

## Proposta de implementação do Planejamento Estratégico em uma empresa de psicologia clínica e empresarial

Alice Corrêa Mendes (ULBRA) [alicecorreamendes@yahoo.com.br](mailto:alicecorreamendes@yahoo.com.br)  
Cláudia de Freitas Michelin (ULBRA) [claudiamichelin30@gmail.com](mailto:claudiamichelin30@gmail.com)  
Simone Caberte Naimer (UFSM) [simone.naimer@live.com](mailto:simone.naimer@live.com)  
Julio Cezar Mairesse Siluk (UFSM) [jsiluk@ufsm.br](mailto:jsiluk@ufsm.br)

### Resumo:

O planejamento estratégico vem sendo implementado por diversas empresas que visam otimizar seus recursos, pois esta ferramenta objetiva direcionar a mesma na busca de melhores resultados, levando em conta fatores externos e internos. O presente estudo teve como objetivo iniciar o processo de implementação do planejamento estratégico em uma empresa atuante no setor de psicologia clínica e empresarial, localizada na microrregião do Vale do Jacuí, região Central do estado do Rio Grande do Sul. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada. Foi possível desenvolver as etapas de análise do ambiente interno e externo, definir o negócio da empresa, determinar a missão, a visão e os valores, esses resultados obtiveram-se através do processo de desenvolvimento do plano estratégico na empresa. Diversos objetivos foram alinhados e outros estão em construção. A estratégia para o alcance dos mesmos foi desenvolvida com a elaboração de projetos criados a partir das novas demandas identificadas pela organização. Para que a ferramenta mantenha-se efetivamente prática no alcance dos objetivos organizacionais é imprescindível que essa dinâmica tenha um ciclo de permanente monitoramento, avaliação, ajustes e reajustes. Após o desenvolvimento e conclusão de cada uma das etapas, observou-se os benefícios à empresa, como maior envolvimento da equipe no desenvolvimento das estratégias e objetivos. Isso trouxe modificação na cultura organizacional, pois as novas táticas passaram a ser observadas diariamente pelos colaboradores, fazendo parte da rotina empresarial.

**Palavras chave:** Plano Estratégico; Análise do ambiente interno e externo; Empresa de psicologia.

## Proposed implementation of the Strategic Planning in a company of clinical and business psychology

### Abstract

Strategic planning has been implemented by several companies seeking to optimize their resources, because this objective tool to direct it in pursuit of better results, taking into account external and internal factors. The present study aimed to begin the process of implementation of strategic planning in a company active in the clinical and business psychology sector, located in the micro Jacuí Valley, Central region of the state of Rio Grande do Sul company. Data collection was performed by means of a semistructured interview. Was possible to develop the steps of analyzing the internal and external environment, define the company's business, determine the mission, vision and values, these results are obtained through the development of the strategic plan process in the company. Several objectives were aligned and others are under construction. The strategy for achieving the same has been developed with the elaboration of projects created from the new demands identified by the organization. For the tool to keep practice effectively in achieving organizational goals is essential that this dynamic has a cycle of continuous monitoring, evaluation, adjustment and readjustment. After the development and completion of each stage, we observed the benefits to the enterprise, greater staff involvement in the development of strategies and objectives. This brought change in organizational culture, as new tactics came to be observed daily by employees as part of routine business.

**Key-words:** Strategic Plan; Analysis of internal and external environment; Company psychology.

## **1. Introdução**

As organizações estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, com um mercado que apresenta concorrência acirrada e alta instabilidade, onde a necessidade de maximizar os lucros é constante. Desta forma, as empresas precisam buscar ferramentas que aperfeiçoem a utilização de seus recursos e as oportunidades de crescimento.

Neste sentido, o planejamento estratégico é uma ferramenta de fácil compreensão que traz clareza e alinhamento do ambiente interno e externo com os objetivos empresariais. Segundo Oliveira (2011) essa ferramenta diz respeito ao processo gerencial que proporciona a metodologia adequada para que a empresa possa estabelecer a melhor direção a ser seguida, tanto na formulação de objetivos quanto na seleção de ação, considerando as condições externas e internas à empresa. Através do planejamento estratégico tem-se esclarecimento de partes da organização, dos objetivos estabelecidos e da forma com que se pretende alcançá-los.

