

A ANÁLISE COMPREENSIVA DO PROCESSO PARTICIPATIVO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

THE COMPREHENSIVE ANALYSIS OF THE PARTICIPATORY STRATEGIC PLANNING PROCESS

Recebido em: 21/09/2014

Aprovado em: 07/04/2015

DUSAN SCHREIBER¹ E CRISTIANE BIRKHANN KLEIN²

RESUMO

O planejamento estratégico continua sendo uma importante ferramenta de gestão, pois suas definições, além de indicar um caminho a ser seguido, contribuem para criar a identidade organizacional. No entanto, a adoção da gestão participativa, no processo de elaboração do planejamento estratégico, não representa um consenso entre os gestores organizacionais. Diante disso, neste estudo de caso único, realizado em uma empresa industrial, abordou-se a viabilidade de gestão participativa sob o ponto de vista dos colaboradores dos níveis intermediário e operacional. Os resultados evidenciaram que a gestão participativa no processo de planejamento estratégico poderá contribuir, principalmente, para aumentar o nível de motivação e envolvimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Processo participativo; Planejamento estratégico; Gestão.

ABSTRACT

Strategic planning remains an important management tool because its definitions represent a framework for management and offers important contributions to the conception of the organizational identity. However the adoption of participatory management in the preparation of the strategic planning process, remains the subject of controversy. In order to probe this kind of situation, was performed a single case study in an industrial company, to verify feasibility of participatory management, from the point of view of the employees of the intermediate and operational levels. The results showed that participatory management in the strategic planning process can contribute especially to increase the level of motivation and engagement of employees.

Keywords: Participatory process; Strategic Planning; Management.

¹ Doutor em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Brasil. Professor da Universidade Feevale. E-mail: dusan@feevale.br.

² Graduada em administração pela Universidade Feevale, Brasil. E-mail: cristianebk@feevale.br.

1 Introdução

A elaboração de um planejamento estratégico, dentro das organizações, tem como função principal delinear um plano que deverá nortear a empresa rumo aos seus objetivos organizacionais. A sua principal finalidade consiste em propiciar, para as organizações, maior nível de conhecimento em relação ao seu ambiente interno e externo, facultando a redução de riscos decorrentes de sua atuação no mercado (LEVESQUE, 1999; SAMPAIO, PERIN, 2004; TAVARES, 1999; OLIVEIRA, 2002). No entanto, a taxa de êxito, tanto na construção quanto na operacionalização do planejamento estratégico, depende, em grande parte, da forma de gestão adotada pela organização, pois ela determinará como a empresa se relacionará com os *stakeholders*, isto é, com seus clientes, fornecedores e, principalmente, colaboradores.

Com o propósito de contribuir para a obtenção de melhores resultados, tanto na interação com agentes externos como na coordenação de recursos internos, foram concebidos, ao longo das últimas décadas, diversos métodos de gestão (THOMPSON, STRICKLAND, 2000; HARTMANN, 2008; GRACIOSO, 1996; SOUZA, 2011). No entanto, as abordagens teóricas mais recentes têm evidenciado que os modelos mais aderentes ao contexto atual são aqueles que priorizam as pessoas. Dentre estes modelos de gestão presentes na literatura, destaca-se a gestão participativa (BITENCOURT, 2010; VERGARA, 2007).

A gestão participativa tem como objetivo mobilizar os colaboradores de uma organização, fazendo com que eles não sejam apenas meros executores de tarefas, mas que também possam assumir papel ativo no processo reflexivo, subjacente à tomada de decisão que fornece elementos para a concepção do plano estratégico organizacional. Entende-se que, desta forma, a organização constituirá um importante dife-

rencial competitivo em relação a seus concorrentes (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Nessa perspectiva, foi realizado o estudo que deu origem a este trabalho, com o objetivo de avaliar a viabilidade de implantação de gestão participativa no processo de elaboração do planejamento estratégico, na ótica dos colaboradores dos níveis intermediário e operacional, da empresa XY. Esse recorte amostral foi considerado essencial para o estudo, que visa desconstruir o discurso socialmente aceitável, frequentemente adotado pelos gestores organizacionais e que endossa a relevância do modelo participativo, diferentemente do que ocorre de fato, já que tal construção ocorre com reduzido número de colaboradores, os quais geralmente ocupam nível hierárquico mais alto (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; VERGARA, 2007).

Para a “captura” do ponto de vista dos respondentes, optou-se pelo método *survey*, com o construto constituído de perguntas fechadas e escala de cinco pontos. Dos 87 questionários enviados para os colaboradores alocados em níveis intermediário e operacional, retornaram 29, que foram tratados por meio de estatística univariada e descritiva, evidenciando a percepção dos respondentes acerca da democratização do processo de construção do planejamento estratégico organizacional.

Este trabalho é constituído da revisão teórica, que inicia após este texto introdutório, em que foram incluídos autores seminais e contemporâneos, com o objetivo de promover um debate que viesse a contribuir para a elaboração dos instrumentos de pesquisa. Após a fundamentação teórica, apresentam-se: o detalhamento metodológico adotado para a pesquisa, a análise de resultados e as considerações finais, bem como os referências utilizadas.

2 Planejamento estratégico

Para Sampaio e Perin (2004), Tiffany e Peterson (2000), Thompson e Strickland (2000) e Hartmann (2008), no processo de planejamento estratégico, a empresa define os objetivos que irão guiar seu desempenho futuro, utilizando-se de métodos seguros e adequados, assegurando a identificação de problemas e a concepção de ações corretivas. Portanto, o planejamento estratégico representa o processo de estabelecer objetivos e de determinar o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos, visando preparar o terreno para a adoção de ações ou de planos que possam gerar os resultados desejados pela organização.

Os planos devem ser condizentes com a estrutura de recursos disponíveis e factíveis. Com relação ao tempo de duração, eles podem ser propostos para serem implantados em períodos de cinco ou mais anos (longos períodos) ou períodos inferiores a cinco anos (curtos períodos). Já no quesito foco, o plano pode ser categorizado como genérico (baixo nível de detalhamento) ou específico (alto nível de detalhamento). O plano específico informa a necessidade de uma redução de certo percentual de defeito de determinado produto em determinado período de tempo, tipifica os recursos e verifica a possibilidade de acesso a incentivos fiscais (GRACIOSO, 1996; SOUZA, 2011; TAVARES, 2010).

