



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E
GESTÃO EMPRESARIAL

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
GESTÃO POR RESULTADOS: CASO DA CAIXA
ECONÔMICA FEDERAL EM FORTALEZA – CE**

FORTALEZA – CEARÁ
JULHO – 2008



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E
GESTÃO EMPRESARIAL

FRANCISCO EVANDRO CAVALCANTE MARINHO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
GESTÃO POR RESULTADOS: CASO DA CAIXA
ECONÔMICA FEDERAL EM FORTALEZA – CE**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Ceará – CETREDE como um dos requisitos para obtenção do Título de Especialista em Gestão e Estratégias Empresarias.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio
Martins Lima

Fortaleza
2008

FRANCISCO EVANDRO CAVALCANTE MARINHO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
GESTÃO POR RESULTADOS: CASO DA CAIXA
ECONÔMICA FEDERAL EM FORTALEZA – CE**

Aprovada em: ____ / ____ / ____

Nota: _____

Francisco Evandro Cavalcante Marinho
Aluno

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima
Orientador

Dedico este trabalho monográfico aos meus filhos Samuel e Carolina pela alegria que me proporcionam em todos os dias da minha vida e principalmente à minha esposa Swami pelo apoio, companheirismo e amor que são responsáveis pelo maior tesouro que possuo que é a minha família.

O principal produto de um planejamento estratégico desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa não é o planejamento estratégico em si, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo,

Silveira Júnior

RESUMO

Ao longo dos últimos anos, o Brasil vem experimentando grandes transformações estruturais, notadamente no campo econômico, com destaque para a revisão e modernização da atuação das organizações no mercado. O novo cenário brasileiro advindo do processo de globalização caracterizado pelo alto grau de competitividade passou a exigir das instituições públicas e privadas um novo modelo de gestão de forma a responder rapidamente as mudanças ocorridas no ambiente. Esse modelo abandona o conceito da busca de resultados feita de forma desnorteada e passa a ser trabalhado dentro de uma estrutura prévia de objetivos e ações. Nesse sentido, o projeto que ora se apresenta tem como objetivo de pesquisa, O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO POR RESULTADOS. O trabalho é conduzido através de considerações de vários estudiosos sobre o assunto que se posicionam claramente sobre a importância da ferramenta planejamento estratégico e também de pesquisa de campo desenvolvida no âmbito da Caixa Econômica em Fortaleza. A razão pela escolha do tema ocorre em virtude da CAIXA, por ser uma instituição pública inserida num mercado altamente concorrido, ter adotado junto às suas Superintendências Regionais de Negócios espalhadas pelo país, um modelo de Gestão por Resultados objetivando se manter atuante, efetiva e lucrativa junto ao representante majoritário que é Governo Federal. Em Fortaleza a CAIXA vem trabalhando esse modelo junto às suas agências e a implantação e manutenção de um Planejamento Estratégico eficiente tornaram-se um grande desafio para a instituição. Por fim colocamos algumas sugestões à CAIXA que visam melhorar a efetividade no uso dessa ferramenta gerencial proporcionando um fantástico diferencial mercadológico responsável por sua consolidação como a melhor instituição financeira no Brasil.

PALAVRA-CHAVE: Gestão por Resultados; Planejamento Estratégico; Eficiência.

LISTAS

LISTAS DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| 1 Qualificação dos Gestores na Instrução e Orientação Sobre Planejamento Estratégico..... | 35 |
| 2 Atividades Atuais Balizadas pelo Plano de Ação..... | 36 |
| 3 Participação nas revisões do Planejamento Estratégico..... | 37 |
| 4 Atuais Dificultores na Eficiência do Planejamento Estratégico..... | 38 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| 1 Conhecimento sobre Planejamento Estratégico..... | 33 |
| 2 Participação efetiva no Planejamento da Unidade..... | 39 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 2 MARCO TEÓRICO | 13 |
| 2.1 Abordagens Teóricas sobre o Planejamento Estratégico na gestão por Resultados..... | 13 |
| 2.2 Estrutura Metodológica da Pesquisa..... | 18 |
| 2.2.1 Tipo de pesquisa..... | 18 |
| 2.2.2 Universo e amostra..... | 18 |
| 3 CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 20 |
| 3.1 Conceito de Planejamento Estratégico..... | 20 |
| 3.2 Etapas e Elaboração do Planejamento Estratégico..... | 22 |
| 3.3 O Conceito de Gestão Estratégica..... | 24 |
| 4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CAIXA..... | 26 |
| 4.1 a Estrutura Organizacional da Área de Planejamento na Matriz..... | 28 |
| 4.2 A Aplicação e Desdobramento do Planejamento Estratégico em Fortaleza..... | 29 |
| 4.3 A Avaliação da gestão da CAIXA..... | 30 |
| 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES..... | 32 |
| 5.1 Da Coleta e Sistematização dos Dados..... | 32 |
| 5.2 Análise e Discussão dos Dados..... | 33 |
| 6.CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 40 |
| 6.1 Conclusão | 40 |
| 6.2 Recomendações..... | 42 |
| REFERÊNCIAS..... | 44 |
| APÊNDICE | 46 |
| ANEXOS | 48 |

INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo globalizado assiste a uma revolução no processo de gestão onde diversas empresas passaram a praticar programas administrativos de gestão participativa onde os recursos humanos, a estrutura estratégica e o processo decisório passam a ser focos diretos dos gestores destas organizações.

A necessidade de aquisição de novas competências em um ambiente de grandes e profundas mudanças tem obrigado às organizações.

A necessidade de aquisição de novas competências em um ambiente de grandes e profundas tem obrigado as organizações a uma revisão de seus parâmetros de gestão. É cada vez maior o número de empresas que, diante dessa complexidade empresarial e das turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas que as auxiliem no processo gerencial, e o planejamento estratégico é uma dessas importantes ferramentas.

A Caixa Econômica Federal (CAIXA) vem trabalhando esses conceitos de Gestão por Resultados em todo país e a Superintendência Regional de Negócios de Fortaleza-CE, adotou e vem tentando aprimorar todo esse processo junto às suas agências espalhadas pela Capital. O planejamento estratégico implantado pela CAIXA está estruturado dentro de um sistema gerencial de gestão estratégica que utiliza os conceitos do Balance Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997), onde as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informação para funcionários de todos os níveis da organização. A filosofia do Scorecard trabalha processos gerenciais objetivando esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, tentando comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.

O estabelecimento da estratégia e o seu correto mapeamento trazem à tona o problema gerencial de como atingir os resultados programados obedecendo a uma estrutura de planejamento estratégico que combine as ações planejadas e as reações adaptáveis que levam a uma nova avaliação do plano de ações. A CAIXA também sofre desses problemas, pois o grande volume de atividades das agências

No seu dia a dia termina por permitir a construção de um plano estratégico apenas eficaz quando o interessante seria a obtenção de eficiência estratégica, caracterizada não apenas pela construção de um plano de ações, mas também pela sua constante reavaliação como forma de corrigir rumos e ações visando a manter a organização em constante evolução perante as oscilações de mercado.

Diante do exposto, o despertar interesse em abordar o tema planejamento estratégico na gestão por resultados está relacionado à aplicação das Teorias Contemporâneas no que diz respeito ao citado tema junto a uma análise observadora que nos permitirá saber o quanto cada gestor e colaborador conhecem e participam do novo modelo, o quanto para ele é importante a ferramenta de planejamento, o seu interesse e sua aplicabilidade na condução das suas atividades diárias em busca de atingir seus resultados. Além disso, proporcionar à sociedade acadêmica informações inerentes as atuais ferramentas de gestão estratégica, utilizada por uma empresa que apesar de ser pública, busca implementar práticas que a tornem uma organização de referência na sociedade e principalmente dentro do mercado no qual está inserida.

As forças de mudanças caracterizadas pelas variáveis econômicas, políticas tecnológicas , demográficas e também pela concorrência vêm instigando as organizações a realinharem as suas práticas de gestão e as suas estratégias para garantir a sua participação na sociedade. A competitividade, a velocidade das transformações, as crescentes exigências do cliente e usuário, o alto nível de complexidade no ambiente de trabalho, a necessidade de compatibilizar desempenho com os objetivos organizacionais, surge à expressiva constatação na maioria das organizações de que o grande diferencial e a principal vantagem competitiva das empresas estão montadas sobre um planejamento estratégico participativo e bem elaboradas que trace um horizonte e traduza claramente o destino e os caminhos a serem percorridos por todos os seus colaboradores.

Dentro desse contexto a Caixa Econômica Federal-CE, como organização composta por vários empregados, preocupada em atuar visando otimizar suas funções sociais e comerciais adotou os conceitos do planejamento estratégico, com

o propósito de adquirir vantagens competitivas para ela enquanto organização a fim de se manter auto-sustentável no concorrido mercado financeiro.

O presente trabalho levantou algumas questões de pesquisa buscando respostas que viessem demonstrar o nível de qualificação no processo de implantação e aplicação dessa ferramenta gerencial junto aos empregados da CAIXA, oferecendo aos seus gestores um panorama interno sobre a efetividade do planejamento estratégico dentro da CAIXA em Fortaleza-CE e do que é preciso para que essa ferramenta passasse a ser vista como indispensável na obtenção do sucesso de seus resultados operacionais e financeiros.

As questões colocadas à pesquisa foram as seguintes:

(a) Que benefícios o modelo Gestão de Resultados através do seu Planejamento Estratégico proporciona ao gestor e seus colaboradores?

