione quais as atividades que o SESC da sua cidade realizada com qualidade:

5.4) Relacione as atividades que o SESC deveria deixar de oferecer. Por quê?

5.5) Relacione as atividades que o SESC deveria desenvolver, que não desenvolve hoje.

Pontos Fortes e Pontos Fracos

6.1) Faça um comentário dos pontos fortes e fracos do SESC hoje:

6.2) Hoje é 2.005 quais são os pontos fortes e fracos do SESC?

7.4 Questionário Aplicado com os Funcionários das Unidades Operacionais

1.13) Você acha que a imagem e o prestígio do SESC é:

- Em relação aos comerciários/dependentes:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Ótima Ruim

- Em relação à comunidade:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Ótima Ruim

1.14) Na sua opinião, o SESC vem correspondendo as expectativas dos comerciários/dependentes?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

1.15) Como você percebe ou avalia o grau de satisfação dos nossos clientes, em relação a qualidade dos serviços prestados?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Ótima Ruim

1.16) Na sua opinião o SESC classifica-se como uma empresa:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Moderna Atrasada

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Desafiante Apática

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Pró-ativa Reativa

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Organizada Desorganizada

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Profissional Não-profissional

Desenvolvimento de RH

2.1) O treinamentos e cursos oferecidos pelo SESC satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

2.2) Você considera que o SESC define claramente o que ele espera em relação ao seu desempenho individual?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

2.3) Considerando as atividades que você executa, sua remuneração em relação ao

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Alta Baixa

2.4) Os benefícios oferecidos pelo SESC influenciam no desempenho individual?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

2.5) Considerando sua formação profissional, o cargo que você exerce atualmente é?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito motivador Desmotivador

2.6) Até que ponto você considera que o seu trabalho oferece oportunidades e condições de crescimento pessoal?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito Nada

2.7) Você costuma receber incentivos e elogios pela qualidade do trabalho que desenvolve:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito freqüentemente Nunca

2.8) Você está satisfeito com o trabalho que executa?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito Nada

2.9) Você sente -se integrado ao SESC?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)

Muito

Nada

2.10) O SESC costuma dar atenção aos seus problemas pessoais?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Muito _____ Nada

Planejamento, Sistemas de Informações e Estrutura

3.1) Até que ponto você se considera informado sobre as ações, objetivos e mudanças ocorridos no SESC:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Sempre _____ Nunca

3.5) Em que medida você acha que o SESC está preparado para identificar problemas e

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Muito _____ Nada

3.3) Para você, os serviços de apoio prestados pelos técnicos do Departamento Regional

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Ótimos _____ Ruins

3.4) Até que ponto você observa as normas legais e regulamentos do SESC para realizar suas funções?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Sempre _____ Nunca

3.5) Você tem tempo disponível para planejar suas atividades/funções:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Sempre _____ Nunca

3.6) Você tem oportunidade de participar das decisões que envolve o seu trabalho?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Sempre _____ Nunca

3.7) As mudanças ocorridas nos últimos meses, no seu ponto de vista, contribuiu para a melhoria da qualidade dos serviços?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
 Muito _____ Nada

3.8) Até que ponto você considera que os meios de comunicação abaixo atingem seus objetivos:

- Ofícios:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

- Relatórios:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

- Manuais:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

- Guias:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

3.9) Você é informado quando ocorrem alterações nos procedimentos, equipamentos e estruturas que refletem mudança no seu dia à dia de trabalho:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

3.10) Na sua opinião, o gerente de sua Unidade comunica claramente e envolve os colaboradores nos objetivos e planos do Sesc:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

3.11) O seu gerente auxilia pessoalmente a resolver problemas de trabalho?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Sempre Nunca

Tecnologia, Suprimentos e Instalações

4.1) As instalações do SESC são bem aproveitadas pelos clientes:

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito Nada

4.2) O SESC é um local agradável para se frequentar?

(5)_____ (4)_____ (3)_____ (2)_____ (1)
Muito Nada

4.3) Você preocupa-se em evitar erros e desperdícios no trabalho?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre Nunca

4.4) Você é orientado para preservar as condições das instalações e equipamentos :

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre Nunca

4.5) Na sua opinião há uma política voltada para a segurança no local de trabalho?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre Nunca

4.6) Assinale a sua opinião sobre os itens abaixo, em relação ao ambiente de trabalho:

	Ótima 5	4	3	2	Ruim 1
Ventilação					
Barulho					
Temperatura					
Iluminação					
Espaço Físico					
Banheiros					
Máquinas e Equipamentos					
Móveis e utensílios					
Limpeza					
Equipamentos Informática					
Manutenção dos equipamentos e estrutura					

