



**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ANÁLISE DAS ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: fatores  
facilitadores e dificultadores no serviço público**

**Luan Fonseca Gomes\***  
**Rúbia Magalhães Fraga\*\***

**RESUMO**

O presente artigo teve como tema a análise das etapas do planejamento estratégico, onde foi pesquisado quais são os fatores facilitadores e dificultadores de o implantar em uma instituição pública. Assim, surgiu a pergunta norteadora para responder essa questão. Para responde-la foi definido como objetivo geral, analisar esses fatores, sendo que através dos objetivos específicos apresentados durante este trabalho acadêmico foi possível avaliar de maneira mais clara a sua aplicabilidade dentro desta organização. A importância de estudar este conteúdo na área de gestão pública se deve ao momento vivido pela empresa que passa por mudanças e está buscando novas formas de se planejar, fazendo com que a participação das pessoas na sua elaboração e construção tenha um papel decisivo para atingir os resultados desejados. A metodologia escolhida para a aplicação da pesquisa foi dividida em aplicada quanto à natureza, qualitativa e quantitativa quanto à abordagem, exploratória e explicativa quanto aos objetivos e bibliográficos e estudo de caso quanto aos procedimentos técnicos. Ao fim constatou-se que esses fatores interferem de diferentes maneiras nesta instituição, podendo ser positivas ou negativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento Estratégico. Instituição Pública. Fatores.

---

\* Graduando em administração na faculdade Doctum de João Monlevade; luanfonseca-2@hotmail.com.

\*\* Professora orientadora, Mestre em Administração; profarubiafraga@yahoo.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração municipal pode ser compreendida como a arte de gerenciar a comunidade, ou até mesmo como administrar um conjunto de objetivos que tem impacto direto na vida dos moradores. Os desafios envolvidos em administrar uma prefeitura fazem com que os gestores estejam cada vez mais próximos de uma administração profissional.

Nestes aspectos a administração municipal precisa alinhar as diretrizes municipais, baseadas em leis como, por exemplo, a lei orçamentária, frente a uma gestão que apresente resultados reais e para tal pode valer-se das técnicas do planejamento estratégico.

Este artigo teve como pergunta norteadora compreender **como ocorre a implementação do planejamento em uma instituição pública?** A busca por compreender essa pergunta norteadora é permeada por inúmeras dificuldades que se conhece previamente como: cumprimento de leis federais, estaduais e municipais, pressões partidárias, as mais diversas necessidades e expectativas oriundas dos stakeholders (partes interessadas). Permeado por este tema, este artigo tem como objetivo geral analisar os fatores que facilitam e dificultam a implantação de um planejamento estratégico, e como objetivos específicos propôs-se a pesquisar a bibliografia sobre o tema; mapear fatores dificultadores do planejamento estratégico em uma instituição pública; e por fim, verificar as consequências da mudança de governo para a implementação do planejamento estratégico.

A pesquisa do tema justifica-se pela relevância em se formar cidadãos cada vez mais alinhados com as práticas de gestão do poder público e para a academia o artigo justifica-se pelas possíveis contribuições para futuras pesquisas inerentes ao tema.

O artigo apresenta-se através dessa introdução, o tópico de referencial teórico que destaca o tema planejamento estratégico, uma breve caracterização da instituição onde foi realizada a pesquisa, a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e finaliza com a análise de dados e as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico teve o objetivo de demonstrar as abordagens dos temas relacionados à pesquisa, proporcionando embasamento teórico para a realização da mesma.

### 2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico está ligado ao fato de iniciar um projeto ou um investimento partindo do ponto de que, segundo Oliveira (2009, p. 73), deve considerar a empresa como um todo e não apenas uma de suas partes, ou seja, precisa envolver todos os departamentos, alinhados e que auxiliem na tomada de decisão estratégica por parte dos gestores da organização. Segundo Thompson Jr. e Strinckland III (1940, p. 2) a estratégia e a sua execução, realizada de forma objetiva e eficaz, demonstram a capacidade de sua gestão, ou seja, a capacidade que seus gestores têm irá refletir na forma como irão implantar o projeto.

“Uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis pela empresa.” (OLIVEIRA, 2009, p. 73).

Para que isso ocorra é preciso que, além da organização estar alinhada e equilibrada, ela esteja também preparada para uma mudança no processo de gestão que vai desde a sua missão, visão e valores, até a fase de desenvolver o planejamento e implantá-lo. O processo de análise de ambiente, definição de objetivos e respectivas estratégias devem ser consideradas, não se esquecendo das dificuldades que serão efetivadas.

“O planejamento estratégico apoia a consecução do negócio e dos objetivos organizacionais porque está relacionado com todos os processos decisórios da organização. Fazem parte destes processos todos os públicos envolvidos com a organização.” (TAVARES, 1991).