A ideia do planejamento estratégico vem sendo bastante difundida nas organizações, e ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta tão necessária na gestão dos negócios. O planejamento estratégico volta-se para as medidas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no seu ambiente (SERTEK; GUINDANI e MARTINS, 2011).

Neste contexto o presente estudo teve como questionamento: “Qual objetivos, estratégias e ações que influenciam uma empresa atuante no setor de psicologia clínica e empresarial, localizada na microrregião do Vale do Jacuí, região Central do estado do Rio Grande do Sul?”. Seguido então, do objetivo principal que foi: iniciar o processo de implementação do planejamento estratégico na empresa em estudo, sabendo que a mesma já possuía missão, visão e valores definidos.

O presente artigo foi estruturado em quatro seções. Tratando-se de: Revisão Bibliográfica, onde aborda-se sobre planejamento estratégico; Metodologia, onde trata das etapas do estudo; Análises dos Resultados, onde serão apresentados os itens que compõem o início de implementação do planejamento estratégico na empresa; e Considerações Finais.

## **2. Referencial Bibliográfico**

Nesta seção apresentam-se aspectos conceituais sobre planejamento estratégico e as etapas de definição desta ferramenta.

### **2.1 Planejamento Estratégico e etapas de definição**

O planejamento estratégico é formado por dois princípios básicos, a estratégia e o planejamento. A estratégia é mais genérico e conceitual necessitando de ferramentas para tornar possível sua implementação dentro de uma empresa. Assim, o planejamento é um meio de tornar a implementação de estratégias possível.

Dessa forma, o planejamento estratégico é definido como um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua realização, levando em conta as condições externas e internas à empresa (SOBRAL e PECI, 2013).

Segundo o autor, geralmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, o mesmo diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a escolha dos caminhos que serão adotados para sua execução. Levando em consideração as condições internas e externas à organização.

A implementação do planejamento estratégico se dá a partir da análise ambiental da organização, sendo esta a primeira etapa, que consiste em identificar as condições atuais, externas e internas da organização. A análise da situação atual tem como objetivo avaliar os

recursos disponíveis à empresa, sendo eles financeiros, humanos, materiais, além das possibilidades disponíveis no mercado (OLIVEIRA, 2011).

A análise do ambiente é o processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que podem, de alguma forma, comprometer o desenvolvimento da organização e, além disso, possibilita encontrar um conjunto de fatores de sucesso para a mesma (LEITE e ALBUQUERQUE, 2009).

A análise externa e interna deve ocorrer de forma simultânea. O objetivo dessas análises é identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo à empresa e quais as forças e fraquezas da empresa, para com isso estabelecer quais pontos poderão ser transformados pela organização em vantagem competitiva e quais pontos precisam ser melhorados para diminuir suas fraquezas (BARNEY e HESTERLY, 2007).

A etapa de definição do negócio de uma organização é a demarcação de quais produtos e serviços pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes. Para que seja possível a elaboração de um planejamento é necessário que se tenha clareza do contexto em que a mesma está inserida, é indispensável a identificação e a classificação do negócio. A definição do negócio abrange o esclarecimento do domínio de atuações da empresa, focando nas competências fundamentais para esta ação (OLIVEIRA, 2011).

Para Leite e Albuquerque (2009), a formulação da missão e dos objetivos da organização, assim como de políticas e planos de ação, leva em consideração os impactos das forças do ambiente. Sob esse contexto, o enfoque da gestão estratégica pode ser entendido por meio do contrato psicológico entre os indivíduos e as organizações. A missão de uma organização geralmente é escrita na forma de uma declaração curta que estabelece seus propósitos de longo prazo. Segundo Oliveira (2011) a missão da empresa tem função de delimitar e orientar a ação empresarial e representar um horizonte no qual decide atuar.

A visão aponta um caminho para o futuro, o rumo que se pretende seguir. O caminho desejado costuma ser desafiador, de modo que todos os que pertencem à organização busquem alcançá-lo. Oliveira (2011) relata que a visão representa o que a empresa quer ser através de cenários e objetivos a serem buscados e desenvolvidos no sentido global, considerando as atuais tendências e influências visando à competitividade.