4.7) Abaixo relacione, identificando os indivíduos e empresas que você mantém contato, através de compra, parcerias, atividades, etc., que podem afetar o SESC de modo positivo. Cite os 5 principais:

É a única empresa do ramo que o SESC pode ter contato			
O contato trás algum tipo de vantagem para o SESC?			
Contato periódico ou eventual			
Tempo de Contato (anos, meses)			
Tipo de Relação (Situação que ocorre)			
Empresa (Nome)			

Serviços Oferecidos e Divulgação

5.1) Na sua opinião os meios utilizados para divulgar os serviços do SESC, atingem os objetivos:

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Muito Nada

5.2) Os preços praticados pelo SESC é o diferencial junto ao mercado?

(5) _____ (4) _____ (3) _____ (2) _____ (1)
Sempre Nunca

5.3) Relacione quais as atividades que o SESC da sua cidade realizada com qualidade:

5.4) Relacione as atividades que o SESC deveria deixar de oferecer. Por quê?

5.5) Relacione as atividades que o SESC deveria desenvolver, que não desenvolve hoje.

5.6) Na sua opinião quais os concorrentes o SESC deveria se preocupar.

Pontos Fortes e Pontos Fracos

6.1) Faça um comentário dos pontos fortes e fracos do SESC hoje:

7.5 Pesquisa com a Clientela Atual

1.1) É a primeira vez que você está utilizando os serviços do SESC?

- Sim
- Não. PASSAR PARA A PERGUNTA 1.5

1.2) Que tipo de atividade lhe motivou a realizar a matrícula? Cite no máximo 3.

- Odontologia
- Recreação infantil
- Habilidade de estudos
- Refeições
- Informática
- Esporte
- Biblioteca
- Colônia de férias
- Excursões
- Trabalhar com grupos
- Curso supletivo
- Curso pré-vestibular
- Palestras/seminários
- Apresentações artísticas
- Trabalhos manuais

Outras.: _____

1.3) Você procurou outra empresa que oferece os mesmos serviços do SESC antes de nos procurar?

- Sim. Quais empresas?
- Não.

1.4) O que você espera do SESC?

- Serviços e atendimento de qualidade
- Atendimento as necessidades básicas
- Oportunidades de crescimento pessoal e profissional
- Preços baixos
- Lazer
- Diversão
- Outras

1.5) Como você tomou conhecimento dos serviços do SESC?

- Através de amigos
- Na empresa onde trabalho
- Visita do SESC na empresa
- Rádio
- TV
- Jornal
- Folder/Informativo do SESC

- No próprio SESC
- Outras:

1.6) Por qual motivo você escolheu o SESC?

- Preço baixo
- Localização
- Influência dos amigos/parentes
- Qualidade dos serviços
- Horário compatível com folga serviço
- Porque nenhuma outra empresa oferece este serviço/atividade.

1.7) Existe alguma atividade que você gostaria de realizar e o SESC não desenvolve hoje?

- Sim. Quais
- Não.

1.8) De acordo com a sua disponibilidade de tempo, quais são as principais atividades que você realiza nas horas vagas? Cite no máximo 3.

- Ir à praia
- Ir ao cinema
- Ir ao shopping
- Viajar
- Praticar esportes
- Assistir show musicais
- Assistir peças teatrais
- Ir à igreja
- Visitar parentes e amigos
- Assistir televisão
- Freqüentar clubes
- Freqüentar bares/festas
- Leitura
- Outras

1.9) Como você considera o atendimento prestado pelo SESC?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Não Sabe

1.10) As atividades que você participa atendem as suas necessidades?

- Sim. Por quê?
- Não. Por quê?
- Não sabe.

1.11) O que você lembra quando ouve/vê a marca SESC?

- Empresa privada

- Empresa pública
- Benefícios aos comerciários
- Lazer
- Refeições
- Odontologia
- Saúde
- Cultura
- Educação
- Esportes
- Férias
- Excursões
- Outros

1.12) Na sua opinião o sistema de cadastramento/matricula possui entraves?

- Sim. Por quê?

1.13) Desde o momento que você fez a matrícula até hoje, o SESC vem sendo aquilo que

- Sim, totalmente
- Sim, em parte
- Não
- Não sabe

1.14) Na sua opinião o sistema de cobrança de mensalidade é ágil e/ou facilitador?

- Sim.
- Não. Por quê?
- Não sabe.

1.15) Como você classifica:

- Instalações:

Ótimo Bom Regular Ruim Não Sabe

- Equipamentos:

Ótimo Bom Regular Ruim Não Sabe

- Instrutores/Professores:

Ótimo Bom Regular Ruim Não Sabe

1.16) Para sua melhor satisfação, quais sugestões você daria ao SESC?