O planejamento é realizado com o objetivo de demonstrar onde a empresa pretende chegar em um período futuro determinado. Para isso, são definidas as metas e os recursos que serão necessários a fim de que a empresa possa atingir o padrão de desempenho que lhe facultará alcançar os objetivos predefinidos (DAFT, 1999). Nesse sentido, é possível afirmar que o ato de planejar é muito importante para todas as organizações. Os objetivos e as formas (ou meios) que serão utilizados para atingi-los são estabelecidos em cada um dos três níveis organizacionais: estratégico, tático e ope-

racional (BATEMAN; SNELL, 1998).

Um planejamento mal elaborado ou inexistente pode afetar o desempenho de uma organização, ocasionando tanto perdas de participação no mercado como a consequente redução das receitas operacionais, dentre outros problemas (DAFT, 1999, LEVESQUE, 1999; TIFFANY, PETERSON, 2000). Nessa perspectiva, é possível afirmar, conforme destaca Maximiano (2000, p. 26), que o processo de planejamento “consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos necessários para realizá-los”. Não basta apenas pensar em “o que” fazer, sendo necessário pensar, também, em “como” fazer, com base em reflexões estruturantes para o desenvolvimento organizacional.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que a função de planejar permite que o administrador pense de forma antecipada com relação aos objetivos e às ações que integrarão as estratégias da organização. Durante o processo de planejamento, recomenda-se realizar a “análise da situação atual, de antecipação do futuro, a fim de determinar os objetivos, tomar decisões acerca de tipos de atividade nas quais a organização deverá se engajar, além de determinar os recursos necessários para atingir as metas da organização” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 28).

Para Thompson e Strickland (2000) e Hartmann (2008), o planejamento estratégico deve ser segmentado em três tipos, sendo o primeiro deles voltado para o nível estratégico da organização, com um formato mais abrangente para a organização, a ser concretizado em longo prazo e necessitando plena utilização dos recursos disponíveis na empresa. Este planejamento é estruturado pelo nível institucional e deve ser disseminado para os demais níveis da organização. O segundo tipo de planejamento, denominado de tático, tem como foco de abrangência os departamentos organizacionais, sendo definido em nível intermediário para que seja realizado em médio prazo (em geral, no exercício

anual). O terceiro tipo de planejamento, em nível operacional da organização, trata da execução de determinada tarefa ou atividade específica, sendo prevista a sua realização em um prazo mais curto.

Na percepção de Bateman e Snell (1998) e Bethlem (1998) e Gracioso (1996), as estratégias e os objetivos são definidos durante a elaboração do planejamento estratégico institucional. Tais decisões são tomadas por altos executivos da empresa e têm como foco a transformação desses objetivos em resultados finais esperados pela empresa em um período de longo prazo, sendo voltados, portanto, principalmente para a análise do ambiente externo. A elaboração de estratégias visa criar ações e canalizar recursos, que buscam um alinhamento dos pontos fortes de uma empresa com as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo.

Para Oliveira (2002), ao elaborar um planejamento estratégico, os gerentes de uma organização precisam ter uma visão da empresa como um todo para facultar o desmembramento do plano estratégico em objetivos e metas organizacionais. Ao longo desse processo, recomenda-se que os gerentes busquem incentivar os colaboradores para contribuir e que sejam receptivos para receber sugestões para a coleta de dados e informações. Segundo Vergara (2007) e Mascarenhas (2008), as informações decorrentes do processo colaborativo podem tornar o planejamento estratégico mais preciso e condizente com a realidade circundante.

O planejamento estratégico deve apresentar forte vínculo com as metas institucionais, que visam mostrar para todos os colaboradores onde a empresa deseja se encontrar no futuro. Para Daft (1999, p. 128), dessa forma, a organização direciona as ações para: “permanência no mercado, inovação, produtividade, recursos financeiros e materiais, lucratividade, desenvolvimento e desempenho administrativo, atitudes dos empregados e responsabilidade públi-

ca”. Para que as metas sejam atingidas, é indicado elaborar, dentro do planejamento estratégico, um projeto com a definição das atividades e dos recursos necessários para sua realização, o que exige a previsão de capital, pessoas, espaço e instalações (CONTADOR, 1995; SAMPAIO, PERIN, 2004; TIFFANY, PETERSON, 2000).

Oliveira (2002) afirma que o planejamento estratégico é constituído de um processo que envolve adaptações organizacionais mediante a aprovação, a tomada de decisões e a avaliação dessas adaptações. Ele deve oferecer respostas a questões como: “por que a organização existe, o que ela faz e como faz”. Para tanto, a sua estrutura é constituída, essencialmente, pela concepção e definição do negócio, da visão, da missão, dos princípios ou valores, bem como pela análise do ambiente no qual o negócio está inserido.

Para Thompson e Strickland (2000), a definição do negócio deve ir além do produto ou serviço oferecido pela empresa. A delimitação do negócio deverá ser clara a ponto de facultar ao consumidor compreender o conjunto de benefícios que este obterá ao ser atendido pela organização. No entanto, de acordo com Oliveira (2002), a definição do negócio não pode ser objeto de uma discussão endógena, devendo envolver, portanto, no processo de reflexão, os clientes, que, desta forma, poderão munir a organização de elementos para a referida definição, além de auxiliar a empresa a constituir um diferencial competitivo.

Já a visão, segundo elemento estruturante do planejamento estratégico no entender de Levesque (1999), Sampaio e Perin (2004), Tiffany e Peterson (2000) e Tavares (1999), opera no plano de idealização do futuro organizacional, ou seja, deixa claro de que forma a empresa espera ser reconhecida no horizonte mais distante. Oliveira (2002) compartilha a mesma percepção e complementa que a visão da organização deve evidenciar a imagem institucional representativa no ambiente onde ela está inserida.

O terceiro elemento do planejamento estratégico diz respeito à definição da missão, que, segundo Griffin (2007, p. 97), deve assumir a forma de “declaração do objetivo único e fundamental” da empresa. Ela deve representar o motivo de existência da empresa, delimitando, também, o mercado de bens e/ou serviços em que atua ou pretende atuar (LEVESQUE, 1999). De acordo com Oliveira (2002, p. 32), uma missão organizacional deve buscar responder às seguintes questões: “Quem somos nós? O que fazemos? Por que fazemos o que fazemos?”. Vale destacar, ainda, que a missão deve ser difundida de forma capilar entre todos os funcionários da organização, pois a sua assimilação pelos colaboradores favorece o comprometimento dos mesmos para com os objetivos da organização.

O quarto elemento central do planejamento estratégico refere-se à formalização de valores organizacionais, os quais, segundo Tavares (2010), podem ser definidos como as crenças e atitudes individuais de cada pessoa. Esses valores individuais possibilitam interpretações diferenciadas por parte de cada indivíduo, com relação aos acontecimentos dentro e fora da organização, e permitem demonstrar, aos clientes, fornecedores, funcionários e demais interessados, as crenças e os princípios que servem de base para a organização. Além disso, a formalização dos valores organizacionais contribui para revisão de práticas organizacionais, podendo servir de parâmetro para reforçar determinados comportamentos e de orientação para os processos de tomada de decisão.