(b) As orientações sobre as finalidades, a construção e avaliação do Planejamento Estratégico são claras e suficientes?

(c) Suas atividades diárias são balizadas pelo Plano de Ações construído pela sua Unidade?

(d) Quais as principais dificuldades em tornar eficiente o Planejamento Estratégico na sua Unidade?

(e) Que ações a Superintendência e os Gerentes das Agências devem desenvolver para que o Planejamento Estratégico se torne uma ferramenta de uso diário com a máxima eficiência?

O objetivo geral deste trabalho foi o de analisar o modelo de planejamento estratégico, adotado pela Caixa econômica federal em Fortaleza-CE, buscando identificar os pontos fortes e os fracos nas etapas de construção, aplicação e avaliação do plano de ações dentro da Superintendência e junto às suas Agências, construindo uma visão conjunta do atual estágio da cultura de planejar da empresa e especificamente:

(1) Descrever o modelo de gestão por resultados adotados na Caixa econômica Federal em Fortaleza.

(2) Descrever etapas do processo de construção do planejamento estratégico.

(3) Verificar os pontos fortes e os fracos que facilitam e/ou dificultam o desenvolvimento e aplicação do modelo de construção do planejamento estratégico no

âmbito da Caixa Econômica Federal em Fortaleza.

(4) Apresentar sugestão, visando melhorias nas ações de construção, acompanhamento e avaliação do plano de ações construído pela Superintendência e por suas agências.

A metodologia que usamos para o desenvolvimento deste trabalho foi consulta bibliográfica e aplicação de questionário onde apresentamos no seu segundo capítulo o Marco Teórico, que apresentou de uma forma breve os aspectos teóricos do ponto de vista de renomados autores como Ansoff (1990), Fischmann (1991), Kaplan (1997) entre outros.

No seu terceiro Capítulo fizemos as considerações sobre planejamento estratégico, que vem passando por evoluções em decorrência de alguns estágios bem distintos. No quarto Capítulo falamos do planejamento estratégico da Caixa econômica Federal, das suas atuações e os variados e bem sucedidos serviços prestados buscando excelência, voltados principalmente para a população de baixa renda. No seu quinto e último Capítulo, apresentamos resultados das pesquisas feitas através da aplicação de questionário que nos deu embasamento para chegar aos dados estatísticos apresentados, bem como discussões para um melhor desenvolvimento e melhor resultado .

2 MARCO TEÓRICO E METODOLOGIA

Neste capítulo nos deteremos nos referenciais teóricos, que nos deu embasamento para o desenvolvimento com fundamentações a cerca do que seja o planejamento estratégico nos seu aspecto teórico, bem como metodologicamente fizemos para chegar aos resultados obtidos.

2.1 Abordagens Teóricas sobre o Planejamento Estratégico na Gestão por Resultados

As informações e as análises registradas neste capítulo têm como objetivo apresentar, de forma breve, as concepções e os aspectos teóricos do ponto de vista de renomados autores, elaborados ao longo do tempo e da experiência sobre o tema: planejamento estratégico na gestão por resultados.

A gestão por resultados envolve um moderno processo de gerir organizações focalizando a importância da estratégia incorporando vetores do desempenho financeiro futuro que abrangem diversas perspectivas onde a inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão de novos conhecimentos educacionais e comportamentais por parte dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informação e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados. Com o objetivo de fortalecer o entendimento do processo como um todo, fez-se necessário a consulta de algumas bases a fim de trazer o conhecimento e o entendimento à tona. Assim, a fundamentação teórica foi baseada nas teorias contemporâneas sobre o Planejamento Estratégico abordadas por alguns estudiosos como Fischmann (1991), Tiffany (1998), Lopes Filho (2000), Thompson (2002), e dos conceitos do Balance Scorecard implantadas por Kaplan e Norton (1997).

Na concepção de Thompson (2002, p.1), “sem a estratégia, um gerente não tem um rumo previamente considerado para seguir, não tem um mapa e não tem um programa de ação unificado para produzir os resultados almejados”.

Dessa forma, entende-se que sem a construção de um planejamento estratégico o risco de insucesso é muito grande, pois as constantes variações mercadológicas não poderão ser acompanhadas pela empresa e os resultados esperados não serão alcançados ou até nem acontecerão levando à desapareição da instituição.

Continuando a sua explanação, o autor mostra a necessidade da existência de níveis distintos de gerentes de estratégia para empresas diversificadas em vários negócios diferentes:

O diretor executivo e os outros executivos de alto nível: que têm a responsabilidade principal e autoridade pessoal para tomar decisões estratégicas que afetam o negócio como um todo e a coleção dos negócios individuais em que a empresa possa ter se diversificado.

O gerentes das unidades de negócios: que têm a responsabilidade do lucro e perdas de unidades de negócios específicas a quem foi delegado um papel de liderança maior na formulação e implementação da estratégia para aquela unidade.

Os gerentes das unidades funcionais: que têm uma autoridade direta sobre uma parcela maior do negócio, cujo papel é apoiar a estratégia geral da unidade de negócios com ações estratégicas em sua própria área.

Os gestores das unidades operacionais: que têm uma responsabilidade local pelo desenvolvimento dos detalhes do esforço estratégico em sua área e para implementação e execução de sua parte do plano estratégico geral no nível mais baixo (THOMPSON, 2002, p.1).

A estrutura apontada pelo autor permite uma adaptação ao caso em estudo, onde a Caixa Econômica Federal se alinha dentro de uma estrutura bastante semelhante. Os quatro níveis apontados pelo autor podem ser observados e delimitados dentro da CAIXA através da sua Diretoria, localizada na capital do país, em Brasília-DF, das Superintendências Estaduais, das gerências gerais, que são os gestores máximos das agências e dos gerentes de relacionamento que seriam gestores mais operacionais também nas agências.

De acordo com Lopes Filho (2000, p. 99):

um planejamento estratégico bem elaborado , que conte com a participação de todos os elementos da organização em sua montagem possibilita às equipes e pessoas envolvidas comprometerem-se com os valores culturais e os resultados a serem alcançados

Conforme observa-se, a conceituação apresentada mostra o quanto é importante o processo de gestão participativa na construção de um planejamento que busque maximizar resultados. Retratar a participação de cada funcionário dentro da organização e mostrar a ele a sua importância do seu envolvimento na construção dessa lucratividade tornou-se importante fator de comprometimento funcional e de sucesso empresarial.

Acrescentando, o autor define que:

Para uma empresa competir eficientemente no mercado, é fundamental ter um planejamento estratégico bem definido, conciso e preciso para a tomada de decisões. Planos estratégicos extensos, muito descritivos e demasiadamente detalhistas perdem-se em disquetes, prateleiras e gavetas, porque muitas vezes, a falta de objetividade e focalização os leva a perder o crédito junto a usuários e participantes (LOPES FILHO, 2000, P. 99).

A partir desse ponto de vista entende-se que o trabalho da construção de um planejamento estratégico deve ser feito de forma criteriosa e participativa a fim de não cair no esquecimento ou descrédito. Todo o processo de pautar-se de objetividade e direcionamento, para tanto, um conhecimento preciso do mercado é uma importante condição para o correto diagnóstico dos possíveis sucessos e obstáculos, isso permite aos gestores obter uma visão de futuro que possibilite a elaboração de ações focadas na conquista e manutenção de uma liderança organizacional.

Para Tiffany (1998), ter um planejamento estratégico não é suficiente dentro do modelo de gestão por resultados e ele explica isso a partir da seguinte consideração:

Algumas empresas acabam se autodestruindo, não por não terem um planejamento estratégico, mas sim por partirem do pressuposto de que quando o plano estiver pronto, o resto cuidará de si. É importante preparar-se para o que vem por aí depois que o plano estiver no papel. Não basta simplesmente fazer um planejamento estratégico; é preciso colocá-lo em prática (TIFFANY, 1998, p. 316).

Considerando o ponto de vista sobre a análise do autor, percebe-se a necessidade de levar em consideração os conceitos de eficiência e eficácia. Construir o planejamento é somente ser eficaz, para se ter a eficiência é necessário fazer com que o planejamento estratégico seja praticado, avaliado e revisado periodicamente pela organização como um todo, a fim de se ajustar as variações impostas pelo cenário mercadológicos.

Ainda em Tiffany (1998), uma das premissas para a elaboração do bom planejamento estratégico está em reconhecer os pontos fortes e fracos de sua empresas:

A análise de SWOT fornece uma orientação estratégica útil. Grande parte dela é bom senso. Certifique-se de abordar cada uma das seguintes etapas em seu planejamento estratégico:

1. Elimine possíveis pontos fracos da empresa identificados em áreas nas quais você enfrenta riscos graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico.
2. Capitaliza as oportunidades descobertas onde sua empresa tem pontos fortes significativos.
3. Corrija possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais.
4. Monitore as áreas nas quais você identificou pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes (TIFFANY, 1998, p 316).

Partindo das informações descritas pelo o autor, uma radiografia da sua empresa e um mapeamento de mercado, são condições primordiais para o sucesso de um plano de ações. Acredita-se que a Matriz SWOT seria uma ferramenta que possibilitaria essa visão e bastante útil na criação de um planejamento estratégico objetivo, pois essa matriz refletiria os pontos chaves de atuação da empresa para manter um equilíbrio entre os pontos fortes e fracos internos em relação às oportunidades e riscos externos.