### 2.2 Interferências no planejamento

Durante a fase de planejamento é comum aparecer questões a serem debatidas durante a aprovação do mesmo, e nesse quesito abordam-se

constantemente os fatores que podem interferir de modo positivo ou negativo na construção e a aplicação da estratégia.

Segundo Tavares (1991, p. 47) os fatores mais comuns que podem interferir são a resistência a mudança, falta de incorreções, falta de informações apropriadas e falta de capacitação de recursos humanos:

- a) Resistência a Mudanças: Dentre os citados é o que pode ser considerado como um dos principais fatores que dificultam o planejamento, pois qualquer tipo de processo que envolva pessoas gera preocupação, desordem e incerteza.
- b) Falta de incorreções na leitura ambiental: A falta de incorreções na leitura ambiental pode acarretar em falhas no processo de gestão da organização que podem não estar sendo observadas de fato durante a elaboração das estratégias que a organização busca solucionar.
- c) Falta de informações apropriadas ao processo decisório: A falta de informações apropriadas também é um dos temas mais discutidos, visto que dentro do processo decisório podem ocorrer falhas na comunicação e no sistema de processamento de dados que auxiliam na tomada de decisão. Essa deficiência é causada pelas informações inadequadas e pelas informações defasadas o que gera maiores problemas no momento em que o planejamento está sendo executado.
- d) Falta de capacitação de recursos humanos: A falta de capacitação de recursos humanos se dá por meio das pessoas que estão habituadas a seguir uma determinada rotina, ou seja, a qualquer nova proposta de mudança que os faça sair da zona de conforto e encarar um novo planejamento. Isso acaba gerando perda em sua capacidade produtiva, essa falta que está incluída na maior parte das vezes interfere no planejamento.

### 2.3 Planejamento Estratégico na prática

A fase de desenvolvimento do planejamento estratégico é a mais difícil de ser realizada, pois após a elaboração do planejamento e da correção de eventuais problemas que possam vir a ocorrer a sua implantação no ambiente de trabalho demanda alto padrão de precisão e acompanhamento.

Segundo Oliveira (2009, p. 75) existem diversas etapas para que se programe um novo modelo de planejamento dentro da organização, sendo divididas em fases que vão desde o delineamento das grandes questões estratégicas até o acompanhamento, avaliação e aprimoramento do plano estratégico.

Desse modo é preciso analisar cada etapa de maneira bem específica, visto que uma depende da outra para ser realizada.

Já para Tavares (1991, p. 73) analisa a sua implantação de forma mais distinta, onde segundo ele o processo de planejamento deve seguir as etapas conforme cada tipo de organização, passando pela análise dos seus ambientes internos e externos até a definição de avaliação e gerenciamento. Thompson Jr. por sua vez entende que o planejamento tem duas etapas, sendo estas o diagnóstico estratégico e a implantação das estratégias.

Como observado, cada autor estabeleceu etapas e métodos diferentes a serem seguidos, mas que chegam ao mesmo resultado que é alcançar o objetivo de se colocar em prática o planejamento proposto pela organização.

A administração estratégica na prática envolve questões que estão diretamente ligados a mudança. A implementação de uma estratégia em geral se inter-relaciona com *estrutura, pessoas e processos*. Berton e Fernandes (2005) destacam que o processo de implantação da estratégia precisa considerar aspectos quanto estrutura que pode ser percebido através de mudanças em autoridade, comando e tomada de decisão. Ainda, os autores ressaltam que quanto às pessoas, a estratégia tem um impacto em liderança, motivação, cultura, poder e nos grupos informais. Por último os autores destacam as mudanças que a estratégia pode impactar nos processos, quer seja na alocação de recursos, comunicação, recompensa, controle e/ou tecnologia.

A execução de uma estratégia deve considerar que toda e qualquer estratégia, em maior ou menor proporção irá gerar mudança no ambiente e por vezes este pode ser o motivo do não sucesso da implantação de uma estratégia. O planejamento se

subdivide em estratégico, tático e operacional e todos eles interferem no ambiente organizacional, no momento de sua implantação. (BERTON e FERNANDES, 2005)

Assim, pode ser observado que os autores percebem que a implantação do planejamento estratégico é um momento crítico e por este motivo merece atenção. A Figura 1 destaca os três pilares considerados por Berton e Fernandes (2005) como pontos de observação em qualquer situação de implantação do planejamento.

Figura 1 - Aspectos envolvidos na implantação do planejamento estratégico



Fonte: Berton e Fernandes (2005)

Pode ser observado que o processo de Planejamento Estratégico considera a missão e objetivos da organização para sua efetiva implantação. Berton e Fernandes (2005) destacam que a implantação da estratégia lida diretamente com a mudança organizacional. A mudança que ocorre no momento da implantação impacta diretamente a *estrutura*, *pessoas* e *processos*. Os três aspectos colocam como crítico a possibilidade da equipe de trabalho questionar as novidades quanto a autoridade, tomada de decisão, poder, liderança, controle, comunicação e outros.