Para Levesque (1999) e Sampaio e Perin (2004), após a definição do negócio, da visão, da missão e dos valores organizacionais, o planejamento estratégico deve iniciar o processo de análise de variáveis ambientais internas e externas. As variáveis internas facultam à organização identificar as características do conjunto de recursos disponíveis, isto é, suas capacidades, competências

e potencialidades. Já as variáveis externas refletem a realidade encontrada fora da organização, que deve ser compreendida para que seja possível adaptar-se às tendências de mercado e responder rapidamente às necessidades de clientes atuais e potenciais. Bateman e Snell (1998, p.127) afirmam que a análise do ambiente externo tem como tarefa principal “prever tendências futuras”, possibilitando à empresa desenvolver novas estratégias na busca por vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Nesse sentido, destaca-se a relevância da determinação dos objetivos e da elaboração dos planos de ação. Os objetivos são definidos por Bateman e Snell (1998, p. 122) como “os alvos ou fins que o administrador deseja atingir, [...] devem ser específicos, desafiadores e realísticos [...] e associados a um horizonte temporal”. Já os planos de ação, segundo Tiffany e Peterson (2000), são ações ou estratégias que deverão ser implementadas pelos administradores. Essas ações servem como uma espécie de direcionamento aos colaboradores para que suas atividades sejam realizadas de forma eficaz, atingindo os objetivos desejados pela organização.

A estrutura do planejamento estratégico, aqui revisada com base em diversas vertentes teóricas, representa a formalização do posicionamento organizacional e do caminho a seguir para atingir os objetivos preconcebidos. No entanto, conforme destaca a maioria dos autores (LEVESQUE, 1999; SAMPAIO, PERIN, 2004; TAVARES, 1999; OLIVEIRA, 2002), é de fundamental importância a assimilação dos conceitos basilares do planejamento estratégico pelos colaboradores. O reconhecimento da importância do componente humano, dentro do referido processo, sugere a possibilidade de implantação do modelo participativo de gestão, assunto da seção a seguir.

3 Gestão participativa

Com o passar dos anos, as organizações promoveram diversas mudanças, tanto na forma de gestão quanto na relação com os agentes internos e externos. Dentre os motivos que levaram as organizações a realizar alterações em sua configuração e forma de atuar no mercado, destaca-se a globalização, que resultou de mudanças que marcaram a evolução da sociedade, como revoluções tecnológicas e crises econômicas, por exemplo (GRIFFIN, 2007; MAXIMIANO, 2006). Um dos efeitos principais do referido fenômeno ocorreu em nível de mercado e consistiu em uma busca desenfreada pela competitividade no ambiente interno e externo à organização, o que acabou gerando, muitas vezes, um clima de incerteza, principalmente na relação com os colaboradores organizacionais (DUTRA, 2008; MASCARENHAS, 2008; MILKOVICH, BOUDREAU, 2000).

Dentre as diversas alternativas apontadas pela literatura científica para administrar as relações intraorganizacionais, em especial as insatisfações e os conflitos no ambiente organizacional, destacou-se, nas últimas décadas, o processo de gestão participativa. Concebido originalmente para atender necessidades específicas de mudança de gestão, constatou-se que a adoção deste modelo de gestão resultava, na maioria das vezes, no aumento do nível de envolvimento e comprometimento de colaboradores. Desse modo, a gestão participativa passou a ser adotada, em definitivo, por organizações de várias partes do mundo e de todos os tipos, algumas das quais oportunizaram, inclusive, a inserção de representantes de colaboradores em esferas decisórias mais altas da organização (VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008).

A ideia de participação social no processo de tomada de decisão surgiu, segundo Robbins (2003), Vergara (2007) e Daft (1999), já na antiguidade, passando a

fazer parte da base do sistema democrático. No entanto, foi apenas a partir da 2ª Guerra Mundial que a representatividade popular em níveis decisórios mais elevados passou a ser adotada com maior frequência mundialmente em organizações tanto públicas quanto privadas. Diversas organizações mostraram-se interessadas pelo modelo participativo de gestão, iniciando o estabelecimento ou restabelecimento da participação nos comitês ou conselhos, com o objetivo básico de garantir a harmonia social e a mutação da sociedade através da empresa (ROBBINS, 2003).

O princípio da participação, segundo Robbins (2003), está baseado no envolvimento mental e emocional de pessoas que compõem determinado grupo social. Há, assim, o pressuposto de que as pessoas, a partir da possibilidade real de poder contribuir, acabam motivando-se, o que indica que a valorização das pessoas por meio da participação em decisões resultaria no seu envolvimento para atingir os objetivos estabelecidos para aquele grupo social (VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008). Nessa perspectiva, as pessoas estariam, também, mais dispostas em compartilhar as responsabilidades na fase tanto de concepção como de operacionalização das atividades.

A gestão participativa, segundo Maximiano (2006), representa uma filosofia que se caracteriza pela valorização da participação das pessoas nos processos decisórios de administração da empresa. As pessoas, ao invés de serem tratadas apenas como um recurso operacional, passam a assumir um perfil mais colaborativo, contribuindo para o processo de gestão, por meio da ativa participação relacionada às atividades realizadas pela organização, visando a melhorias em processos organizacionais. Autores como Dutra (2008), Mascarenhas (2008) e Milkovich e Boudreau (2000) destacam que a gestão participativa trata de um conjunto de princípios que permite a inclusão expressiva dos

colaboradores na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de decisão, no acesso à informação e no controle da execução.

Diversos autores (ROBBINS, 2003; VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008) afirmam, ainda, que proporcionar um ambiente de trabalho que valorize os colaboradores é fundamental para que o processo de gestão seja mais eficiente e cumpra seus objetivos. Nessa perspectiva, Maximiano (2006) destaca a importância de a gestão participativa criar grupos de colaboradores que são formadores de opinião no ambiente organizacional para contribuir na construção do processo colaborativo e interativo, essencial para o referido modelo de gestão. Desse modo, seria ideal que tais colaboradores pudessem, também, ocupar cargos formais de liderança, o que poderia facilitar a participação de todos os membros da organização no processo administrativo, facultando seu comprometimento com os resultados esperados pela organização.