Para Oliveira (2002, p. 6), o planejamento estratégico possui quatro aspectos de atuação:

- O que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo;
- o que a empresa é capaz de fazer em termos de capacidade e competências;
- o que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoas e das equipes;
- o que a empresa deve fazer, considerada as restrições sociais e éticas.

Esses aspectos definem as características de amplitude e mostra que a empresa deve ser um sistema interligado de informações, incentivos, habilidade operacional, treinamento e liderança e que essas variáveis externas e internas são diretamente responsáveis pelo sucesso e pela sobrevivência empresarial.

No estudo sobre os sistemas tradicionais de avaliação e controle dos resultados da organização Kaplan e Norton (1997, p. 9), criadores do Balance Scorecard

conceituam o seguinte:

O Balance Scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para

clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

[...] A utilização do Scorecard avança de um simples sistema de medidas táticas operacionais para um sistema gerencial de gestão estratégica.

Com a exposição do autor, acredita-se que uma das qualidades do Balance Scorecard está em permitir a criação de uma rede de informações que forneça aos gestores um conhecimento sistemático da organização possibilitando agilidade na tomada de decisões.

Para Maximiano (2000, p. 423), uma empresa que não adota um sistema gerencial hábil e flexível que permita obter uma visão de futuro, está fadada ao insucesso e informa:

Uma das ferramentas que procura fornecer a visão de conjunto de fatores críticos de sucesso chama-se "*balanced business scorecard*" essa técnica focaliza quatro dimensões (chamadas perspectivas) importantes do desenvolvimento da empresa, cada uma das quais se desdobra em medidas específicas, que pode dividir-se em indicadores, conforme a seguir:

- Perspectiva do cliente (Como o cliente nos enxerga?);
- Perspectiva interna (Em que processo precisamos ser diferentes?);
- Perspectiva da inovação e aprendizagem organizacional (Como podemos continuar a melhorar e a criar valor agregado?);
- Perspectiva financeira (Como atendemos aos interesses dos acionistas?).

Conforme nota explicativa, tal técnica trabalha com um conjunto de elementos técnicos e recursos organizacionais que visa buscar diferencial competitivo no mercado a partir do enfoque perspectivo definido pelas estratégias e objetivos da organização.

2.2 Estrutura Metodológica da Pesquisa

O estudo de caso, ora pretendido com este trabalho, é a análise da importância do planejamento estratégico dentro dos conceitos de gestão por resultados.

Para tanto, fixou-se o estudo, em uma análise ambiental que nos permitisse identificar os pontos fracos e pontos fortes, que estejam caracterizando-se como determinantes nas dificuldades de estruturação e desenvolvimento do planejamento estratégico dentro da CAIXA em Fortaleza-CE.

2.2.1 Tipo de Pesquisa

A importância da pesquisa para este projeto está inserida no contexto dos objetivos delimitados que tem como propósito analisar os fatos com o intuito de descobrir situações e dados, que possam nos fornecer respostas para as questões levantadas no projeto.

Dessa forma, foi utilizado como fonte de pesquisa a pesquisa exploratória e descritiva, que através de um questionário direcionado aos empregados da CAIXA em Fortaleza-CE, permitiu mapear o estágio de conhecimento e participação de cada um sobre o tema em questão.

Foi utilizada também como apoio a pesquisa documental e bibliográfica, ambas com a finalidade de coletar informações no âmbito da organização e na literatura científica, de maneira que nos permitiram atualizar os dados característicos ao projeto, de forma que as informações da empresa, bem como da fundamentação teórica se tornassem representativas da realidade.

2.2.2 Universo e Amostra

Considerando o tamanho da empresa ora pesquisada, o presente trabalho restringiu seu universo de pesquisa aos empregados lotados na Superintendência e agências da CAIXA Econômica Federal em Fortaleza-CE.

O dimensionamento da amostra utilizou-se de procedimentos estatísticos de amostragem aleatória, que fornece, aos elementos da população selecionada, igual chance de estar incluso na amostra, não dando peso específico para uma classe da população (TRIOLA, 2005, p. 238). O cálculo do tamanho da amostra de funcionário a serem pesquisados foi definido a partir da seguinte fórmula:

$$N = \frac{n.k^2.p.q}{e^2.(n-1)+k^2.p.q}$$

onde:

n= tamanho da população, que no caso representa o número de empregados lotados na Superintendência e Agências na CAIXA em Sergipe = 325

k = é o nível de confiança, aqui considerado em 99,0% = 2,58

e = erro máximo admissível = 0,10

p = proporção de ocorrência da variável em estudo = 0,5

q = 1 – p

O resultado estatístico obtido foi uma amostra de 110 empregados que objetivando um referencial de resultado, determinou a criação de três grupos para direcionamento dos itens de pesquisa:

- 1º grupo: Funcionário com Função Gerencial;
- 2º grupo: Funcionário com Função Não gerencial e
- 3º grupo: Funcionário sem Função.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico está dentro das mais prioritárias ações com a objetividade de atingir metas dentro dos valores qualitativos e quantitativos para o maior desempenho e melhor conceito na sociedade na qual a CAIXA se encontra inserida. É nesse sentido que tecemos algumas considerações sobre planejamento estratégico, conceitos, etapas para a sua elaboração e conceito de gestão estratégica, o que dará um melhor entendimento do capítulo que se segue.

3.1 Conceito de Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem sofrido uma metamorfose evoluindo por alguns estágios bastantes distintos ao longo do tempo em decorrência das revoluções conjunturais que testam continuamente a capacidade das organizações de se ajustarem às novas situações.

Segundo Silveira Júnior (1996, p. 18), o ano de 1960 foi primeiro marco do florescimento do planejamento estratégico:

Na década de 1960 quando começou a prosperar a idéia de planejamento estratégico – considerando uma resposta a insipiência das técnicas vigentes até então, como as técnicas de planejamento orçamentário, financeiro e de produção, visando a inserção ambiental das organizações.

Em 1973, durante o primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica vários estudiosos de administração, homens de negócios que trabalhavam com administração estratégica chegaram à conclusão de que, além do planejamento estratégico, dever-se-ia trabalhar outros fatores: o aspecto comportamental, a cultura voltada para a mudança na organização e para a estratégica, ou seja, as pessoas, e o monitoramento ambiental.

É claro que no início se tratava de um planejamento meramente financeiro que significava pouco mais do que um orçamento em previsões de receitas e gastos que se desenvolveu à medida que os resultados programados não eram

viabilizados. Essa evolução levou o planejamento estratégico a ser um processo interativo dentro da empresa.

Para Tavares (1991, p. 82), “o negócio de uma organização define-se pelos desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou o consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços”.

Neste sentido, a clara definição do negócio tornou-se o ponto de partida do planejamento estratégico e quanto mais objetiva e esclarecedora for essa definição mais fácil se torna do processo de construção das diretrizes da empresa em busca do sucesso no atingimento dos objetivos traçados.

O planejamento estratégico passou a ser uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações visando a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégia empresarial. Foi através dele que as empresas passaram a estabelecer uma postura em relação ao ambiente interno e externo, avaliando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, pois só assim conseguiriam atingir o ponto central que é o conhecimento profundo do negócio que a empresa está inserida.

Para Fischmann (1991, p. 25), o planejamento é uma sistemática contínua de formação administrativa, como se observa:

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos

De acordo com a exposição do autor, é fundamental que a empresa adquira uma sólida percepção da importância de conceitos práticos como: Quem sou? O que faço? Como faço? Por que faço? O que quero? Para onde vou?

Em relação ao Planejamento Estratégico, Pavani (2000, p. 11) coloca “ser um instrumento vivo é a condição necessária para a sua efetividade”. Um planejamento que está suscetível, a mudanças econômicas, mercadológicas e tecnológicas

permite a sobrevivência empresarial à medida que traça novos direcionamentos e reavalia novas metas.

Em resumo, podemos tratar os aspectos conceituais do planejamento estratégico através de dois pontos que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios de alcançar esses objetivos.

3.2 Etapas da Elaboração do Planejamento Estratégico

A elaboração de um planejamento estratégico, independente dos conceitos abordados por diversos autores e estudiosos, passa necessariamente por algumas etapas fundamentais. Como foi citada anteriormente, a missão e a visão da empresa são marcos iniciais dentro desse processo construtivo e só a partir daí é que a organização poderá começar a desenhar suas análises em busca de um norte para suas ações.

Para Fischmann (1991, p. 33) a divisão das atividades do planejamento estratégico e sua implementação em etapas é de suma importância para o entendimento do processo. No Anexo I Apresentamos um quadro fornecido pelo autor com a identificação dessas etapas .

Analisando esse anexo percebemos que o planejamento estratégico não é algo estático e sim um processo contínuo e predominantemente qualitativo. O Quadro está esquematizado em duas partes: a parte construtiva e a parte de implementação.

A parte construtiva é composta por 5 (cinco) etapas:

(1) Avaliação Estratégica que objetiva qual o caminho e sua função da empresa.

(2) Avaliação do Ambiente que trabalha as avaliações das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão

(3) O Perfil estratégico que representa o posicionamento da direção que a organização deverá seguir

(4) Qualificação dos Objetivos representada pelas diversas estimativas operacionais em confronto com projeções de resultados financeiros

(5) Finalização que traz Resumo do Planejamento em um pequeno documento.

Na parte de implementação essa composição ocorre em 4 (quatro) etapas:

(1) Divulgação que visa transmitir aos elementos de decisão da empresa o que se espera na sua atuação

(2) Preparação da Organização que trata do treinamento, mudanças de estrutura e desenvolvimento de sistemas de informação.