Os valores de uma organização, de maneira semelhante aos valores dos indivíduos, constituem os princípios éticos e morais que devem nortear as ações do grupo, tais como honestidade e integridade. Portanto Oliveira (2011) apresenta que os valores representam os princípios e crenças essenciais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para as principais decisões. A consolidação dos valores é de grande importância para uma maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico da empresa.

Na etapa de definição dos objetivos estratégicos, para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), são resultados futuros a ser atingido, desejados pela organização no período considerado. Eles devem representar uma necessidade real, coerente com a missão da mesma. Os objetivos devem ser claros, concretos, temporais e viáveis. Além disso, compete à alta administração definir os objetivos, bem como as ações requeridas para atingi-los.

No momento da formulação da estratégia é possível projetar e selecionar ações que vão de encontro ao cumprimento dos objetivos organizacionais. A estratégia, para Oliveira (2011), é muito importante para a empresa, pois tem a finalidade de estabelecer quais os caminhos e programas de ações que devem ser seguidos. Neste sentido, os gestores devem reconhecer a ocasião mais apropriada para iniciar as movimentações estratégicas.

O estabelecimento dos projetos proporciona condições de identificar os planos de ação que a empresa irá desenvolver para alcançar os resultados esperados pelo planejamento. Oliveira (2011) define projeto como um trabalho onde se devem estabelecer previamente as datas de seu início e término, o coordenador responsável, recurso necessário para o desenvolvimento e qual resultado se espera, visando suas restrições e ações corretivas.

O processo de gestão visa que os acontecimentos ocorram do modo como foram planejados, e exigem, para isto, que se defina o resultado das ações implementadas. O controle desse processo será exercido mediante comparação dos objetivos, metas e implementação de ações com a situação real da organização, o que permite ações corretivas, quando necessário (CERTO e PETER, 2005). A etapa de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico tem como principal função acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, com a finalidade de informar e realimentar os tomadores de decisão, de forma que possam corrigir, reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas e aos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2011).

### **3. Metodologia**

A presente pesquisa é de cunho qualitativo, pois, conforme Gil (2010), pesquisas qualitativas tentam descrever um fato, sem usar de métodos estatísticos, onde um pesquisador tenta entender o fenômeno estudado pela perspectiva dos agentes envolvidos no processo.

Quanto ao alcance dos objetivos, a pesquisa foi exploratória e descritiva. A respeito do método utilizado, trata-se de uma pesquisa-ação, ou seja, o pesquisador foi também o responsável pela realização da proposta da pesquisa na organização. Segundo Thiollent (2009), toda pesquisa-ação tem um caráter participativo, pois promove a interação entre pesquisadores e membros representativos da situação investigada.

Inicialmente foi proposto para a direção da empresa o desenvolvimento e início do processo de implementação do planejamento estratégico, o que foi aceito imediatamente, em virtude do grande interesse demonstrado pela proprietária e dos diversos benefícios que a sua implementação traria para a organização.

Os dados foram coletados através de uma entrevista semiestruturada aplicada aos integrantes da organização, sendo estes a diretora da empresa, uma equipe de seis psicólogas e uma secretária. As perguntas foram parcialmente formuladas antes de ir a campo, apresentando flexibilidade, pois permitiu aprofundar elementos que foram surgindo durante a entrevista. Além de disso uma análise documental foi realizada.

Neste sentido, as variáveis propostas para atingir o objetivo da presente pesquisa, foram consideradas a partir da metodologia de implementação do planejamento estratégico proposta por Oliveira (2011), por ser considerada pela pesquisadora o modelo mais completo e adequado à realidade empresarial. As etapas definidas foram: análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, definição do negócio, missão, visão, valores, objetivos, metas e indicadores de desempenho, formulação da estratégia empresarial, projetos e controle e avaliação do planejamento estratégico.

O tratamento, análise e interpretação dos dados qualitativos foi realizado com base nos resultados da entrevista semiestruturada. Com a intenção de utilizar todas as informações coletadas utilizou-se como técnica a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

#### 4. Análise dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados da presente pesquisa que teve como objetivo iniciar o processo de implementação do planejamento estratégico em uma empresa atuante no setor de psicologia clínica e empresarial.

A análise e interpretação dos resultados da pesquisa, se deu pela coleta de dados, comparados com a bibliografia estudada e com as variáveis já definidas anteriormente, as quais foram: análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, definição do negócio, missão, visão, valores, objetivos, indicadores de desempenho, formulação da estratégia empresarial, projeto e controle, e avaliação do planejamento estratégico, conforme citado por Oliveira (2011).