Assim, fica evidenciado que os aspectos *estrutura*, *pessoas* e *processos* pode definir entre o sucesso e o insucesso em uma implantação organizacional de um planejamento estratégico.

## 2.4 A Prática do Planejamento Estratégico em uma Gestão Pública

Considerando que a teoria já apresenta a dificuldade na implantação do planejamento estratégico em organizações não governamentais, como seria este mesmo processo em uma organização pública? É sabido que com a grande aceleração das relações sociais e com uma sociedade comporta por cidadãos cada vez mais informados, fica inviabilizado que a instituição pública seja apenas um arcabouço de processos burocráticos.

Neste sentido, a seguir serão apresentadas as principais normas que regem o planejamento estratégico dentro de uma instituição pública, no caso estudado em uma prefeitura. As leis apresentadas devem ser consideradas no momento do planejamento estratégico da instituição pública.

a) Lei 4320 de 17 de março de 1964:

A lei 4320/64 está direcionada para constituir normas gerais de direito financeiro a elaboração e o controle dos orçamentos da União, dos Estados, Municípios e do Distrito Federal.

Seguindo essa lei a instituição de poder Executivo tem a obrigação de demonstrar os seus orçamentos e a prestação de contas anualmente para o poder Legislativo, sendo este feito de maneira que se possa identificar a aplicação dos recursos utilizados entre esses dois poderes.

b) Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000:

A Lei Complementar nº101, visa analisar os gastos públicos de Estados e Municípios, onde buscam fiscalizar os recursos utilizados por estes, a fim de se obter retornos positivos quanto à situação financeira em que se encontram.

c) Constituição Federal de 1988:

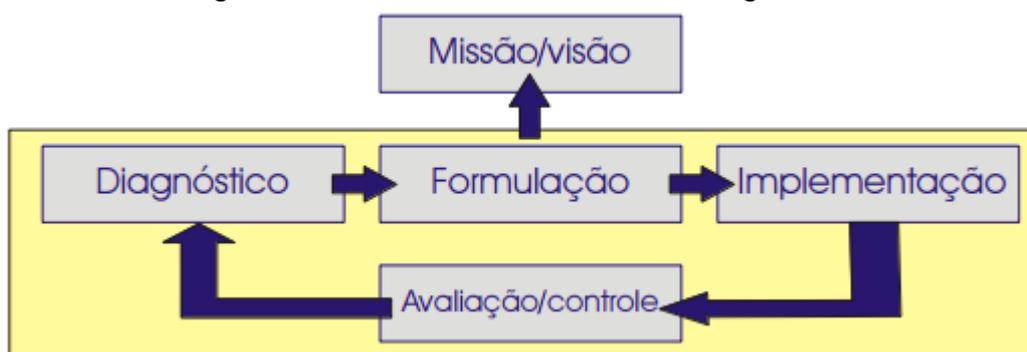
A Constituição Federal de 1988 segue as normas que o Governo determina para que sejam cumpridas as leis nela determinadas para os Estados e Municípios. É a partir dela que se têm os direitos e deveres a serem obedecidas por entidades.

Dessa forma, pode ser observado que a elaboração de um planejamento estratégico de uma prefeitura não pode ser realizada sem levar em consideração a Lei 4320/64, a lei de responsabilidade fiscal e obviamente a constituição federal.

Em um planejamento estratégico convencional (empresa da iniciativa privada) um dos primeiros passos é considerar a missão e visão organizacional em paralelo a um diagnóstico de ambiente. Neste sentido, considerar as leis para a elaboração do planejamento estratégico, deve ocorrer no momento de análise do ambiente, ou seja, faz parte do ambiente de uma organização pública a análise das leis pertinentes.

A Figura 2 destaca como ocorre o processo de gestão da estratégia e a mesma é aqui destacada com o intuito de que se perceba a junção entre leis e a fase do diagnóstico em uma organização pública.

Figura 2 – Processo de Gestão Estratégica



Fonte: Berton e Fernandes (2005)

É possível observar que a Figura 2 ao apresentar o processo de gestão estratégica na organização, demonstra que todas as ações do planejamento são pautadas na missão e visão da organização. No caso de uma gestão pública isso não é diferente, no entanto, reforça-se a necessidade de considerar no momento do diagnóstico as características específicas deste segmento, onde destacam-se leis que se submetem.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa foi realizada na Prefeitura Municipal de Rio Piracicaba/MG, sendo esta uma instituição pública que tem como função gerenciar as contas do município,

além de também organizar toda a gestão da cidade como um todo, por meio de ofícios e decretos concedidos pela instituição.

A cidade foi emancipada no dia 29 de setembro de 1713 e possui segundo o IBGE 2016 uma população estimada em 14.613 habitantes. Dentro desta organização estão situados os seguintes departamentos: Financeiro, Tributos, Recursos Humanos, jurídico, administrativo, entre outros que auxiliam na tomada de decisão para as mais variadas situações em que o município esteja enfrentando.