(3) Integração com o Plano Tático representa a inserção no orçamento das idéias do planejamento, integrando as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas.

(4) Acompanhamento que engloba a avaliação e controle da implementação, visando o cumprimento da estratégia estabelecida.

Ainda em Fischmann (1991, p. 39-42), dentre as diversas etapas descritas acima, queremos destacar duas delas, uma pela sua importância quantitativa e a outra pelo seu forte lado qualitativo.

(1) A Quantificação dos Objetivos: essa etapa pode ser dividida em 4 (quatro) atividades

(1.1) Projeção de Resultados Não Operacionais: são projeções de possíveis despesas que não estão diretamente ligados ao negócio produtivo da empresa. Como: juros e aluguel.

(1.2) Projeção de Resultados Operacionais: São projeções de custos e despesas diretamente relacionadas à atividade da organização como: pessoal, propaganda, investimentos etc.

(1.3) Projeção de Demonstrativos Financeiros: são os demonstrativos de Lucros e Perdas, Fluxos de CAIXA, Balanço, decorrentes das projeções operacionais e

não operacionais.

(1.4) Confronto de Objetivos e Projeções: é a avaliação do que foi projetado com as metas definidas pela organização, sempre aberta a ajustes tanto dos objetivos quanto das projeções.

(2) A Preparação da Organização: é uma etapa importantíssima, pois acarretará um processo de transformação organizacional vital para o sucesso do que foi previamente planejamento.

Podemos dividir em 2 (duas) atividades essa etapa.

(2.1) Avaliação da Estrutura Administrativa: representa a adequação da estrutura organizacional de acordo com os objetivos traçados pelo Planejamento, isso inclui diversos incentivos, através de treinamentos e palestras educativas sobre os aspectos práticos do planejamento, realização de práticas mais participativas mostrando a importância de se trabalhar em equipe e organizadamente.

(2.2) Cronograma de mudanças: é a programação dos prazos visando um acompanhamento sistemático e evolutivo de toda a produção de mudança estrutural que a organização necessitará para por em prática as ações estratégicas.

3.3 O Conceito de Gestão Estratégica

De forma resumida poderíamos dizer que gestão estratégica é o modo como a organização pretende atuar visando atingir os objetivos previamente traçados. Essa mecânica seria caracterizada pelas ações operacionais determinadas de acordo com a análise estratégica feita durante a elaboração do planejamento estratégico.

Esse processo de tornar a organização capaz decorre da integração das decisões administrativas e operacionais com as estratégias. Normalmente, essas estratégias são construídas a partir da análise das oportunidades e ameaças e dos

pontos fortes e fracos que possibilitam direcionar ações que viabilizem conquistas importantes para sucesso da empresa.

Entretanto, as decisões administrativas e operacionais não podem ser impositivas, pelo contrário, devem ser as mais participativas possíveis, pois a verdadeira e eficiente gestão estratégica tem que produzir transformações culturais.

Para Ansoff (1980, p. 45), a administração estratégica enfatiza a flexibilidade:

A administração estratégica provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca a mudança da própria política, que avalia mais o desenvolvimento do potencial para as mudanças futuras do que o desempenho a curto prazo, e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização porque aí estão os principais geradores de sua própria flexibilidade.

Essa gestão flexível, conforme é colocado pelo autor, é nos dias atuais condição básica de sobrevivência empresarial, o gestor deve desenvolver uma avaliação crítica de seu próprio conceito de administração e de sua própria prática administrativa, pois só assim poderá disseminar uma cultura estratégica eficiente dentro da organização.

4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CAIXA

A CAIXA está presente na vida de milhões de brasileiros, sejam eles clientes do crédito imobiliário, do penhor, trabalhadores beneficiários do FGTS, PIS ou Seguro-Desemprego, aposentados, estudantes assistidos pelo crédito educativo, apostadores das loterias ou usuários dos serviços bancários. Por priorizar os setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura urbana e prestação de serviços, a CAIXA direciona os seus principais programas para a população de baixa renda.

Visando à excelência do atendimento e a satisfação dos clientes, a CAIXA adotou um novo modelo conceitual e ambiental para as suas agências. As mudanças se traduzem na oferta de canais alternativos de atendimento, como: terminais de auto-atendimento; Banco24Horas; Caixa Rápido; débito automático; telemarketing e Internet Caixa; serviços integrados e automatizados ao trabalhador e nas novas instalações das agências.

O sucesso na execução de todas essas atividades necessitou que a CAIXA passasse a adotar procedimentos administrativos e mercadologias de forma organizada e planejada e desenvolver uma visão estratégica que ajudasse os gestores na efetividade dos processos. O planejamento estratégico foi a ferramenta adotada pela CAIXA para a formulação dessa estratégia em busca de cumprir com êxito sua missão e alcançar seus objetivos.

A partir do ano de 2000, a Caixa Econômica começou a despertar para uma consciência estratégica ao adotar uma metodologia de gestão mais participativa, procurando definir seus desafios de forma mais estruturada, ampliando o conceito da gestão de resultados e passando a construir e avaliar suas ações estratégicas através de um modelo de desempenho. No início de 2001, a CAIXA começou a adotar os conceitos do planejamento estratégico à medida, que deu início a um processo de construção mais participativa dos seus objetivos e na formulação de sua missão, definindo com mais clareza seu negócio possibilitando que diretrizes estratégicas fossem traçadas na busca do sucesso da empresa.

Mas recentemente, no final de 2004, a CAIXA começou um processo de trabalho visando a realizar a atualização do seu plano estratégico, sobretudo quanto à definição mais clara da visão de negócios, no horizonte 2005 – 2007, e a um ajuste melhor das ações estruturantes. Naquela época a definição da missão e valores da CAIXA foram preservados, optando-se por construir uma visão de futuro da CAIXA para 2007. A CAIXA apresenta a sua missão e seus valores na sua home page institucional:

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais (CAIXA, 2008).

Já os seus valores foram estruturados nos seguintes itens:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização de ser humano (CAIXA, 2008).

Em relação à visão de futuro, nova reavaliação estratégica foi feita em maio de 2005 e um novo horizonte mais de longo prazo foi traçado. O período de 2005 – 2015 foi o espaço temporário delimitado como quadro de referência para que a empresa direcione suas ações para a conquista dos seus valores. A visão de futuro da CAIXA

- A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente ágil e com permanente capacidade de renovação.
- Manter seu papel de líder na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais.
- Terá consolidada sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes.
- Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvimento espírito público.
- Manterá relacionamento sólido, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social (CAIXA, 2008).

A visão de futuro da CAIXA está sustentada em 7 desafios estratégicos que deverão nortear a empresa e constar das ações diárias de suas unidades visando tornar a CAIXA um Banco Público que integra negócios fazendo com que suas áreas Comerciais, de Desenvolvimento Urbano e Transferência de Benefícios trabalhem de forma conjugada e eficiente tanto socialmente como financeiramente. Esses desafios também estão disponíveis na página institucional da CAIXA:

- Ampliar a participação no mercado de crédito
- Ser o principal agente das políticas públicas
- Consolidar a CAIXA como principal banco de relacionamento com a administração pública
- Ser referencial na excelência no atendimento
- Ser uma das melhores empresas para se trabalhar
- Adequar processos e aprimorar soluções integradas de tecnologia da informação
- Liderar o mercado de captação de recursos (CAIXA, 2008).

4.1 A Estrutura Organizacional da Área de Planejamento na Matriz

No anexo II encontra-se a Matriz de Planejamento da CAIXA (2008), estruturada pelo Conselho Diretor, Vice-presidente, Diretorias, Superintendências, Gerencias Nacionais e Escritórios de Negócios. Cada área tem responsabilidade pela construção do Planejamento conforme segue:

Conselho Diretor: (1) missão: definição da missão da empresa; (2) Diretrizes Estratégicas: são as estratégias mercadológicas que se pretende implantar; (3) Plano Diretivo: representa o direcionamento estratégico da empresa, com foco social, político e econômico-financeiro.

Vice-Presidência: (1) Ações Estruturantes: são ações definidas pelo Conselho Diretor e propostas pela vice-presidência que viabiliza resultados no âmbito social, econômico-financeiro e mercadológico, de acordo com as Diretrizes Estratégicas e fornece insumo para o desenvolvimento do Plano Operacional; (2) Plano de Integração: são desdobramentos das diretrizes estratégicas em ações

integrativas, formuladas de acordo com as competências essenciais das Áreas Gestoras.

Diretorias, Superintendências, Gerências Nacionais e Escritórios de Negócios: (1) Planejamento Operacional: é um conjunto de ações operacionais que viabiliza a implementação das ações estruturantes, com suporte pelas áreas de Infra-estrutura, Recursos Humanos, Marketing e Tecnologia; (2) Suporte: são as ações precificadas pelas Áreas de Logísticas, que dão suporte e apóiam o Plano de Administração Operacional; (3) Plano de Administração Operacional: desdobramento das Ações Estruturantes em ações operacionais, necessárias à implantação do Plano de Integração.

4.2 A Aplicação e Desdobramento do Planejamento Estratégico em Fortaleza

De acordo com a estrutura organizacional da Matriz de Planejamento da CAIXA, fica sob a competência das Superintendências Regionais (SRs) o planejamento operacional, representado por ações operacionais que definem o último nível de detalhamento que se pretende chegar no planejamento estratégico.