##### 4.1 Análise do Ambiente Externo

Neste sentido, após uma vasta discussão sobre os aspectos apontados por cada membro da equipe da empresa em estudo foram determinadas as oportunidades e as ameaças. Pois, segundo Souza e Qualharini (2007), o ambiente empresarial torna-se rotineiramente mais turbulento em virtude de fatores externos, tais como: legislação, concorrência, exigências por padrões superiores de qualidade dos produtos e serviços, atendimento aos clientes, entre outros. O Quadro 01 apresenta a análise do ambiente externo da organização:

	Oportunidades	Ameaças
<b>Ambiente Externo</b>	Imagem fortalecida e reconhecimento da comunidade	Concorrência cobrando um valor muito baixo nos atendimentos clínicos
	Mercado promissor na área Organizacional	Valor baixo pago pelos convênios
	Região carente da área de Psicologia Organizacional	Concorrência qualificada em áreas que possuímos nenhuma profissional especialista
	Oportunidade de abertura de novas filiais na região	Inadimplência dos clientes
	Proximidade com entidades de reconhecimento de diversas áreas (CACISC, CDL, SINDILOJAS, APCS, etc.)	Resistência de algumas empresas da cidade em investir na contratação de assessoria externa
	Aumento da visibilidade da empresa através de parcerias	Desvalorização da área da psicologia
	Demanda clínica	

Quadro 1 - Análise do ambiente externo

Dentre as oportunidades identificadas pode-se destacar a sua imagem fortalecida e o reconhecimento perante a comunidade e o mercado promissor para atuação na área da psicologia organizacional. Visto que estas são situações que a empresa pode aproveitar para desenvolver ações para melhoria de seus resultados. Oportunidades, de acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011) são situações favoráveis que ocorrem no ambiente externo e que a empresa poderá aproveitar para a melhoria de seu desempenho.

##### 4.2 Análise do Ambiente Interno

A análise interna, segundo Oliveira (2011) tem a finalidade de colocar em evidência as deficiências e as qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, nesta etapa do planejamento estratégico os pontos fortes e fracos deverão ser determinados diante da posição atual da empresa com relação ao mercado.

A partir das considerações de todos os membros da equipe foram definidos, na etapa de análise do ambiente interno, os pontos fortes e fracos da empresa que estão descritos no Quadro 02.

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Ambiente Interno</b>	Espaço físico amplo para realização das atividades	Ausência de espaço físico exclusivo para o setor administrativo
	Credenciamento em um número adequado de convênios	Falta de especialização da equipe de psicólogas em determinadas áreas de atuação
	Possuir, site, com sistema integrado de cadastros de currículos	Desorganização no arquivamento dos cadastros
	Diversidade e qualidade de serviços oferecidos	Falta de grupo de estudo e supervisão clínica
	Equipe com bom número de profissionais qualificados	Pouca eficácia das reuniões de equipe
	Clima organizacional favorável e bom relacionamento da equipe	Fraca gestão de pessoas interna
	Equipe de apoio administrativo	Pouca utilização do auditório
	Responsabilidade social: Grupo Sociais, Palestras bimestrais gratuitas para comunidade	Desperdício de material devido à impressão repetida de cadastros e layout de impressão inadequado
	Formulação e realização periódica de evento englobando todas as áreas de atuação: Jornada Organizacional, Seminário Rural e Conferência Clínica	Pouco envolvimento da equipe de psicólogas no desenvolvimento diversas de atividades/serviços oferecidos
		Falta de uma forma valorização para profissionais convidados
	Site e sistema de cadastros pouco eficiente	
	Problemas na estrutura física (pintura, necessidade de móveis e eletrodomésticos, acessibilidade)	

Quadro 2 - Análise do ambiente interno

A partir das análises realizadas pela empresa sobre as suas potencialidades, alguns pontos se sobressaem, como por exemplo, a empresa estar credenciada junto a diversos convênios, o que facilita o atendimento de diversos públicos na área de atuação clínica. Também, possuir um site que pode ser acessado facilmente por toda a comunidade, com sistema de cadastros de pessoas integrado à página na web, foi um ponto forte destacado como uma excelente ferramenta para os processos de recrutamento e seleção.