Atualmente a prefeitura encontra-se localizada na Praça Coronel Durval de Barros, no centro da cidade e contribui para o seu desenvolvimento e da sua população, contando com o apoio de outras instituições públicas e privadas que colaboram para com que o município venha a atender da melhor forma possível a população.

#### **4 METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa utilizada para este artigo, caracteriza-se quanto natureza, a abordagem, aos objetivos e aos procedimentos.

Quanto à natureza a pesquisa foi aplicada. Vergana (2006) define que esse tipo de pesquisa tem como função resolver problemas concretos que sejam de maneira prática e que visem obter um resultado imediato. A pesquisa está ocorrendo de forma a analisar a aplicabilidade do planejamento estratégico ao longo deste artigo científico.

Quanto à abordagem a pesquisa foi qualitativa e quantitativa. Marconi e Lakatos (2001) definem o método de abordagem qualitativa como algo amplo, elevado, envolvendo o lado indutivo, dedutivo, hipotético e dialético, ou seja, como algo a se analisar e interpretar de modo mais profundo, descrevendo todo o comportamento observado. No entanto, a pesquisa é também quantitativa por permitir que os resultados sejam quantificáveis. Gil (1989) destaca que pesquisa quantitativa se concentra em dados que são coletados de instrumentos padronizados, no caso específico deste artigo, o formulário de pesquisa.

Quanto aos objetivos a pesquisa foi exploratória e explicativa. Gil (1989) define que a pesquisa exploratória tem como função analisar o problema proposto de maneira mais ampla, ou seja, mais próxima, sendo mais fácil a sua compreensão, visto que antes era de difícil percepção para se apontar as causas dele e porque ocorriam.

Já quanto á pesquisa explicativa segundo Gil (1989) tem como função explicar os fatores que contribuem e fazem com que esses eventos venham a acontecer. Esse tipo de pesquisa é o mais utilizado, visto que é nele que se conhece a razão e os motivos que fazem com que algo se torne objeto de estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi bibliográfica e de estudo de caso. Marconi e Lakatos (2001) definem que o método de procedimento com etapas para explicar de modo geral o assunto abordado é a pesquisa bibliográfica que segundo ele nada mais é do que a procura por documentos, livros, artigos e publicações que auxiliam no complemento do artigo. Yin (2010) define que estudo de caso é o tipo de pesquisa dos mais desafiadores, pois sua função é coletar, analisar e descrever os dados que foram adquiridos durante a realização da pesquisa.

Para o alcance dos objetivos o artigo valeu-se da estratégia de coleta de dados abaixo, apresentada no Quadro 1.

QUADRO 1 – Estratégia de Coleta de Dados

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Autores</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Fonte de dados</b>
Realizar pesquisa bibliográfica sobre o tema do planejamento estratégico	Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, Mauro Calixta Tavares, Arthur A. Thompson Jr e A J. Strickland III	Pesquisa bibliográfica	Referencial teórico
Mapear os fatores dificultadores do planejamento estratégico em uma instituição pública	Berton e Fernandes (2012)	Questionários com perguntas categorizadas em estrutura, pessoas e processo.	Formulário respondido por 8 entrevistados.
Verificar as consequências da mudança de governo para a implementação do planejamento estratégico.	Berton e Fernandes (2012) e as leis orçamentária 4320 de 17 de março de 1964 e de responsabilidade fiscal 101 de 4 de maio de 2000.	Entrevista semi estruturada	Entrevista realizada com os gestores dos setores de Planejamento e Finanças, Administração e Licitação.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2016).

## 5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

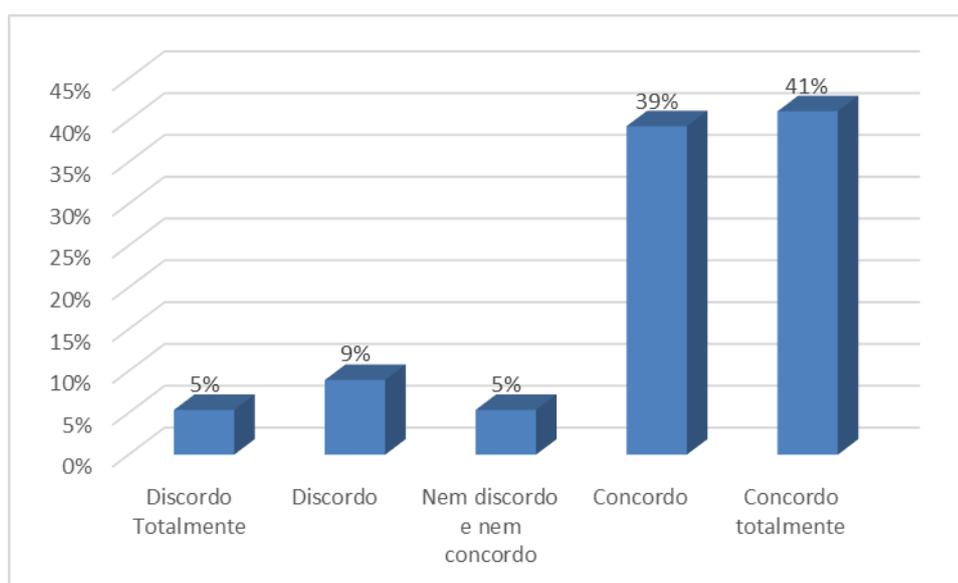
Este artigo foi desenvolvido na Prefeitura Municipal de Rio Piracicaba/MG, onde foram aplicados questionários com perguntas categorizadas e entrevistas semiestruturadas, buscando responder aos objetivos definidos. A seguir serão apresentados os resultados obtidos através desta pesquisa:

Foi realizado um questionário com 21 perguntas categorizadas em estrutura, pessoas e processo, subdivididas em cinco variáveis, sendo elas: Discordo totalmente, discordo, concordo, concordo totalmente e nem concordo/nem discordo. O formulário e a classificação nas categorias de Estrutura, Pessoas e Processos foram desenvolvidos em acordo com os autores Berton e Fernandes (2012).

A tabulação foi feita considerando a quantidade de vezes que o entrevistado respondeu cada pergunta e o percentual atingido, proporcionando verificar os percentuais mais relevantes.

A seguir serão apresentados os principais resultados obtidos com a aplicação do questionário na Prefeitura Municipal de Rio Piracicaba/MG, sendo estas demonstradas através de gráficos separados nas categorias de estrutura, pessoas e processo.

Gráfico 1 – Percepção do Planejamento Quanto à Estrutura



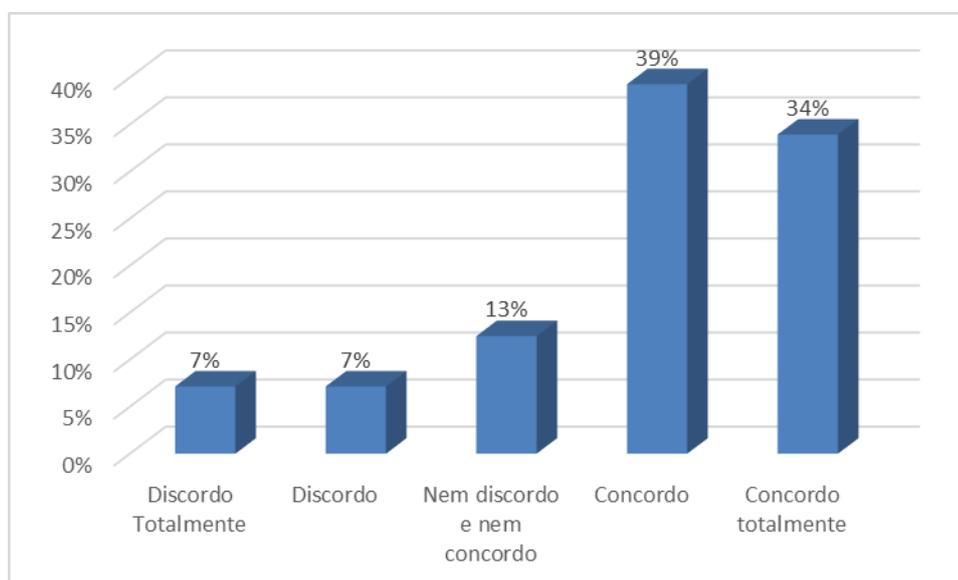
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O Gráfico 1 apresenta que 80% (41% mais 39%) realizam suas atividades considerando um planejamento prévio. Destacam que conhecem o planejamento de suas atividades. As afirmativas quanto a “no meu setor são discutidas as estratégias a serem tomadas” e “o planejamento, ato de planejar, é algo que faz parte do meu dia a dia” foram as afirmações que tiveram maior impacto para gerar 14% dos entrevistados discordando dessas afirmações.

A análise do tema *estrutura* para o planejamento estratégico, permite observar que a equipe segue um planejamento pronto, no entanto não fazem parte de sua elaboração. Apesar de 80% afirmar que segue o planejamento, há um expressivo grupo de 19% (considerando também os respondentes de nem discordo e nem concordo) que enfatiza o fato de não participar do planejamento.

O Gráfico 2 busca analisar o aspecto *pessoas*, que por sua vez, dentro de um processo de planejamento pode representar fatores dificultadores no que tange mudanças que afetem liderança, motivação, cultura, poder e grupos informais.