Em virtude das Superintendências Regionais serem representativas em todo território nacional e vivenciarem peculiaridades específicas em cada região, foi proposto que cada SR definisse sua Missão e seus Valores a fim de que suas ações tivessem um foco mais direcionado à região. Na página institucional da Superintendência da CAIXA (2008a), em Fortaleza, representada pela sua Superintendência Regional está registrada a Missão da empresa em Fortaleza: “promover vida digna à população fortalezense, buscando, sempre, o desenvolvimento sustentável (CVAIXA, 2008a)”.

A realização do planejamento operacional é feita mediante a construção de um plano de ação, onde gestores e equipe da SR e as gerências e colaboradores de cada Agência são chamados a contribuir na elaboração de ações que resultam na produção de bens e serviços (produtos), voltados e imprescindíveis à concretização das ações estruturantes definidas pelo Conselho Diretor e Vice-presidências.

Esse plano de ação, composto de atividades operacionais torna-se o norte estratégico tanto da SR quanto das agências no atingimento dos desafios propostos pela Matriz, por isso a necessidade imperiosa para que todo esse processo seja feito de forma bastante participativa, com o envolvimento máximo de todos os empregados da CAIXA em Fortaleza, sempre tentando adequar o plano a cada realidade social em que as agências estão inseridas.

4.3 A Avaliação da Gestão na CAIXA

A avaliação de desempenho da rede É acompanhada por meio de sete perspectivas, em um período de 15 meses, com vigência de 01 de outubro de 2007 a 31 de dezembro de 2008.

(1) Perspectiva Clientes: apura e acompanha a evolução do nível de relacionamento e satisfação dos clientes com a CAIXA por meio de objetivos específicos para cada segmento.

(2) Perspectiva Financeira: consolida em objetivos a expectativa de resultado financeiro dos negócios em cada Unidade, incluindo as receitas geradas com prestação de serviços.

(3) Perspectiva Negócios Pessoa Física: mede o resultado obtido na concessão de empréstimos e financiamentos habitacionais e comerciais, captação de recursos destinados ao lastro de operações de crédito e a captação de Fundos de Investimentos, além da prospecção e qualificação do relacionamento com os clientes Pessoa Física, destacando os negócios considerados de relevância estratégica para a CAIXA.

(4) Perspectiva Negócios Pessoa Jurídica: mede o resultado obtido na concessão de empréstimos e financiamentos habitacionais e comerciais, captação de recursos destinados ao lado de operações de crédito e captação de Fundos de Investimentos, além da prospecção e qualificação do relacionamento com os clientes Pessoa Jurídica, destacando os negócios considerados de relevância estratégica para a CAIXA.

(5) Perspectiva Processos: demonstra, em percentual, o resultado do nível de conformidade dos principais processos e negócios, bem como faz o monitoramento de riscos aos quais a CAIXA está exposta.

(6) Perspectivas Pessoas: considera as pessoas em termos de capacidade, competências, e alinhamento à estrutura CAIXA, visando sua sustentabilidade.

(7) Perspectiva Socioambiental: busca a essência de todos os negócios realizados pela CAIXA, traduzida em um processo contínuo de assunção de responsabilidades sobre questões sociais e ambientais relacionadas a todos os públicos com os quais ela interage: público interno, fornecedores, clientes, poderes públicos, imprensa, comunidade, etc.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao fazermos uma abordagem geral do assunto, dentro do que foi visto, nos foi possível chegar a resultados satisfatórios onde discutimos esses resultados, após coletarmos e sistematizarmos esses dados analisamos e discutimos os mesmos e apresentamos esses resultados em gráficos dando um melhor entendimento dos resultados obtidos.

5.1 Da Coleta e Sistematização dos Dados

Os trabalhos de levantamento de informações aconteceram na Caixa Econômica Federal junto aos empregados da Superintendência e das 21 agências assim distribuídas em Fortaleza-CE.

Como instrumento de coleta de dados aplicou-se um questionário em 8 perguntas, constante do Apêndice I, onde os colegas economistas tiveram a liberdade de expressar suas opiniões sobre os conceitos e aplicabilidade do planejamento estratégico dentro da CAIXA em Fortaleza-CE. Nas perguntas procuramos orientar e dar opções de escolha a fim de que os resultados pudessem revelar o verdadeiro pensamento dos empregados da empresa.

Esse questionário foi distribuído proporcionalmente aos 3 grupos conforme se segue: (1) 29 questionários distribuídos ao grupo de funcionários com Função Gerencial; (2) 39 questionários distribuídos ao grupo de funcionários com Função Não gerencial; (3) 42 questionários distribuídos ao grupo de funcionários com sem função.

Toda essa sistemática foi feita com prévia autorização do Superintendente de Negócios da CAIXA em Fortaleza-CE, que enxergou nesse trabalho uma possibilidade de visualizar o nível de conhecimento e aplicação dessa excelente

ferramenta gerencial no âmbito da Superintendência regional em Fortaleza-CE. Os resultados desse questionário serão analisados e discutidos a seguir.

5.2 Análise e Discussão dos Dados

Dentro da Caixa Econômica a ferramenta do planejamento estratégico vem evoluindo continuamente através de uma democratização do seu processo de elaboração. E uma preocupação quanto à efetividade dessa evolução, é saber o quanto cada empregado conhece e pratica essa ferramenta.

O questionário proposto neste projeto de pesquisa objetivou colher uma radiografia do atual estágio de uso do Planejamento Estratégico pela Unidade da CAIXA através da participação direta do corpo funcional que determina o conceito participativo dentro do processo.

A primeira colocação feita aos empregados foi uma pergunta básica: (Questão 1) Você sabe o que é um Planejamento Estratégico? () sim () não.

O resultado consta da Tabela 1 a seguir:

| Grupos | Tamanho da Amostra | SIM | % | NÃO | % |
|-----------------------------|---------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Função Gerencial | 29 | 29 | 29,9 | 0,0 | 0,0 |
| Função Não Gerencial | 39 | 36 | 37,1 | 3,0 | 23,1 |
| Sem Função | 42 | 32 | 33,0 | 10,0 | 76,9 |
| TOTAL | 110 | 97 | 88,2 | 13,0 | 11,8 |

Tabela 1: Conhecimento sobre Planejamento Estratégico
Fonte: Da pesquisa.

Percebemos que quase 90% do corpo funcional da CAIXA em Fortaleza-CE possui algum conhecimento sobre o que seja Planejamento Estratégico e essa percepção está bem nivelada entre os três grupos. Isso sinaliza a possibilidade de uma enorme aceitação e comprometimento dos funcionários na aplicação e aprofundamento dos conceitos estratégicos da empresa.

As duas perguntas seguintes procuram mostrar a atual relação entre a empresas e seus colaboradores em função dos ensinamentos e orientações sobre a aplicabilidade da ferramenta planejamento estratégico.

(Questão 2): Você já recebeu instruções de como participar efetivamente da elaboração do planejamento estratégico ? () sim () não

(Questão 3): Você participa efetivamente do planejamento estratégico desenvolvido pela sua Unidade? () sim () não.

A Tabela a seguir demonstra a participação efetiva no planejamento da Unidade:

| Grupos | Tamanho da Amostra | Pergunta 2 | | Pergunta 3 | |
|-----------------------------|--------------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | | SIM | % | SIM | % |
| Função Gerencial | 29 | 20 | 51,3 | 25 | 54,3 |
| Função Não Gerencial | 39 | 11 | 28,2 | 8 | 17,4 |
| Sem Função | 42 | 8 | 20,5 | 13 | 28,3 |
| TOTAL | 110 | 39 | 35,5 | 46 | 41,8 |

Tabela 2: Participação efetiva do Planejamento da Unidade
Fonte: Da pesquisa.

Os resultados apresentados na tabela acima trazem duas situações importantes, a primeira diz respeito à disseminação do conhecimento que se encontra muito longe do ideal, pois apenas 3,5% responderam ter recebido essas instruções. Além disso, dentre os valores apresentados, o resultado de 51,3% indica que esse conhecimento está restrito em grande parte ao grupo gerencial, o que nos leva a concluir que os ensinamentos e orientações recebidos foram repassados de forma limitada ou até não multiplicado junto às equipes de trabalho. Isso compromete de forma grave qualquer tipo de plano de ação que objetiva o cumprimento de desafios coletivos que necessitam da participação de todos os colaboradores.

A terceira pergunta tem alguma relação com a segunda. O resultado de 41,8% demonstra claramente o quanto a falta de conhecimento reflete no interesse participativo de cada empregado no desenvolvimento do planejamento estratégico.

O resultado de apenas 8 num universo de 39 empregados com função não gerencial participarem da elaboração do planejamento da sua unidade reflete uma falha que necessita ser corrigida urgentemente. A CAIXA só terá oportunidade de avançar na excelência da ferramenta planejamento estratégico quando a sistemática envolver o máximo de colaboradores da empresa.

O próximo questionamento visa qualificar a posição dos gestores da Superintendência Regional em relação à multiplicação do aprendizado, fator esse, considerado importantíssimo dentro de toda trajetória de implantação dessa ferramenta.

(Questão 4): na sua opinião, como você qualificaria a participação dos Gestores da SR (Superintendente e Gerentes Regionais de Negócios) no que se refere à instrução e orientação sobre como elaborar um Planejamento Estratégico? () Fraca () Razoável () Boa () Excelente.