Vários estudos evidenciam que o grau de comprometimento e de motivação dos colaboradores no processo de gestão participativa está associado com o sentimento de percepção de receptividade das contribuições e sugestões oferecidas à organização (DUTRA, 2008; MASCARENHAS, 2008; MILKOVICH, BOUDREAU, 2000). Para Robbins (2003), a motivação é um dos fatores que possibilita que os membros da organização sejam influenciados de forma favorável pelo estabelecimento e pela realização de metas e objetivos organizacionais. Para que um colaborador alcance a motivação, é importante oportunizar a ele o exercício da autonomia, por meio da participação, em prol de solução dos problemas que cercam a organização.

Autores como Maximiano (2006), Daft (1999) e Dutra (2008) argumentam que o interesse das pessoas em participar das decisões organizacionais está relacionado com a escala de necessidades preconizada por Maslow

(2000). Representadas em formato piramidal, as necessidades foram segmentadas em: básicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. De acordo com Maximiano (2000), as necessidades básicas, também denominadas de fisiológicas, são as mais elementares e representam a base da pirâmide de Maslow, sendo as primeiras manifestadas pelo ser humano. Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas, o ser humano busca satisfazer aquelas que se situam em níveis superiores da pirâmide, pois, a partir do momento em que uma necessidade é atendida, ela começa a perder sua força motivacional, estimulando as pessoas a procurar satisfazer novas necessidades. A necessidade de autorrealização, cuja intensidade varia de acordo com cada indivíduo, é considerada a única que pode ser atingida em qualquer estágio da motivação (ROBBINS, 2003; VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008).

A gestão participativa baseia-se no pressuposto de que o ser humano, ao fazer parte de um grupo social ou de uma organização, independente do objetivo desta, também procura realizar-se como pessoa e como profissional. Nesse sentido, a organização deve pautar a sua relação com o indivíduo no atendimento às suas necessidades, assim que estas venham a se manifestar. Dessa forma, as pessoas tenderiam a se envolver mais com os processos e com os objetivos organizacionais, em níveis elevados de comprometimento (MAXIMIANO, 2000).

No entanto, para que isso ocorra de forma adequada nas organizações, é necessária a clara demonstração do interesse dos níveis superiores da organização, dando oportunidade para a manifestação a todos os colaboradores em processos reflexivos subjacentes às decisões institucionais (DUTRA, 2008). Tal demonstração tem papel simbólico relevante, pois apenas a direção tem o poder para dar forma ao processo de gestão participativa, por meio de atitudes interativas com os colaboradores, fazem-

do com que eles se sintam importantes no decorrer do processo de gestão (ROBBINS, 2003; DUTRA, 2008; MASCARENHAS, 2008; MILKOVICH, BOUDREAU, 2000). No momento em que as empresas passam a adotar esse tipo de posicionamento, a tendência é de que os colaboradores se sintam mais envolvidos com a organização e, assim, passem a auxiliar no processo de planejamento e na tomada de decisões da empresa, propondo novos procedimentos que visem melhorar sua rotina (VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008).

Entretanto, a implantação de gestão participativa em uma empresa requer alguns cuidados e também coerência. Inicialmente, considera-se imprescindível que haja uma harmonia entre as pessoas e os setores que estarão envolvidos no processo, pois a existência de conflito poderia enfraquecer a iniciativa de implantar o referido modelo de gestão. Outro fator importante está relacionado com o comportamento gerencial, tendo em vista o papel de mobilização que os gestores devem ocupar para tornar efetiva a sua operacionalização (DUTRA, 2008).

Cabe destacar, também, a relevância das condições organizacionais para o sucesso do processo de gestão participativa, que envolvem: (i) a estrutura organizacional, cujo desenho deve favorecer melhor comunicação entre os níveis de decisão e os operacionais, proporcionando, assim, agilidade nas decisões, redução de custos e definição clara dos objetivos e das responsabilidades de forma compartilhada; (ii) a cultura organizacional apoiada em princípios, valores e crenças, que deve estimular o envolvimento e a responsabilidade compartilhada, indispensáveis à participação; (iii) o clima, composto pela estrutura e pela cultura de uma organização, que devem ter características orgânicas e dinâmicas para que, assim, influenciem de forma positiva o desempenho e a participação das pessoas (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000; ROBBINS, 2003; DUTRA, 2008).

De acordo com Vergara (2007) e Dutra (2008), a participação dos colaboradores no processo de gestão pode ser classificada de duas formas: direta ou indireta. A participação direta orienta a pessoa de forma individual e está voltada para aspectos relacionados ao estilo de liderança. Já a participação indireta orienta as pessoas de forma coletiva e está relacionada ao sistema de gerenciamento da empresa.

Segundo Robbins (2003), a gestão participativa tem por objetivo fazer com que cada colaborador se sinta importante e útil para a empresa, com pleno aproveitamento de suas capacidades e competências. Também visa fazer com que os gestores da alta cúpula percebam o colaborador como alguém que, no momento em que se sente valorizado, desencadeia uma relação de comprometimento maior com a organização. Quando essa relação de cumplicidade passa a existir dentro de uma organização, ela tende a proporcionar ganhos para ambas as partes.

Os autores aqui discutidos evidenciam diversos aspectos relacionados à participação de colaboradores no processo de tomada de decisão, com destaque para a possibilidade de maior envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, bem como a retenção de talentos, que percebem a oportunidade de aproveitamento de suas competências e capacidades em prol dos benefícios individuais e coletivos. As fragilidades que os autores apresentam se referem à complexidade inerente à estrutura social, representada pela hierarquia organizacional, pelas relações de poder e pelos valores compartilhados, que podem obstaculizar a adoção da liderança participativa.

4 Método

A presente pesquisa, aplicada no período de 26 de setembro a 10 de outubro de 2012, teve como objeto de estudo o grupo de colaboradores da empresa

XY, que foi escolhida por dois motivos: a contribuição potencial para o tema em foco (gestão participativa), pois a direção da empresa vinha adotando o discurso, junto aos colaboradores, que insinuava a sua adoção; e a conveniência e a acessibilidade dos pesquisadores, em face do contato prévio de um deles com um dos colaboradores da empresa. A anuência da direção da organização para a aplicação do instrumento de pesquisa também pode ser considerado um aspecto decisivo.

A empresa estudada conta atualmente com 120 colaboradores, dos quais 87 trabalham em níveis intermediário e operacional. É importante destacar que os colaboradores que ocupam funções administrativas encontram-se no nível intermediário e que os colaboradores da área de produção estão no nível operacional. Em alinhamento com o objetivo proposto, o de avaliar a viabilidade de gestão participativa no processo de construção do planejamento estratégico, a partir do ponto de vista dos colaboradores, os questionários foram submetidos apenas a estes colaboradores, e não aos gestores organizacionais.