Gráfico 2 – Percepção do Planejamento Quanto a Pessoas



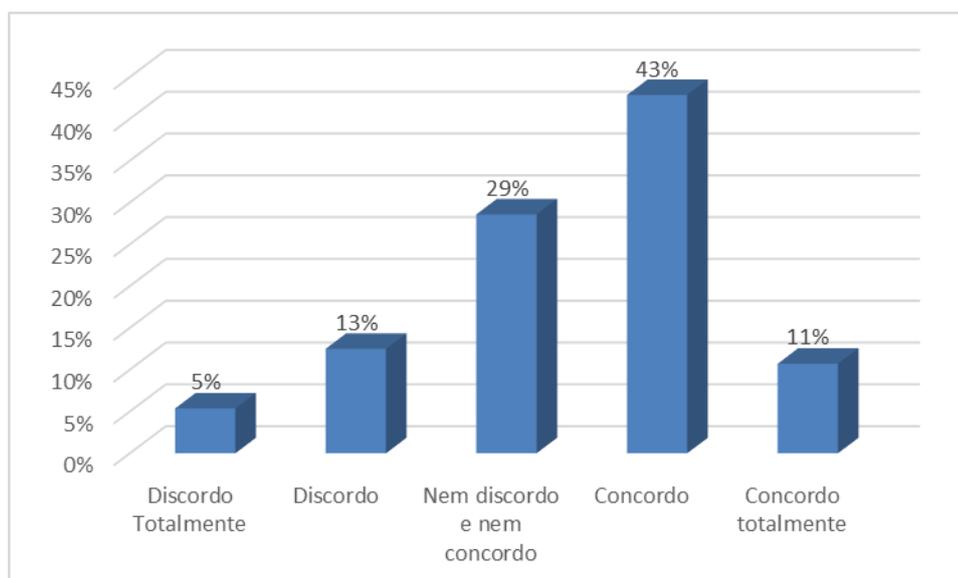
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O Gráfico 2 demonstra que 73% dos entrevistados percebe a existência de uma liderança positiva na organização pesquisada e que ainda demonstram que a cultura organizacional interfere no planejamento estratégico. No entanto, 13% não evidenciaram suas percepções em exatidão, pois demonstraram que nem discordam

e nem concordam com as afirmações. Quando questionados sobre o fato da organização considerar a realidade para definir suas estratégias e ainda a integração dos grupos informais, 14% dos entrevistados demonstram discordar dessas afirmações, ou seja, percebem que a realidade não é considerada e que há pouca relevância a existência dos grupos informais para a concepção das estratégias.

O Gráfico 3 demonstra as percepções dos entrevistados quanto ao planejamento e seus processos. As afirmações do questionário apresentadas aos entrevistados destacam a alocação de recursos no planejamento estratégico, a comunicação como processo entre os setores, o controle e ainda a tecnologia. O gráfico 3 apresenta então a percepção quanto a este critério.

Gráfico 3 – Percepção do Planejamento Quanto a Processo



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O Gráfico 3 destaca que 54% concordam que os recursos são considerados no momento do planejamento, no entanto o percentual de 29% de entrevistados que nem concordam e nem discordam vão de encontro com o percentual de respondentes que discordaram, quando analisado de maneira isolada as questões que levaram a estes percentuais. No caso específicos, estes percentuais são provenientes de questões ligadas a comunicação entre setores, recompensas por objetivos alcançados, controle de erros no planejamento, uso da tecnologia para a tomada de decisão e avaliação de erros/controles. Assim, observa-se que 46% dos entrevistados discordam sobre a

qualidade nos processos, ou seja, demonstram ineficácia nos processos de planejamento estratégico.

Desta forma, após analisar os resultados dos três gráficos, onde verificou-se a percepção dos entrevistados quanto aos aspectos de *estrutura, pessoas e processos*, nota-se uma maior insatisfação dos pesquisados com o aspecto processos.

Após a aplicação dos questionários e a análise dos gráficos pôde-se observar que a categoria *Estrutura* foi a mais bem avaliada, isso muito se deve ao fato de que uma de suas maiores preocupações foi a de se basear no planejamento para tomar decisões e elaborar estratégias adequadas para o seu setor.

Após a aplicação do questionário com perguntas caracterizadas foram realizadas entrevistas com pessoas ligadas à área de planejamento estratégico na instituição, onde buscou-se observar a visão de cada um sobre o tema em questão e avaliar o impacto da mudança de prefeitos/gestão para o planejamento estratégico da prefeitura enquanto instituição pública. Foram pesquisados 3 secretários da prefeitura. Não será citado a secretaria ao qual o secretário está ligado, com o intuito de preservar o anonimato do entrevistado.

Ao ser questionado sobre *como enfrentar as mudanças de um governo (prefeito) e os impactos para com as atividades*, o entrevistado 1 destacou que “após os resultados finais enviados pelo TCE/MG no final das eleições, o prefeito em exercício, faz um decreto nomeando a equipe de transição do governo atual com o novo governo até o final do mandato do governo atual.” O entrevistado ressaltou que quanto à essa equipe, é uma equipe idônea e sem caráter político, que a transição favorece a nova gestão de maneira significativa, pois neste momento é enfatizado como o planejamento estratégico “está” e o que se espera do mesmo.