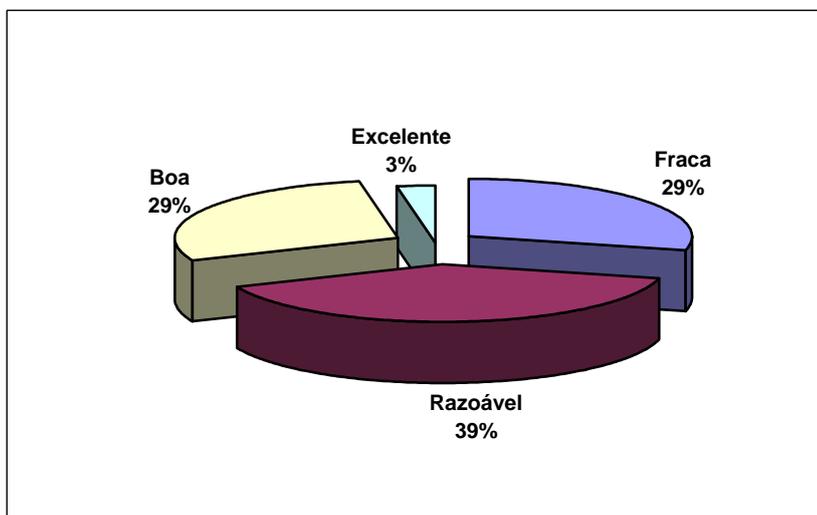


Gráfico 1: Qualificação dos Gestores na Instrução e Orientação sobre o Planejamento Estratégico
Fonte: Da pesquisa.

O resultado de 3% para excelente é muito preocupante, pois é da excelência estratégica que vive uma organização, e quanto mais abrangente for o conhecimento e a sistemática mais eficiente e atuante se torna a ferramenta planejamento estratégico. Outro fator importante incorporado nesse percentual, é que para aqueles empregados que possuem função gerencial essa qualificação

também necessita melhorar como forma de ampliar e sustentar qualquer plano de ação traçado pelos gerentes junto a suas equipes.

Segundo Hartmann (2008), a melhor definição de planejar, ainda é, preparar-se:

Planejamento é uma atividade permanente que prepara as pessoas e os negócios para quando o futuro chegar. Portanto, antes do futuro chegar, simulam-se situações, maneiras, modos, soluções, etc., para determinados eventos imaginados, diferentes daquilo que está se observado hoje, no presente.

O enquadramento feito pelo professor reflete naquilo que se conhece por visão estratégica, uma espécie de avaliação negocial que permite construir bases sólidas a partir de monitoramentos permanentes de mercado cujo único objetivo é a construção da sustentabilidade de organização.

As questões 5 e 6 estão diretamente relacionadas à atuação do funcionário em relação ao que foi planejado pela unidade.

(Questão 5) Suas atividades diárias são balizadas pelo plano de ação construído pela sua Unidade? () Nunca () Às vezes () Quase sempre () Sempre.

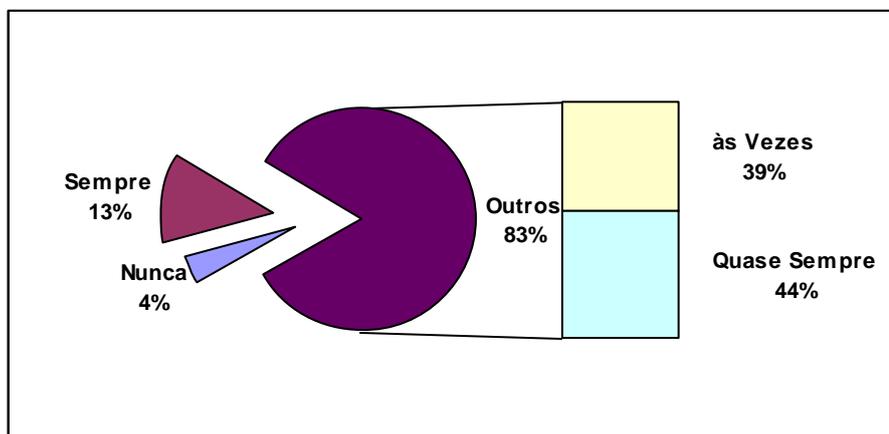


Gráfico 2: Atividades Atuais Balizadas pelo Plano de Ação
Fonte: Da pesquisa.

O gráfico acima retrata claramente que apesar do Planejamento Estratégico na CAIXA em Fortaleza necessitar evoluir dentro de diversos aspectos, a empresa, foi muito feliz quando no ano de 2001 começou a trabalhar esses conceitos. O resultado de 83% que visualizamos acima mostra que mesmo com a necessidade de ajustes, o empregado da CAIXA já incorporou nas suas atividades o ato de planejar, de traçar um norte que direcione nunca usar o planejamento para suas

atividades, pois isso demonstra que o engajamento ainda não é total dentro da instituição. Essa situação precisa ser modificada, pois mesmo que a participação não seja totalmente efetiva ela jamais pode deixar de existir.

Essa realidade vem contribuindo decisivamente para o sucesso da instituição em Sergipe, à medida que vem atuando de forma cada vez mais abrangente tanto na área habitacional e de benefícios sociais. São atuações que necessitam de sucessos constantes e duradouros e para isso precisam ser devidamente planejadas a fim de não provocarem erros e distorções.

Essa relação à sexta questão, foi formulada a seguinte pergunta:

(Questão 6) Você participa das revisões periódicas do planejamento estratégico elaborado pela sua unidade? () Sim () Não

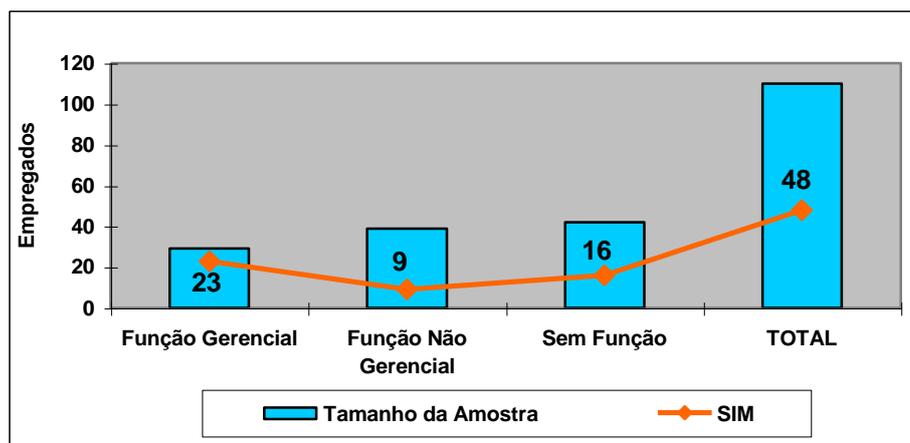


Gráfico 3: Participação nas revisões do Planejamento Estratégico
Fonte: Da pesquisa.

O gráfico reflete uma situação que deve ser modificada rapidamente, isto porque as revisões do planejamento estratégico são fundamentais e devem ser marcadas pela participação de todos. Analisando o gráfico verificamos que as revisões, quando existem, estão sendo assumidas em sua grande parte pelo corpo gerencial da empresa, pois de um total de 29 gerentes, 23 dizem participar dessa revisão. Por outro lado, de uma amostra de 42 empregados sem função, apenas 16 dizem participar dessas atividades.

Essa centralização é prejudicial ao processo de comprometimento da equipe que se sente afastada das decisões de sua unidade. É fundamental que o momento das revisões do plano estratégico seja o mais participativo possível, e que os novos rumos traçados sejam construídos e discutidos por todos.

A última pergunta procurou caracterizar os atuais dificultadores em relação à eficiência do Planejamento Estratégico na CAIXA em Fortaleza – CE.

(Questão 7) selecione 3 dificuldades que não permitem tornar eficiente o planejamento estratégico da sua unidade. Marque com 1 o que você considera o principal dificultador, com 2 o segundo principal e com 3 o terceiro principal dificultador.

- () centralização das informações e conhecimento pelos gestores.
- () Falta de interesse dos gestores sobre o tema
- () Falta de interesse de gestores sobre o tema
- () Ausência de cursos/palestras e material didático sobre o tema
- () Falta de tempo para se trabalhar os conceitos dos Planejamento Estratégico
- () A alta prioridade dada apenas a execução das tarefas
- () Outros _____

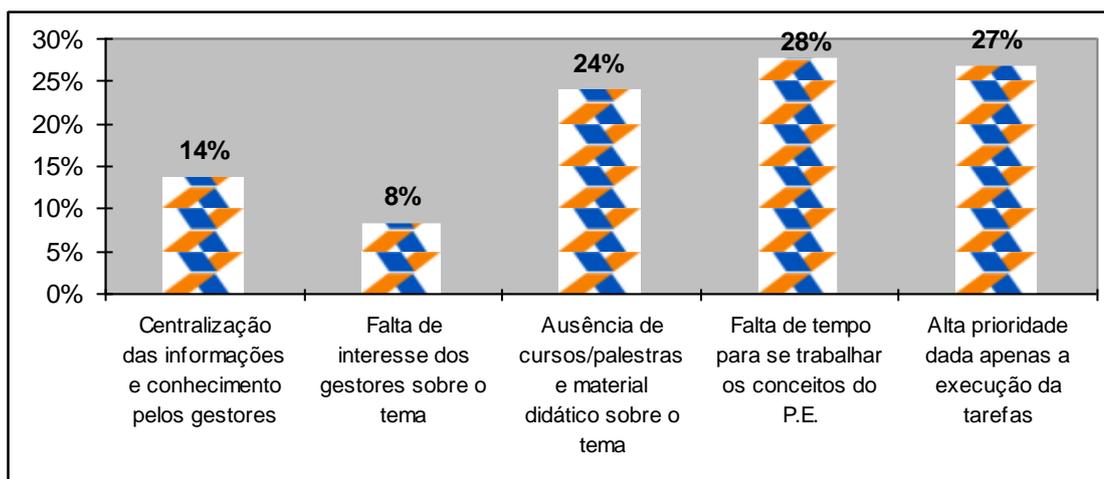


Gráfico 4: Atuais dificultoras na Eficiência do Planejamento Estratégico
Fonte: Da pesquisa.