O questionário foi composto de três grupos de perguntas fechadas, com escala *Likert* de cinco pontos, que, de acordo com Malhotra (2005), é destinada a captar a intensidade das respostas dos entrevistados quanto ao nível de frequência ou hierarquia na qual a pergunta está enumerada. O primeiro grupo, composto de seis questões, procurava identificar o perfil dos respondentes. Já o segundo grupo, composto de 17 questões, visava medir o conhecimento dos colaboradores acerca do processo de planejamento estratégico e da empresa em análise. O último grupo de perguntas, também composto de 17 questões, tinha como objetivo mensurar o nível de motivação dos colaboradores para contribuir no processo de planejamento estratégico da empresa.

Com o objetivo de caracterizar os respondentes, que se manifestaram em relação a cada uma das questões aborda-

das, optou-se pela estatística univariada e descritiva, julgada como a mais aderente para essa finalidade por autores como Silva et al. (1999) e Stevenson (2001). Vale ressaltar que, antes da aplicação do questionário na empresa, foi realizado um pré-teste com um dos seus colaboradores para verificar a compreensão dos questionamentos e corrigir eventuais erros de formulação, evitando, dessa forma, que as questões gerassem dúvidas.

A análise das evidências foi descritiva, à luz das vertentes teóricas revisadas, facultando a identificação de elementos que pudessem contribuir para confirmar ou refutar os argumentos e as assertivas dos autores da referida fundamentação teórica.

5 Análise dos resultados

A empresa ALFA originou-se a partir da fusão de duas organizações distintas, uma de capital nacional e outra de origem chilena. A empresa brasileira representava, até 2003, a empresa chilena, com exclusividade, em todo o território nacional. Em 2003, a empresa chilena, com uma posição consolidada no mercado após mais de 50 anos em atuação, com foco na industrialização da linha de produtos laminados, decidiu investir em uma planta fabril no Brasil, convidando a empresa brasileira para formar uma sociedade. Surgiu uma terceira empresa, a XY, a qual, em 2006, após dois anos de operação, iniciou o processo de formalização do planejamento estratégico próprio.

Com base em experiência individual dos componentes do corpo diretivo da empresa XY e em orientações de gestores das duas empresas vinculadas, o processo de planejamento estratégico foi conduzido por um grupo restrito de colaboradores, constituído de gestores e coordenadores de alguns dos setores da empresa. Apesar do resultado concreto do processo, percebeu-se que a fase de implantação não ocorreu conforme as expectativas, evidenciando-se uma forma

velada de resistência de muitos colaboradores, que foi diagnosticada por uma consultoria em gestão de pessoas como consequência do processo “excludente” de elaboração do planejamento estratégico.

Diante disso, com o propósito de averiguar a viabilidade de implantar o modelo de gestão participativa no processo de elaboração do planejamento estratégico, os pesquisadores interessaram-se pelo desafio de “capturar” a percepção dos colaboradores dos níveis intermediário e operacional, verificando, assim, a viabilidade de gestão participativa. Dos 87 questionários enviados a todos os colaboradores dos dois referidos níveis, retornaram 29 – 12 de colaboradores que pertencem ao nível intermediário e 17 de colaboradores que fazem parte da área operacional.

Os 12 respondentes do nível intermediário apresentam as seguintes características:

- 17% possuem idade até 29 anos e 75% situam-se entre 30 e 39 anos;
- 42% são do gênero feminino e 48% do masculino;
- 58% concluíram curso superior e 47% estão cursando a graduação;
- 41% trabalham na empresa há menos de dois anos, 17% entre dois e cinco anos e 25% entre cinco e oito anos;

Já as características dos 17 respondentes do nível operacional são:

- 47% possuem idade até 29 anos e 24% situam-se entre 30 e 39 anos;
- 41% são do gênero feminino e 49% do masculino;
- 24% concluíram curso superior e 33% estão cursando a graduação;
- 42% trabalham na empresa há menos de dois anos, 35% entre dois e cinco anos e 6% entre cinco e oito anos;

O questionário procurou avaliar tanto o nível de conhecimento dos colaboradores com relação à empresa em que atuam quanto a disposição, o interesse e a motivação em participar do planejamento estratégico da organização. A primeira série de questões iniciais foi construída para averiguar o conhecimento dos respondentes acerca do tema planejamento estratégico e do negócio, da missão, da visão e dos valores da empresa. As respostas são apresentadas no Quadro 1, exposto a seguir.

Essa primeira série de perguntas iniciais do questionário justifica-se na medida em que, com base na literatura revista (DUTRA, 2003; VERGARA, 2008; MASCARENHAS, 2008), os profissionais com maior grau de instrução e maior conhecimento teórico sobre o tema tendem a apresentar maior motivação em participar do processo decisório da organização, a começar pelo planejamento estratégico.

	Percentual correspondente ao conhecimento total ou parcial do assunto	
	Nível intermediário	Nível operacional
Finalidade do planejamento estratégico	100%	60%
Negócio da empresa	50%	35%
Definições de visão, missão e valores	70%	55%
Atuação da empresa no mercado	67%	35%
Principais concorrentes	59%	40%
Principais fornecedores	25%	24%
Principais clientes	42%	12%
Variáveis ambientais internas	84%	70%
Processos administrativos	75%	70%
Processos operacionais	50%	55%

Quadro 1: O grau de conhecimento dos respondentes dos níveis intermediário e operacional em relação à estrutura do planejamento estratégico e da organização

Fonte: elaborado pelo autor

O conhecimento dos colaboradores sobre o processo e a finalidade do planejamento estratégico é considerado central pela maioria dos autores revisados. Conforme apresentado na revisão da literatura (DAFT, 1999; LEVESQUE, 1999; TIFFANY, PETERSON, 2000), o planejamento estratégico é a peça fundamental para definir o foco de atuação da empresa e não pode ficar restrito apenas a determinados níveis organizacionais, devendo ser disseminado e compartilhado com todos os colaboradores.

Os resultados obtidos nesta investigação inicial são considerados relevantes, pois o conhecimento do negócio direciona o comportamento dos membros da organização na busca das perspectivas futuras desejadas, bem como transmite a razão de existência da empresa, devendo representar o propósito organizacional e contribuir para alcançar o futuro desejado (TAVARES, 2010). No momento da elaboração do planejamento estratégico, a empresa define os objetivos que irão guiar o futuro desempenho da organização, utilizando-se de métodos seguros e adequados, facultando a identificação de problemas e a concepção de ações corretivas. Por esse motivo, julga-se de fundamental relevância a participação da maioria dos colaboradores no processo, aumentando, assim, o grau de conhecimento do ambiente interno e externo à organização e contribuindo para melhorar a análise da situação e a projeção de cenários, de forma a antecipar o futuro (BATEMAN; SNELL, 1998).