Com análise do ambiente interno foi possível ainda identificar os pontos fracos da organização, ou seja, as vulnerabilidades existentes e que deverão ser reduzidas ou eliminadas pela organização em suas próximas ações. Percebe-se que ao mesmo tempo que é um ponto forte possuir uma equipe de apoio administrativo, a empresa não possui um espaço exclusivo para este setor, o que por vezes acaba atrapalhando o desenvolvimento de algumas atividades que exigem um grau maior de concentração.

### **4.3 Definição do negócio**

Para esta etapa de definição do negócio, cada integrante trouxe a sua definição de negócio da organização, segundo a sua própria visão. Após a descrição feita por cada um foi possível definir formalmente qual é o negócio da empresa. Que ficou definido da seguinte forma: “Prestar serviços psicológicos, nas áreas clínica, organizacional e escolar”.

### **4.4 Missão**

A missão da empresa já havia sido determinada em sua criação, e nesta etapa foi realizada a revisão desta. Ficando descrita da seguinte forma: “Disponibilizar excelência nos atendimentos e serviços prestados para os pacientes e clientes, atendendo a estas demandas de trabalho através de uma equipe qualificada e comprometida com o bem estar psicofísico e social do ser humano”.

### **4.5 Visão**

A visão, assim como a missão, já estava definida. Após ampla discussão sobre a forma como a visão da empresa estava descrita, algumas alterações foram necessárias e o serviço voltado para a área da psicologia escolar, foi excluído da descrição da visão. É importante esclarecer que empresa presta o serviço de psicologia escolar, porém em sua visão ela busca o reconhecimento como melhor opção regional somente nos atendimentos clínicos e empresariais.

Após a revisão, a visão ficou descrita da seguinte forma: “Ser reconhecida como melhor opção regional em serviços psicológicos, clínico e organizacional, fazendo de nossa marca e imagem sinônimos de solidez e competência”.

### **4.6 Valores**

Assim como a missão e a visão, os valores da empresa já estavam determinados desde o início de suas atividades, há 10 anos. Nesta etapa também ocorreu o processo de revisão, sendo estes:

- a) Trabalho: empreendedor, inovador, participativo e de sucesso;
- b) Honestidade: ética, justiça e coerência;
- c) Cooperação: ajudar as pessoas, trabalhar com espírito de equipe e buscar parcerias;
- d) Aperfeiçoamento: promover a transmissão e a busca constante de conhecimento;
- e) Responsabilidade: manter sempre a qualidade nos serviços prestados.

Após a discussão, em equipe, sobre os valores que já havia consolidado, foi decidido que estes permaneceriam os mesmos, nenhuma alteração foi sugerida por nenhum membro da equipe. Esta etapa foi muito importante, pois a revisão dos valores da empresa, fez com que cada um refletisse se estes estão de acordo com os seus valores individuais e mesmo não havendo mudanças, cada um pode colocar o porquê concordava com a permanência de cada um deles. Assim, os valores representam os princípios que norteiam a organização em suas ações, demonstrando o que é importante e orientará o comportamento de todos no dia-a-dia.

### **4.7 Objetivos**

Após as colocações de cada membro da organização, os objetivos foram definidos e divididos em projetos de ação para o alcance dos mesmos. A identificação dos prazos e responsáveis estará descrita em cada um dos respectivos projetos. Os objetivos já definidos, até o momento, são os seguintes: Melhorias internas no espaço físico; Melhoria de Processos Internos; e Crescimento financeiro e na participação em seu mercado de atuação.

Outros objetivos estratégicos estão sendo estabelecidos pela organização. Mas, por necessitar de um maior espaço de tempo para serem desenvolvidos e implementados, irão ser discutidos com maior profundidade em futuras reuniões, para garantir que todos os membros da organização estejam de acordo e possam se envolver na realização dos mesmos. Após a definição destes novos objetivos, os projetos determinarão as ações necessárias para a realização de cada um.

Outro ponto a ser destacado é que a direção está plenamente de acordo com os objetivos estabelecidos e se comprometeu em proporcionar o apoio necessário para a sua execução, bem como para a realização de cada um dos projetos. Isso é essencial, pois de acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), os objetivos devem ser definidos em conjunto com a alta administração da empresa, visando o envolvimento dos seus membros.