A junção dos dois resultados mais indicados pelos empregados mostra claramente o porque das dificuldades encontradas pela CAIXA em Fortaleza-CE,

para a implementação eficiente do seu planejamento estratégico. A alta prioridade dada a execução das tarefas diárias leva com certeza à falta de tempo para se trabalhar os conceitos do planejamento. Por outro lado, a ausência da formação educacional sobre o tema também vem contribuindo para o não engajamento dos colaboradores na busca dessa eficiência.

É importante ressaltar que para essa pergunta foi oferecida a oportunidade do empregado citar um outro dificultador, tivemos diversas respostas onde pudemos destacar a falta de recursos humanos, as variações constantes das prioridades, a falta de interesse de empregados, etc. Isso permite demonstrar que existem diversos pontos a serem trabalhados pelos gestores da empresa de modo que esses dificultadores sejam amenizados e até eliminados.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

Planejamento Estratégico é de fundamental importância em qualquer empresa. Diante da crescente necessidade que surge dia a dia no mundo globalizado em que vivemos é necessário avançar junto para podermos acompanhar os acelerados avanços tecnológicos.

A conclusão que chegamos após os resultados obtidos neste trabalho é que, atualmente, encontramos dentro da Caixa Econômica federal em Fortaleza-CE, um processo insatisfatório no que se refere a eficiente funcionalidade dos conceitos da ferramenta planejamento estratégico.

As diversas causas para a existência dessa situação foram apontadas pela pesquisa e podem ser resumidas assim:

(1) Falta multiplicação de conhecimentos e disponibilidade de material didático sobre o assunto.

(2) Falta ação concreta dos gestores para que o planejamento seja visto como algo importante e vital para a empresa.

(3) Falta do processo participativo tanto na construção como nas revisões do planejamento.

(4) Falta estruturar o tempo dedicando espaço às atividades rotineiras e às atividades de planejamento.

(5) Por último, falta desenvolver uma cultura de planejamento dentro da empresa, e isso só acontecerá quando todos os empregados sentirem e entenderem a sua importância dentro do processo e à medida que forem chamados a participar da construção dos objetivos da organização.

Pelos resultados colhidos, concluímos que a CAIXA em Fortaleza possui um planejamento eficaz, à medida que conseguiu implanta-lo junto às suas agências, sem entretanto, dar a devida continuidade ao correto uso e funcionamento da ferramenta. O baixo nível de aprendizagem atrelado às decisões de construção e revisão que atualmente estão fortemente associadas aos gerentes, prejudicam todo

o processo construtivo do planejamento que termina se perdendo ao longo do tempo.

É importante salientar que apesar de toda a característica participativa do planejamento estratégico, o seu gerenciamento é necessário e deve dar uma visão clara da organização. Essa competência gerencial é fator decisivo no sucesso de desenvolvimento dessa ferramenta, pois são as condutas orientadas pelos gestores que determinam o nível de participação do corpo funcional.

Dentro desse contexto, não podemos deixar de destacar a qualidade do empregado CAIXA, que mesmo necessitando de todas essas orientações vem, na medida do possível, usando o conceito de planejar nas suas atividades diárias. Isso tem proporcionado à instituição assumir compromissos comerciais e sociais que possibilitaram avanços e conquistas.

Entretanto, a cada possibilidade assumida pela CAIXA na execução e operacionalização de processo exige cada vez mais que o planejamento seja o alicerce organizacional da empresa. Nesse sentido, os gestores da Superintendência Regional de Negócios de Fortaleza-CE, têm uma importante missão que é manter viva a chama de constante preparação prévia para conquista dos seus desafios, pois o funcionamento ajustado do planejamento só acontece quando a sistematização dos planos alinha processos internos e externos, provocando uma nova filosofia empresarial e gerencial.

Por tudo isso, a CAIXA necessita evoluir em alguns procedimentos para que a implementação do Planejamento Estratégico consiga um grau mais elevado de efetividade e eficiência. A busca da participação de todos os níveis da empresa significa compartilhar transparência, conhecimento e principalmente comprometimento. A Superintendência precisa tomar a frente dessas ações, provocando direcionamentos e engajamentos, ter uma atuação constante sobre essa ferramenta, mostrar a sua importância e solicitar que suas agências trabalhem com ela, afinal trata-se de construir uma cultura.

6.2 Recomendações

Atualmente o mercado financeiro brasileiro é considerado um dos mais avançados e conseqüentemente um dos mais concorridos, por conta disso, a sobrevivência de uma instituição financeira como a CAIXA depende de um diferencial. Ter o planejamento estratégico instalado no negócio cria um diferencial extremamente positivo em relação aos concorrentes.

A CAIXA optou por implantar essa ferramenta gerencial no seu Negócio e vem tentando evoluir ano após ano no aperfeiçoamento da eficiência do conceito de planejar. Conforme citado anteriormente, dentro da matriz de Planejamento da CAIXA, cabe às Superintendências Regionais a elaboração do chamado plano operacional que em resumo define as ações e procedimentos de atuação.

O presente projeto de pesquisa visou dar uma contribuição sobre o atual panorama em que se encontra a aplicabilidade desse planejamento operacional dentro da CIXA em Fortaleza-CE. Os resultados colhidos mostram uma necessidade urgente de mudança organizacional, no que se refere ao conceito de planejamento, e isso passa indubitavelmente por uma mudança de paradigma que proporcione uma visão mais ampla das pessoas que fazem a CAIXA em Fortaleza, da importância do seu trabalho diário para a manutenção da Instituição dentro desse concorrido mercado.

É claro que a recomendação inicial é atualizar e multiplicar conhecimentos, expandir conceitos e orientações a todo corpo funcional, de modo que o planejamento da Superintendência Regional de Negócios de Fortaleza-CE, permita às suas agências a construção dos seus respectivos planos de ação no mais diferentes níveis.

Para tanto, o papel da Superintendência da CAIXA em Fortaleza é decisivo e fundamental no direcionamento de cursos e treinamentos aos gestores que ficariam com a responsabilidade de se tornarem multiplicadores desse aprendizado a todos os empregados. Outra providência seria a disponibilização de material didático e

educacional sobre a ferramenta, permitindo a cada colaborador a oportunidade de acesso a um conteúdo informativo sobre as etapas, formas de implantação, técnicas empregadas na avaliação de mercado, na definição da missão e visão da empresa.

Especificamente em relação a administração do tempo na execução das atividades diárias, entendemos que o serviço não se esgota e portanto, torna-se uma questão de organização e conscientização para a necessidade de se produzir um espaço para a avaliação e discussão do Negócio. Espaço esse, onde o plano estratégico da unidade seria analisado da forma mais participativa possível, fazendo com que o seu gerenciamento se tornasse propriedade de toda a equipe e não apenas dos gerentes.

Outro ponto que recomendamos providências, está no desenvolvimento e aperfeiçoamento de competência gerencial não só para gerir o negócio, mas principalmente para gerir pessoas. É fundamental que os gestores conheçam os motivos que movem as pessoas para ação, que saibam diferenciar as habilidades, que mostrem interesse pelo crescimento e formação profissional. É essa capacitação gerencial que se tornará fator decisivo no sucesso da organização.

Finalizamos o presente, concluindo que se a Superintendência Regional de Negócios em Fortaleza, direcionar esforços na solução dos pontos acima, proporcionará a formação de uma cultura de planejamento dentro da empresa. Essa cultura permitirá obter uma das grandes lições do planejamento estratégico que é ter foco, nesse momento se estabelecerá um padrão de qualidade gerencial que possibilitará direcionar a qualquer momento as forças internas na conquista dos objetivos.

O concorrido mercado financeiro no qual a CAIXA está inserida exige essa qualidade de trabalho, para a empresa se manter e conquistar cada vez mais esse mercado ela necessita de um diferencial, e só através de uma Administração orientada por um Planejamento Estratégico bem definido e eficiente é que esse objetivo pode ser alcançado. A Capital do estado do Ceará necessita do sucesso desta instituição financeira federal pela importância das parcerias, das ações

comerciais e principalmente das atividades de prestação de serviços sociais ao povo fortalezense.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor DECLERCK Roger Pierre; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. 271p.

CAIXA, Caixa Econômica Federal. **Intranet desenvolvida pela Matriz da Caixa Econômica Federal**. Apresenta textos sobre: o Planejamento Estratégico. Disponível em: <http://www.suadez.mz.caixa>. Acesso em 04/12/2007.

CAIXA, Caixa Econômica Federal. **Intranet desenvolvida pela Superintendência Regional de Fortaleza** – SR Fortaleza, representante da Caixa Econômica federal em Fortaleza. Apresenta textos sobre o Planejamento Estratégico. Disponível em: <http://www.en2650.ce.caixa>. Acesso em 06/Dez.2007.