A disseminação e o compartilhamento do conhecimento acerca da forma de atuação da empresa no mercado são considerados importantes por autores como Robbins (2003), Vergara (2007) e Maximiano (2006), pois oportunizam a todos os participantes do universo organizacional pensar sobre a empresa. A reflexão coletiva pode, dessa forma, oferecer importantes contribuições para repensar a atuação da empresa e facultar possível reposicionamento estraté-

gico (LEVESQUE, 1999; SAMPAIO, PERIN, 2004; TAVARES, 1999).

O conhecimento dos concorrentes por parte dos colaboradores da empresa é considerado fundamental, pois permite que estes elaborem estratégias que auxiliem a organização a se manter competitiva no mercado (DAFT, 1999). Já o compartilhamento do conhecimento acerca dos fornecedores, segundo Gracioso (1996), Hartmann (2008) e Stoner e Freeman (1999), é considerado de fundamental importância, pois assegura maior robustez do processo de reflexão estratégica, além de uma análise mais profunda acerca das características dos fornecedores atuais. É possível afirmar que, no processo de contratação e de homologação de fornecedores da organização, diversos aspectos não têm sido observados e registrados, o que impede um conhecimento mais profundo sobre os parceiros comerciais da empresa. Por esse motivo, quanto maior o número de colaboradores envolvidos na avaliação, maior número de dados e informações pode ser coletado, reduzindo o grau de incerteza e de risco na gestão de fornecedores, representando, assim, uma importante contribuição ao planejamento estratégico (SAMPALIO, PERIN, 2004; TIFFANY, PETERSON, 2000).

No entanto, o conhecimento acerca dos clientes, pelos colaboradores, é considerado o mais relevante. Para autores como Gracioso (1996) e Hartmann (2008), maior grau de conhecimento acerca do portfólio de clientes facilita a adequação dos processos internos para atender às necessidades específicas de cada cliente. Para Tavares (2010), as necessidades dos clientes podem variar de acordo com as características dos produtos ou serviços consumidos, tais como localização, frequência e volume, o que permite ao fornecedor criar diferenciais competitivos desvinculados do preço. A apropriação dessas características específicas de cada cliente, pelos colaboradores, pode oferecer condições adequadas para a constituição de um di-

ferencial para a organização (LEVESQUE, 1999; SAMPAIO, PERIN, 2004).

Na percepção de Robbins (2003), a apropriação do conhecimento acerca de variáveis internas e externas à organização, principalmente dos recursos e das habilidades organizacionais, pelos colaboradores, oferece condição ímpar para os gestores procederem à análise que antecede a reflexão subjacente ao planejamento estratégico organizacional (BATEMAN; SNELL, 1998). Diferentemente do que se encontra em diversos estudos, que desvelam certa apatia de colaboradores dos níveis operacionais das organizações, evidenciando desinteresse pelo conhecimento dos processos internos das organizações em que trabalham, nesta pesquisa, constatou-se que o grau do conhecimento dos processos internos, por parte dos respondentes, é alto.

O grau do conhecimento dos processos administrativos da empresa, entendido como fundamental para autores como Daft (1999) e Maximiano (2006), obteve percentuais de conhecimento total similar nos dois níveis hierárquicos. Essa proximidade se repetiu na avaliação do grau de conhecimento dos processos operacionais, mas com a inversão do percentual maior e menor entre os dois níveis pesquisados. Para Mascarenhas (2008), o conhecimento dos colaboradores, com relação à estrutura de processos e orientação de atividades, faculta a proposição de planos de ação mais assertivas.

A segunda série de questões, cuja síntese das respostas se encontra no Quadro 2, focou a investigação do nível de motivação dos colaboradores em relação à sua inserção na participação do processo de planejamento estratégico. Segundo Robbins (2003) e Dutra (2008), a inclusão de colaboradores em processos decisórios da organização tem por objetivo fazer com que cada colaborador se sinta importante e útil para a empresa, contribuindo para seu nível de satisfação pessoal. Ao solicitar a percepção individual do respondente, avaliando a sua própria possibilidade de contribuição para o referido processo, apenas 18% dos respondentes do nível operacional ficaram em dúvida quanto à possibilidade de poder contribuir no processo de planejamento estratégico. Tal resultado encontra respaldo no princípio da participação, que, segundo Vergara (2007) e Mascarenhas (2008), decorre do desejo individual de pertencimento e envolvimento com determinado grupo social, tanto mental como emocionalmente. Dessa forma, é possível afirmar que o envolvimento das pessoas suscitaria a sua vontade de contribuir de todas as formas para atingir os objetivos estabelecidos para aquele grupo social, além de compartilhar as responsabilidades, tanto na fase de concepção quanto de operacionalização das atividades.

	Concordam plenamente com a afirmativa	
	Nível intermediário	Nível operacional
Nem todos os colaboradores possuem condições de participar do processo	42%	12%
A participação não pode ficar restrita apenas a colaboradores que apresentam total conhecimento de PE	67%	53%
Tenho condições de contribuir no processo de PE	100%	82%
O meu grau de conhecimento sobre PE é suficiente para contribuir no processo	92%	76%
Tenho vontade de participar no processo de PE	100%	94%

(continua...)

(continuação)

Tenho oportunidade para dar sugestões para a melhoria dos processos da empresa	75%	88%
A oportunidade de participar do processo de PE influenciaria positivamente o meu nível de motivação para realizar as atividades profissionais	83%	88%
Os superiores hierárquicos procuram envolver seus subordinados no processo de PE	58%	62%
As sugestões e opiniões dos subordinados não são valorizadas pelos superiores hierárquicos da empresa	0%	35%
Não considero importante receber informações do PE	0%	6%

Quadro 2: A percepção dos respondentes quanto à sua participação no processo de planejamento estratégico

Fonte: elaborado pelo autor

O reduzido percentual dos respondentes do nível operacional que se posicionou negativamente, isto é, sem vontade de participar do processo de planejamento estratégico da empresa, confirmou os resultados dos estudos encontrados por Levesque (1999), Sampaio e Perin (2004), Tiffany e Peterson (2000) e Tavares (1999). Para esses autores, as pessoas estão interessadas em colaborar com o grupo social do qual fazem parte, assegurando, dessa forma, a sua inserção social e valorização enquanto membros válidos e satisfazendo o desejo de pertencimento social.