7.6 Roteiro Entrevista Clientela Potencial

- 1) Você sabe o que é o SESC?
- 2) Quando começou a trabalhar no comércio, o seu chefe lhe falou sobre o direito de utilizar os serviços do SESC?
- 3) Qual o perfil dos seus clientes?
- 4) Sabe quais os serviços são oferecidos?
- 5) Você participa de alguma atividade?
- 6) Quais os motivos que levaram a rejeitar os serviços do SESC?
- 7) Se tivesse oportunidade, que tipo de atividade você realizaria?
- 8) Já participou de alguma atividade, qual?
- 9) Por que você escolheu o SESC para realizar esta atividade?
- 10) Qual a sua opinião sobre a qualidade dos serviços e dos atendimentos prestados pelo SESC?
- 11) Existe alguma atividade que você gostaria de participar e não pode? Qual e por quê?
- 12) Qual a sua opinião sobre os preços praticados pelo SESC?
- 13) Existe alguma crítica ou insatisfação com relação ao SESC? (preço, atendimento, ambiente, instalações, equipamentos, serviços, etc.)
- 14) Para melhorar a sua satisfação que sugestões você daria ao SESC?

7.7 Roteiro da Entrevista com o Empresário

- 1) O que você lembra quando vê/ouve a marca SESC?
- 2) Você considera o SESC uma Instituição que proporciona benefícios aos comerciários e seus dependentes?
 Sim
 Não
- 3) Ao contratar um novo funcionário você lhe informa quanto ao direito de usufruir dos
 Sim
 Não
- 4) Você conhece as instalações do SESC de sua cidade? Como você a classifica?
 Sim.
Como você classifica: Ótima Boa Regular Ruim
 Não
- 5) Você tem conhecimento das atividades oferecidas pelo SESC da sua cidade?
 Sim
 Não
- 6) Na sua opinião quais atividades o SESC deveria investir cada vez mais?
- 7) Caso fosse permitido o benefício aos comerciantes você teria interesse de participar de alguma atividade?
 Sim. Qual?__ _____
 Não
- 8) Sua empresa é optante do Imposto Simples?
 Sim.
 Não. PASSAR PARA A PERGUNTA 10
- 9) Se o SESC não mais permitisse a matrícula de comerciários que trabalham em empresas optantes pelo Simples, você concordaria em pagar uma taxa ao SESC, para continuar oferecendo este benefício aos seus funcionários?
 Sim.
 Não.
- 10) Os seus funcionários utilizam os serviços oferecidos pelo SESC?
 Sim.
 Não.
 Não tenho conhecimento.
- 11) O SESC/SC oferece alguns serviços que por sua natureza podem ser dedutíveis do IR. Você tem conhecimento destas atividades?
- 12) Para você quais os pontos fortes e fracos do SESC?
- 13) O que você recomendaria ao SESC?

7.8 Roteiro da Entrevista com o Concorrente

- 1) Em que áreas de mercado a empresa atua?
- 2) Há planos de expansão desse mercado, para os próximos dois anos?
- 3) Qual o perfil dos seus clientes?
- 4) Quais são suas principais atividades/serviços e a quantidade média de atendimento mensal?
- 5) Há previsão de mudança na linha de produtos para os próximos 2 anos?
- 6) Quais os meios que sua empresa usa para vender produtos/serviços? Faz algum tipo de propaganda?
- 7) A empresa tem portfólio?
- 8) Como é determinado o preço médio de cada atividade/serviço?
- 9) Quais são os concorrentes? E os que considera principais?
- 10) Como é a atual estrutura organizacional?
- 11) Contrata serviços de terceiros? Em que área?
- 12) Qual o tamanho das salas e como é o lay out?
- 13) O mesmo satisfaz suas necessidades atuais?
- 14) Quais são os equipamentos?
- 15) Os mesmos satisfazem suas necessidades atuais?
- 16) Como é feito o acompanhamento tecnológico?
- 16) Possui mão-de-obra especializada, ou seja, com cursos na área?
- 17) Existe uma estrutura de procedimento operacional (serviços), ou seja, metodologia dos

- 18) Quais são as despesas gerais da empresa?
- 19) Existe uma preocupação com o controle de qualidade?
- 20) É feito algum tipo de feedback com os clientes? De que forma?
- 21) Qual o faturamento mensal ou anual?
- 22) Há algum tipo de planejamento formal ou informal de:
 -
 - Marketing:
 - Recursos Humanos:
 - Qual o período vigente:

- 23) Quais os problemas ou barreira que mais enfrenta:
- 24) Quais os pontos fracos e fortes da sua empresa:
- 25) Como você definiria o negócio da sua empresa?