#### **4.8 Indicadores de desempenho**

Com o propósito de determinar os indicadores foram analisadas duas perguntas, a primeira questionava se os indicadores que já eram monitorados estavam adequados à realidade da empresa e a outra questão dizia respeito a quais novos índices deveriam ser acompanhados pela empresa, para um efetivo controle de seus resultados. Neste sentido, os indicadores de desempenho, segundo Van Bellen (2005) tem como principal função agregar e quantificar informações de uma maneira que sua significância fique mais aparente.

Após análise, foi identificado que os indicadores já monitorados não eram suficientes, por serem muito superficiais. Então ficou clara a necessidade de maior detalhamento sobre alguns aspectos importantes da empresa. Para isto, definiu-se, que deveriam ser monitorados os seguintes itens:

a) Entradas (Faturamento dos serviços): Convênios: Faturamento de cada um dos convênios e a respectiva quantidade de pacientes. O acompanhamento é realizado por profissional e da clínica como um todo. Atendimento particular: Valor médio pago nos atendimentos particulares e respectiva quantidade de pacientes. O acompanhamento é realizado por profissional e da clínica como um todo. Aluguel pago pelas profissionais; Recrutamento e Seleção: Propostas de Recrutamento e Seleção, destas quais foram realizadas e quais não; Recrutamento e Seleção por profissional; participação no lucro por profissional; Assessorias; Outros Serviços (avaliação de desempenho, treinamentos, diagnóstico de clima, etc.).

b) Despesas fixas e despesas variáveis;

c) Novos pacientes: Acompanhamento da procura por atendimento clínico. Gráficos que mostram essa evolução.

Os indicadores serão acompanhados semestralmente, onde será realizado, em reunião geral, um comparativo em relação ao semestre anterior, para verificar se houve crescimento e se correspondeu aos objetivos traçados. Assim, os indicadores podem indicar tanto resultados para a empresa como um todo, quanto de processos específicos, que ao serem determinados contribuirão para a condução dos negócios da organização.

#### **4.9 Formulação da estratégia empresarial**

As estratégias da empresa estão sendo formuladas com base na realidade identificada nos ambientes interno e externo, para que as oportunidades possam ser aproveitadas, as competências enaltecidas, as fraquezas minimizadas e as ameaças dribladas. As estratégias terão como foco, as oportunidades identificadas, dentre as quais pode-se destacar o reconhecimento da empresa perante a comunidade onde está inserida e o mercado promissor para atuação na área da psicologia organizacional.

Como estratégia para enaltecer os pontos fortes, será dada maior ênfase aos aspectos concernentes ao atendimento a diversos convênios e ao sistema de cadastros para os processos de recrutamento e seleção. Já no que tange a estratégias para redução de pontos fracos, estão sendo desenvolvidos alguns projetos para fortalecimento da gestão de pessoas interna e melhoria da estrutura física interna. Desta forma, a empresa norteia suas ações estratégicas primando sempre pela excelência nos atendimentos e serviços prestados para os pacientes e clientes, através de uma equipe qualificada e comprometida com o bem estar do ser humano.

#### 4.10 Projeto

A partir dos objetivos determinados anteriormente, foram criados diversos projetos para o alcance de cada um deles. É importante destacar que se o projeto não for desenvolvido e implantado de maneira correta, podem ocorrer problemas na operacionalização do planejamento estratégico como um todo.

Para o objetivo de melhorias internas no espaço físico, foram criados os seguintes projetos: Desenvolver um espaço direcionado para arquivo e depósito de materiais; Melhorar a estrutura da cozinha e das salas de atendimento; e Desenvolver um espaço direcionado para o setor administrativo.

O Quadro 03 representa um exemplo de um dos projetos na íntegra, que inclusive já foi concluído.