No entanto, a maioria das organizações, mesmo reconhecendo a importância da participação dos colaboradores no planejamento estratégico, falha em providenciar a estrutura necessária e o suporte de infraestrutura e de gestão para facultar essa participação de modo mais efetivo (DAFT, 1999; MAXIMIANO, 2006; DUTRA, 2008). Nessa mesma perspectiva, foi solicitado aos respondentes analisar se a sua própria inserção no processo de planejamento estratégico influenciaria de alguma forma a sua motivação laboral, ou seja, se estariam mais motivados para realizar suas atividades profissionais caso participassem do referido processo. O resultado da pesquisa está alinhado com os estudos de Maximiano (2006),

que interpreta a gestão participa sob o prisma motivacional dos colaboradores. Segundo esse autor, a efetiva participação do colaborador no processo de planejamento estratégico pode contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável, que preze a valorização dos colaboradores. Além disso, conforme destacado por Oliveira (2002), oportunizar aos trabalhadores a prática de autonomia, por meio da participação em prol da solução dos problemas que cercam a organização, permite aos mesmos o alcance da motivação.

O reduzido percentual de percepção de desvalorização de sugestões e opiniões de colaboradores, pelos superiores hierárquicos, foi considerado relevante. Para Bitencourt (2010), Robbins (2003) e Vergara (2007), a inserção dos colaboradores operacionais pode agregar um diferencial competitivo para as organizações, por serem eles os responsáveis pela utilização adequada dos recursos, evitando perdas ou prejuízos, bem como pelo fato de ser, cada vez mais, imprescindível “intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis a manutenção e competitividade do negócio” (CHIAVENATO, 2010, p. 38).

Para que a gestão participativa ocorra de forma efetiva, é vital que o gestor passe a interpretar os colabora-

dores organizacionais de modo diferenciado, o que, segundo Mascarenhas (2008), compreende aceitar as pessoas como: (i) seres humanos únicos, cada um com uma história particular e distinta; (ii) ativadores de recursos organizacionais, que empregam suas habilidades para tornar a empresa cada dia mais competitiva; (iii) parceiros da organização, quando os colaboradores adotam a empresa como sua, como se fossem investidores, o que gera um comprometimento com o sucesso da organização; (iv) fornecedores de talentos e competências, que as tornam as únicas capazes de realizar determinadas tarefas, pois equipamentos e tecnologia são acessíveis a qualquer empresa, mas construir competências é complexo e requer tempo, aprendizado e maturação; (v) o capital humano da organização.

Ressalta-se, assim, o pressuposto de gestão participativa de que o ser humano, ao fazer parte de um grupo social, no caso de uma organização, independente do objetivo desta, também procura realizar-se como pessoa e como profissional. Nesse sentido, a organização deve pautar a sua relação com o colaborador no atendimento às necessidades deste, à medida que estas se manifestem. Dessa forma, as pessoas tenderiam a se envolver mais com os processos e objetivos organizacionais em níveis elevados de comprometimento (MAXIMIANO, 2000).

O reduzido percentual de colaboradores que não demonstra interesse em receber informações do planejamento estratégico respalda e confirma a revisão teórica. Para alguns autores (OLIVEIRA, 2002; GRACIOSO, 1996), o conhecimento do planejamento estratégico tende a favorecer melhor comunicação entre os níveis de decisão e operacionais. Proporciona, também, agilidade nas decisões, redução de custos e definição clara dos objetivos e das responsabilidades de forma compartilhada. Além disso, permite evidenciar a relevância da cultura organizacional com base em princípios, valores

e crenças que estimulam o envolvimento e a responsabilidade compartilhada, indispensáveis à participação. Para tanto, destaca-se a importância do clima organizacional favorável à introdução de gestão participativa, composto pela estrutura e pela cultura de uma organização, que devem ter características orgânicas e dinâmicas para que, assim, influenciem de forma positiva o desempenho e a participação das pessoas (VERGARA, 2007; MASCARENHAS, 2008).

Os dados evidenciados ao longo desta pesquisa suscitam diversas reflexões sobre a complexidade que permeia o tecido social de uma organização. Tal complexidade se apoia, em grande parte, na priorização do indivíduo em satisfazer, em primeiro lugar, seus próprios interesses (ROBBINS, 2003), o que, por vezes, pode ocorrer até mesmo em detrimento dos interesses coletivos. Identificar e compreender os interesses individuais, bem como conseguir aderência destes, ainda que parcial, aos interesses coletivos e organizacionais, é responsabilidade do líder. Mais do que técnico, o líder deve ter a capacidade ímpar de fazer convergir os esforços de todos os colaboradores para alcance dos objetivos da organização (VERGARA, 2007).

No entanto, conforme destacado por Mascarenhas (2008) e Maximiliano (2000), o perfil dos interesses individuais difere de indivíduo a indivíduo e depende de uma série de condicionantes, dentre os quais se destacam: grau de instrução, gênero, faixa etária, tempo de permanência na organização, experiência profissional pregressa e cargo ocupado na organização. Além disso, vale lembrar que os referidos interesses individuais se alteram ao longo do tempo em decorrência da interação com os demais colaboradores, em todos os níveis hierárquicos, bem como em virtude de diversas ocorrências no âmbito pessoal, o que acaba influenciando a percepção individual sobre o ambiente organizacional em que o colaborador está inserido. Dessa forma, qualquer tipo de ação organiza-

cional que envolve o elemento humano se torna complexo (DAFT, 1999).

É possível observar, a partir de dados levantados nesta pesquisa, que as variáveis citadas refletem diferentes níveis de envolvimento, de expectativa e de anseios dos colaboradores em relação à organização/gestão. No entanto, as diferenças mais significativas referem-se às posições ocupadas na hierarquia e à função exercida (administrativa ou operacional), suscitando a reflexão acerca da influência dos valores organizacionais que permeiam o tecido organizacional (isto é, a cultura organizacional constituída) sobre a motivação do indivíduo em colaborar com o grupo social e com a própria organização, em termos de alcance de seus objetivos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

É possível afirmar, então, que a gestão participativa tem por objetivo propiciar condições favoráveis para que cada colaborador se sinta importante e útil para a empresa. Também visa fazer com que os gestores da alta cúpula percebam o colaborador como alguém que, no momento em que se sente valorizado, desencadeia uma relação de comprometimento maior com a organização (DUTRA, 2008). Quanto ao planejamento estratégico, foi possível perceber que este pode ser utilizado como estimulador e motivador organizacional. Outro fator relevante percebido com esta pesquisa foi que os colaboradores afirmam ter interesse em contribuir com o processo de planejamento estratégico e se consideram aptos para auxiliar na elaboração das estratégias.