Ao serem questionados sobre a relevância do planejamento dentro do setor onde atuam, o entrevistado 1 destacou que a Lei Municipal 2041/10 responde pelos atos administrativos do prefeito, tais como processo seletivo, concurso público e outros, onde a necessidade do planejamento faz-se substancialmente relevante, pois a falta do mesmo, pode onerar inclusive os cofres públicos. O entrevistado destacou ainda, que seja por força de lei ou pela gestão em si, é de extrema relevância o planejamento. Para a mesma questão os entrevistados 2 e 3, reforçaram a relevância do planejamento.

O entrevistado 2 reforçou que alguns setores são de extrema relevância para o planejamento, destacando o setor de Planejamento e Finanças, onde este, participa

integralmente nas estratégias, elaborando Orçamentos quadrienalmente, evidenciando projetos de atividades, considerando as receitas municipais e em observação á lei de Responsabilidade Fiscal.

Ao serem questionados sobre os ganhos de um planejamento eficiente, o entrevistado 3 reforçou que *“é importante para maximizar o tempo e evitar perdas desnecessárias, pois um imprevisto ou má decisão pode gerar percas enormes ao município.”*

A entrevista tornou possível que os pesquisados conheçam os impactos do planejamento estratégico e também a necessidade dos mesmos. No entanto um fator chama a atenção, a não apresentação de nenhum ponto negativo quanto ao planejamento estratégico e sua execução. Observa-se pelo os relatos entrevistados e os respondentes do questionário uma certa diferença de visões. Os entrevistados não apresentam nenhum fator dificultador, já os respondentes destacam vários, sobressaindo-se o aspecto *processo*.

Assim, pode ser constatado como *fatores dificultadores do planejamento estratégico em uma instituição pública*, o aspecto Processo, definido por Berton e Fernandes (2005) como um dos pilares a ser considerado em momentos de mudança provenientes do planejamento estratégico. Quanto às *consequências da mudança de governo* para a implantação do planejamento estratégico percebe-se que os entrevistados da pesquisa aberta não demonstram nenhum ponto relevante, no entanto os entrevistados através de questionário fechado, destacaram *comunicação, a falta do uso da realidade para a construção do planejamento e não participação no momento do planejamento estratégico*.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste artigo científico foi o de analisar os fatores que facilitam e dificultam a implantação de um planejamento estratégico no cotidiano da organização, o que foi evidenciado após a análise de dados, atendendo assim aos objetivos traçados e se relacionando com as teorias expostas durante a sua elaboração.

Através de estudos bibliográficos sobre o tema, onde os autores se posicionaram com relação ao planejamento, as normas que o regem dentro desta organização e na aplicação de questionários e entrevistas com profissionais que trabalham com o planejamento no seu dia a dia foi possível perceber a sua importância

no ambiente de trabalho e o que ele contribui para o desenvolvimento da organização.

A análise das etapas do planejamento estratégico dentro de uma instituição pública demonstrou ser um imprescindível elemento levado em consideração no momento da tomada de decisão, sempre considerando as leis que regem o município e as estratégias traçadas para que os objetivos possam ser atingidos da melhor maneira possível, porém ainda existe a presença de fatores que dificultam a sua implantação, o que faz com que a organização tenha que estudar essa questão e buscar soluções para futuros problemas que possam vir a surgir.

O estudo desse trabalho científico proporcionou um maior conhecimento na área estratégica da organização, visto que através do contato com profissionais que diariamente desenvolvem suas tarefas por meio do planejamento, foi possível aprender mais sobre esse tema que é tão importante na administração contemporânea.

Desse modo, espera-se que esse artigo científico possa ter contribuído da melhor forma possível para o administrador, para a sociedade e para a universidade, de modo que através desse estudo seja possível observar mais a fundo a necessidade de planejar estratégias para atingir resultados e de elevar a sua participação dentro das organizações sendo ela uma instituição pública ou privada.

Como sugestões para a construção de futuros artigos voltados para a área da gestão pública ressalto alguns que constantemente se fazem presentes, como por exemplo, a aplicabilidade da contabilidade na construção de um planejamento financeiro, a participação do setor de recursos humanos no momento da contratação e treinamento dos servidores, a importância da presença dos stakeholders (partes interessadas) para a definição das estratégias a serem elaboradas, entre outros assuntos que possam vir a fazer parte da gestão estratégica.