CAIXA, Caixa Econômica Federal. **Intranet desenvolvida pela Matriz da Caixa Econômica Federal**. Apresenta a estrutura usada pela CAIXA na avaliação de desempenho de suas Unidades. Disponível em <http://avgestao.caixa/portaldagestao>. Acesso em 04/Dez.2007.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991. 163p.

HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento Estratégico para o Gerenciamento Total**. Disponível em: <http://www.estrategiasantana.adm.br/>. Acesso em: 16 Fev 2008.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P., **A Estratégia em ação: Balance Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

LOPES FILHO, Luciano Sabóia. **Como tornar sua empresa competitiva e globalizada**. São Paulo: Makron, 2000, 144p.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000, 530p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002, 337p.

PAVANI, Claudia. **Plano de negócios**: Planejamento o Sucesso de seu Empreendimento. Rio de Janeiro: Minion, 2000, 202p.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Editora UNB, 1996. 161p.

THOMPSON, Arthur A.. **Planejamento estratégico**: Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira, 2002, 431p.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D.. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 386p.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à Estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 2005, 656p.

APÊNDICE I

Questionário de Pesquisa

Este questionário é parte integrante de um projeto de pesquisa sobre os conceitos e práticas do Planejamento Estratégico dentro da Caixa Econômica em Sergipe e visa fornecer um retrato do atual estágio de conhecimento e aplicabilidade dessa ferramenta. Esse projeto é uma atividade particular para a conclusão de um curso de especialização, e não implica em qualquer tipo de avaliação de desempenho. Nesse sentido, solicito sua colaboração no preenchimento do mesmo, da forma mais sincera possível.

1. Você sabe o que é um Planejamento Estratégico?
SIM () NÃO ()
2. Você já recebeu instruções de como participar efetivamente da elaboração do Planejamento Estratégico de sua Unidade?
SIM () NÃO ()
3. Você participa efetivamente do Planejamento Estratégico desenvolvido pela sua Unidade?
SIM () NÃO ()
4. Na sua opinião, como você qualificaria a participação dos Gestores do EM (Superintendente e Gerentes de Mercado) no que se refere à instrução e orientação sobre como elaborar um Planejamento Estratégico?
FRACA () RAZOÁVEL () BOA () EXCELENTE ()
5. Suas atividades diárias são balizadas pelo Plano de Ações construído pela sua Unidade?
NUNCA () ÀS VEZES () QUASE SEMPRE () SEMPRE ()
6. Você participa das revisões periódicas do Planejamento Estratégico elaborado pela sua Unidade?
SIM () NÃO ()

7. Selecione 3 dificuldades que não permitem tornar eficiente o Planejamento Estratégico da sua Unidade. Marque com 1 o que você considera o principal dificultador e com 3 o terceiro principal dificultador:

Centralização das informações e conhecimento pelos gestores

falta de interesse dos gestores sobre o tema

Ausência de cursos/palestras e material didático sobre o tema

Falta de tempo para se trabalhar os conceitos do Planejamento Estratégico

A alta prioridade dada apenas à execução da tarefa

Outros _____

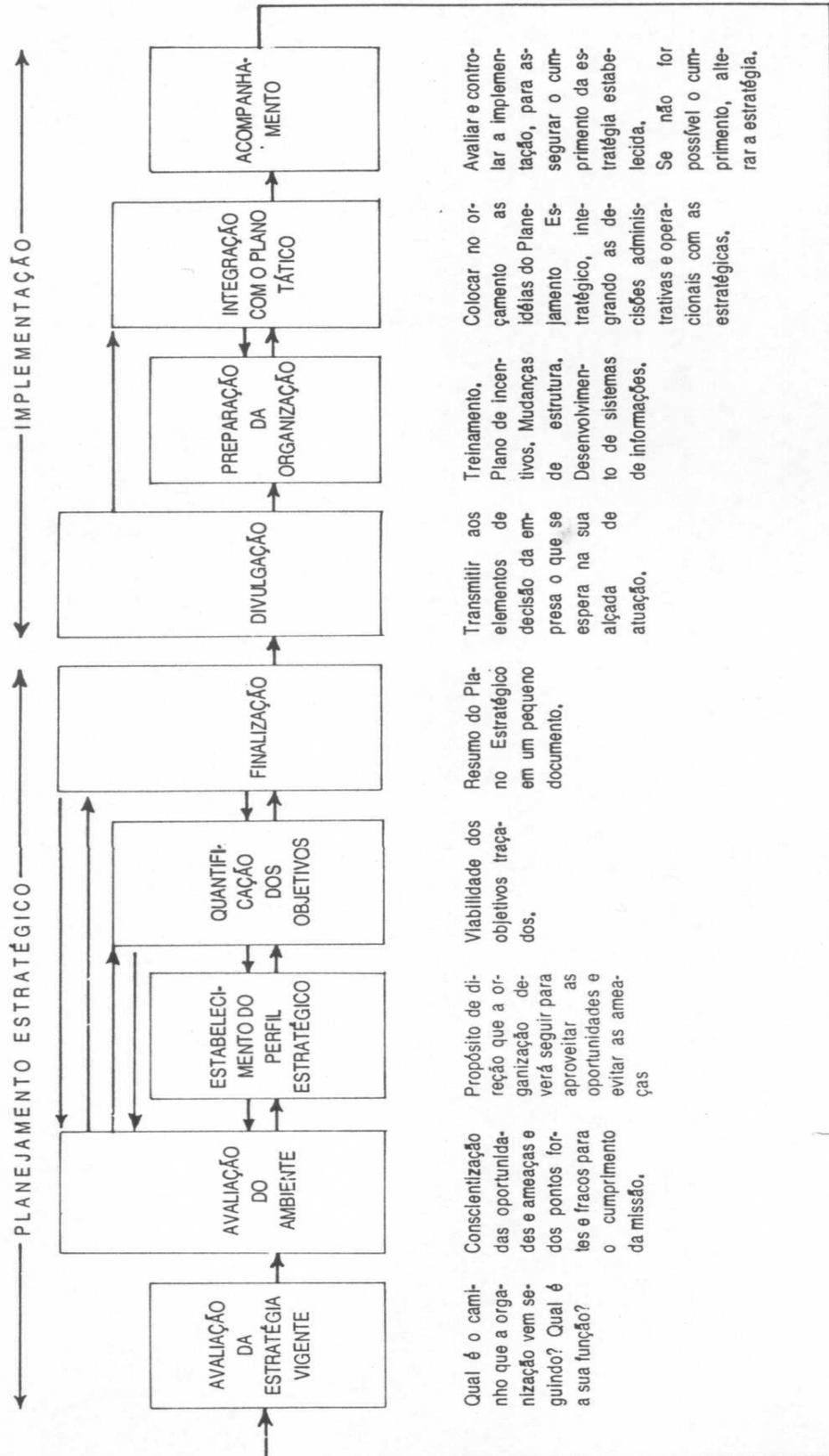
8. Você atualmente é um empregado

Com Função gerencial Com Função Não gerencial Sem Função

ANEXO I

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPLEMENTAÇÃO

Etapas da administração estratégica e sua implementação



ANEXO II

MATRIZ DE PLANEJAMENTO

| CONSELHO DIRETOR | |
|--|--|
| MISSÃO | PLANO DIRETIVO |
| Razão de ser da Empresa | Direcionamento estratégico da Empresa, mediante o estabelecimento de diretrizes formuladas sob os focos social, político e econômico-financeiro. |
| DIRETRIZES ESTRATÉGICAS | |
| Conjunto estruturado das estratégicas e mercadológicas que se pretende implantar na Empresa. | |

| CONSELHO DIRETOR, VICE-PRESIDÊNCIAS | |
|--|--|
| Ações Estruturantes (Definidas pelo Conselho Diretor e Propostas pela Vice-Presidências) | PLANO DE INTEGRAÇÃO |
| Conjunto de ações que viabiliza resultados no âmbito social, econômico-financeiro e mercadológico, de acordo com as Diretrizes Estratégicas e fornece insumos para o desenvolvimento do Plano Operacional. | Desdobramento das Diretrizes Estratégicas em ações integrativas, formuladas de acordo com as competências essenciais das Áreas Gestoras. |

| SUPERINTENDÊNCIAS, GERÊNCIAS NACIONAIS, SRs | |
|--|--|
| Planejamento Operacional | Plano de Administração Operacional |
| Conjunto de ações operacionais que viabiliza a implementação das ações estruturantes, suportando pela Infra-estrutura, Recursos Humanos, Marketing e Tecnologia. | Desdobramento das Ações Estruturantes em ações operacionais, necessárias à implantação do Plano de Integração. |
| Suporte | |
| Conjunto de ações precificadas pelas Áreas de Logísticas, que suportam e apoiam o Plano de Administração Operacional. | |

| Infra-Estruturas | Recursos Humanos | Marketing | Tecnologia |
|---|--|---|---|
| Conjunto de atividades relativas à infra-estrutura física, recursos materiais e segurança patrimonial, necessárias à operacionalização das Ações Estruturantes. | Conjunto de atividades relativas à gestão e capacitação de pessoas, necessárias à operacionalização das Ações Estruturantes. | Conjunto de atividades decorrentes da criação e/ou reposicionamento de produtos e serviços, que envolve a definição de preços, formulação de campanha de comunicação, identificação de canais de distribuição e elaboração de pesquisas para viabilizar negócios com foco na satisfação do cliente. | Conjunto de ações que determina recursos tecnológicos (hardware, software, transmissão e processamento de dados, etc.), necessários à operacionalização das Ações Estruturantes |

ANEXO III

Avaliação da Gestão

Gráfico da Gestão