6 Considerações finais

Apesar de frequente objeto de controvérsia no meio acadêmico, a ferramenta do planejamento estratégico tem sido ainda muito adotada e operacionalizada na maioria das organizações, em nível global. A sua estrutura e o seu *modus operandi* continuam sendo praticamente os mesmos desde a sua

concepção, no início do século passado, sendo apenas adaptados às especificidades de cada organização que o inclui no seu repertório de ferramentas de gestão.

Dessa forma, um dos pontos principais que tem sido objeto de discussões, tanto em meio corporativo como acadêmico, diz respeito à forma de sua elaboração, seu acompanhamento, seu controle e sua revisão. O motivo da controvérsia tem sido o reconhecimento da complexidade subjacente ao referido processo de implantação, decorrente de múltiplos e multifacetados fatores que respaldam a ação do indivíduo no ambiente organizacional, independente de sua posição hierárquica, o que pode se refletir no resultado final do processo de elaboração do planejamento estratégico da organização.

Para reduzir o efeito da referida complexidade que tipifica a ação do indivíduo no ambiente organizacional, a literatura revisada aponta algumas alternativas que subsidiam o processo reflexivo subjacente à construção do planejamento estratégico, com destaque para a adoção do modelo de gestão participativa. Assim, seria possível envolver e motivar os colaboradores, enfatizando a importância de todos os indivíduos no processo organizacional, bem como obter informações mais precisas em relação ao mercado e ao ambiente interno da organização, reduzindo o risco de erro e aproximando-se mais da realidade.

Com o intuito de “capturar” o ponto de vista dos colaboradores dos níveis intermediário e operacional acerca do referido tema, foi realizada esta pesquisa quantitativa em uma organização industrial, localizada na região do Sul do Brasil, cujos resultados evidenciaram aspectos relevantes para a implantação do planejamento estratégico participativo. Ressalta-se a relevância do caráter motivacional do processo participativo para todos os colaboradores, independente da posição hierárquica ocupada, pois, apesar do maior nível do conhecimento dos colaboradores do nível intermediário acerca da finalidade e dinâmica do

processo de planejamento estratégico, os respondentes do nível operacional possuem conhecimentos suficientes para poder contribuir. A referida diferença do conhecimento pode ser atribuída ao perfil médio dos respondentes do nível intermediário, que apresentam faixa etária mais elevada, além de maior número de graduados em nível superior.

Diferença similar verifica-se, também, no tocante ao conhecimento acerca da empresa e de particularidades das definições no âmbito do planejamento estratégico da organização. A explicação para esse desnível pode decorrer do perfil das atribuições e da necessidade de informações inerentes ou exigidas para a sua execução, visto que, no nível intermediário, encontram-se, predominantemente, colaboradores que ocupam funções administrativas e, no nível operacional, colaboradores da área de produção.

No entanto, apesar da diferença do nível do conhecimento, tanto sobre o planejamento estratégico quanto acerca das informações relativas à própria organização, a percepção de todos os respondentes converge nas questões que buscam avaliar o impacto de motivação decorrente da inclusão no referido processo de planejamento estratégico. É praticamente unânime a manifestação de interesse em participar, bem como de influência positiva no nível de engajamento, envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a organização, em decorrência da gestão participativa.

Os resultados desta pesquisa apontam para a viabilidade de implantação do programa de planejamento estratégico participativo, pelo caráter motivacional que o mesmo oferece, aumentando o nível de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, bem como a possibilidade de tornar mais precisa a coleta de dados de fatores internos e externos, por meio da participação de pessoas que estão envolvidos diretamente na operação. No entanto, vale destacar que os resultados também

evidenciam diferenças cognitivas e conceituais acerca de elementos estruturantes do planejamento estratégico, que devem ser objeto de capacitação prévia, com o intuito de reduzir as diferenças perceptivas e interpretativas, que poderiam influenciar tanto o processo de tomada de decisão quanto a projeção de estimativas, em todos os setores e áreas.

Apesar das limitações desta pesquisa, representadas, principalmente, pela opção metodológica de estudo de caso único e questionários recebidos apenas de 29 respondentes, o que impede a generalização dos resultados, acredita-se que foi possível contribuir com reflexões apoiadas na análise dos dados para o debate sobre o processo de planejamento estratégico nas organizações. Recomenda-se expandir o estudo para outras organizações nos três segmentos (indústria, comércio e serviços), utilizando tanto o método qualitativo como quantitativo, com o propósito de averiguar as condições de implantação do planejamento estratégico participativo, além de identificar as variáveis que podem influenciar tanto a referida implementação, como manutenção.

Referências

1. BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo, SP: Atlas, 1998. 539 p.
2. BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. 443 p.
3. CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010. 579 p.
4. CONTADOR, J. C. **Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico**. *Rev. adm. empres.*, Jun 1995, vol.35, no.3, p.39-48. ISSN 0034-7590

5. DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1999. 513 p.
6. DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Atlas, 2008. 205 p.
7. GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e 'cultura' com as oportunidades do ambiente externo**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1996. 204 p. ISBN 8522414289
8. GRIFFIN, R. W. **Introdução à Administração**. 1. ed. São Paulo, SP: Ática. 2007. 567 p.
9. HARTMANN, L. F. P. **Planejamento estratégico: para a -- gestão quatro da inovação : uma nova abordagem**. 11. ed. Lajeado, RS: Grafozem, 2008. 166 p. ISBN 9788599554036
10. LEVESQUE, P. **Planejar para o sucesso: 8 estratégias para mudar os rumos de sua empresa**. São Paulo, SP: Futura, 1999. 280 p. ISBN 8574130141
11. MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, É. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005. xvii, 428 p. ISBN 858791877X
12. MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2008. 303 p.
13. MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 530 p.
14. _____. **Teroria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006. 500 p.
15. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 534 p.
16. OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2002. 337 p. ISBN 8522433186
17. ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1. ed. Paulo, SP: Saraiva, 2003. 520 p.
18. SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre, RS: SEBRAE/RS, 2004. 75, [7] p. ISBN 8586138568
19. SILVA, E. M. da; SILVA, E. M. da; GONÇALVES, V.; MUROLO, A. C. **Estatística: para os cursos de: economia : administração e : ciências contábeis**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999. ISBN 85-224-1489-0
20. STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. [2. ed.] São Paulo, SP: Harbra, 2001. Não paginado ISBN 8529400925
21. STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1999. 533 p.
22. TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 421 p.
23. _____. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo, SP: Harbra, [1999]. 199 p
24. THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo, SP: Pioneira, 2000. 431 p. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios) ISBN 8522102120
25. TIFFANY, P.; PETERSON, S. **Planejamento estratégico**. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2000. 386 p. (Para dummies.) ISBN 8535203621
26. TOLEDO, F. de. **O que são Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 1982. 91 p.
27. VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 213 p