## **ANALYSIS OF STRATEGIC PLANNING STAGES: facilitating and hindering factors**

**Luan Fonseca Gomes\***  
**Rúbia Magalhães Fraga\*\***

### **ABSTRACT**

The present article had as its theme the analysis of the strategic planning stages, where it was investigated which are the facilitating and difficult factors of the implantation in a public institution. Thus, the guiding question to answer this question arose. To answer it was defined as a general objective, the analysis of these factors, and through the specific objectives presented during this academic work it was possible to assess more clearly its applicability within this organization. The importance of studying this content in the area of public management is due to the moment experienced by the company that undergoes changes and is seeking new ways of planning, making the participation of people in its design and construction have a decisive role to achieve the Desired results. The methodology chosen for the application of the research was divided into applied nature, qualitative and quantitative as to the approach, exploratory and explanatory regarding the objectives and bibliographic and case study regarding technical procedures. At the end, it was verified that these factors interfere in different ways in this institution, being able to be positive or negative.

**KEYWORDS:** Strategic Planning. Institucion Public. Factors.

## REFERENCIAS

FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 2 ed - São Paulo. Atlas, 1989, 206 páginas.

LAKATOS, E.M. MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 edição - São Paulo. Atlas, 2001, 288 páginas.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Administração Estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas.** 6 ed - São Paulo. Atlas, 2009, 281 páginas.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: A opção entre o sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo. Harbra Ltda, 1991, 199 páginas.

THOMPSON, Arthur. A. STRICKLAND, Jr. A. **Planejamento Estratégico: Elaboração, implementação e execução.** São Paulo. Pioneira, 1940-, 432 páginas.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 2 edição - São Paulo. Atlas, 2006, 288 páginas.

YIN, Robert K. **Planejamento e Métodos.** 4 edição - Porto Alegre-RS. Bookman, 2010, 248 páginas.

Disponível em: [www.rppplanejamento1.wordpress.com](http://www.rppplanejamento1.wordpress.com), acessado em maio de 2016.

Disponível em: [www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialgerproj1/pagina\\_4.asp](http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialgerproj1/pagina_4.asp), acessado em maio de 2016.

Disponível em:

[https://www.unifesp.br/reitoria/dgcon/images/docs/coordenadoria\\_patrimonial/legisla](https://www.unifesp.br/reitoria/dgcon/images/docs/coordenadoria_patrimonial/legisla)

[cao\\_pertinente\\_ao\\_patrimonio/lei\\_financas\\_publicas\\_4320\\_05-1964.pdf](#), acessado em julho de 2016.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm), acessado em julho de 2016.

Disponível em:

[:http://www.conceicaodemacabu.rj.gov.br/adm/gestor/Salvar\\_arquivo.php?INT\\_ARQ=8174](http://www.conceicaodemacabu.rj.gov.br/adm/gestor/Salvar_arquivo.php?INT_ARQ=8174) , acessado em julho de 2016.

Disponível em:

<http://forumeja.org.br/sites/forumeja.org.br/files/constituicaoofederal1988.pdf> , acessado em julho de 2016.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>Estrutura</b>					
Quando tomo decisão sempre procuro considerar o planejamento					
Ao realizar uma determinada atividade, considero as estratégias estabelecidas anteriormente					
O planejamento estratégico é algo que faz parte do meu dia a dia					
No meu setor são discutidos as estratégias a serem realizadas					
O planejamento é estabelecido e seguido de maneira objetiva					
Minha linha de comando e execução é condizente com o planejamento do setor					
Tenho e/ou já tive autoridade para planejar/executar estratégias					
<b>Pessoas</b>					
Existe a presença de líderes no momento de construir estratégias					
A motivação costuma ser abordada pela equipe quando se trata de planejar					
A cultura da empresa pode interferir na construção do planejamento					
O poder exercido pelos líderes é utilizado de maneira adequada					
Existe a interação entre grupos informais durante a execução					
Levo em consideração como a organização busca aproximar o planejamento da realidade do funcionário					
Ocorre a participação de terceiros para dar suporte as estratégias estabelecidas					
<b>Processo</b>					
É comum a alocação de recursos se fazer presente no planejamento					
A comunicação entre os setores é eficiente e eficaz					
Existe ou buscam-se recompensas após atingir os objetivos propostos					
O controle costuma ser utilizado para verificar possíveis erros durante o planejamento					
A tecnologia se faz presente frequentemente para a tomada de decisão					
A comunicação entre a parte externa e interna costuma interferir na criação de estratégias					
O controle costuma ser bem avaliado					

## **APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

Como o seu setor enfrenta as alterações realizadas durante a mudança de governo?

Quais as principais mudanças que ocorrem quando se muda o planejamento?

Porque é importante a presença de estratégias em seu setor?

Como é a relação do seu setor com o planejamento estratégico?

De que maneira a mudança de governo interfere na construção do planejamento?

Quais as principais alterações que a contabilidade enfrenta no momento da mudança?

Porque é importante a presença de um planejamento no momento de realizar as atividades determinadas pelo seu setor?

De que maneira o seu setor lida com os imprevistos que acontecem durante a execução de tarefas?

No que a mudança de governo interfere na tomada de decisão?