OBJETIVO: MELHORIAS INTERNAS NO ESPAÇO FÍSICO						
PROJETO: Desenvolver um espaço direcionado para o setor administrativo						
RESPONSÁVEL: Funcionária X						
PRAZO: 15 de dezembro de 2013.						
O Quê	Por que	Como	Quem	Quando	Onde	Quanto
Definir espaço a ser utilizado	Encontrar a melhor opção de espaço.	Definir a área a ser ocupada, através de medição.	Funcionária X	Até 30/09	No auditório	-
Fazer orçamento de móveis (bancada e cadeira)	Para buscarmos o melhor preço disponível no mercado	Solicitar orçamento para as lojas de móveis	Funcionária Y	Até 30/10	-	-
Fazer orçamento de notebook, telefone.	Para buscarmos o melhor preço disponível no mercado	Solicitar orçamento para lojas de informática e sites na internet	Funcionária Y	Até 30/10	-	-
Adquirir materiais orçados	Para o funcionamento do espaço direcionado ao setor administrativo	Com recursos disponibilizados pela empresa	Funcionária X	Até 15/12	-	R\$ 2.700,00

Quadro 3 - PROJETO: Desenvolver um espaço direcionado para o setor administrativo

Portanto para que seja possível alcançar os objetivos pretendidos, é necessário o desenvolvimento de diversos projetos que visam instrumentalizar a execução das ações estratégicas, devidamente alinhadas ao planejamento organizacional.

#### 4.11 Controle e avaliação do planejamento estratégico

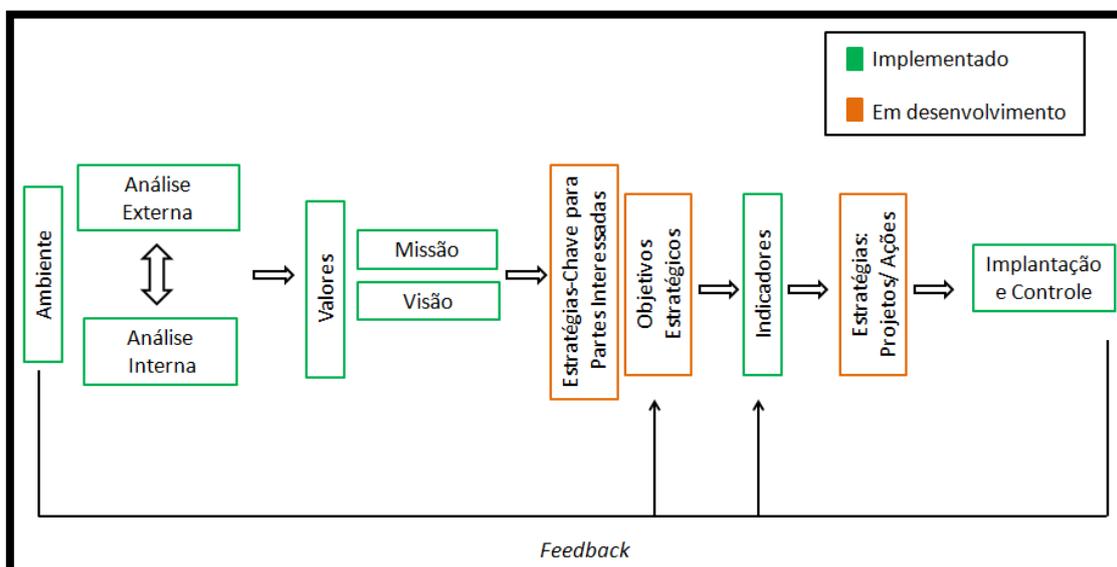
Para o controle e avaliação do planejamento estratégico discutiu-se em equipe os prazos para revisão do planejamento e também a periodicidade para avaliação das ações já tomadas.

Ficando determinado que a cada seis meses serão revisados os indicadores de desempenho, comparando as situações alcançadas em cada período, com a finalidade de informar, realimentar e desenvolver ações corretivas pela direção da empresa e equipe.

Já para a avaliação dos projetos e planos de ação foi estipulado o prazo de um ano, acontecendo sempre no início de cada ano uma avaliação do que foi desenvolvido no ano anterior e determinado os projetos para o ano seguinte. No início do ano de 2014, foi realizada uma reunião com a equipe para rever as ações que haviam sido propostas no semestre anterior, com relação ao planejamento estratégico. Neste momento foi realizada a análise dos indicadores monitorados no segundo semestre de 2013 e uma análise dos projetos já desenvolvidos. O monitoramento e avaliação dos projetos buscam assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos, identificando erros, problemas ou falhas que possam desviar-se do que foi planejado.

A empresa em estudo irá utilizar a função de controle e avaliação do planejamento como instrumento gerencial para corrigir ou reforçar o desempenho apresentado, garantir a manutenção ou aumento de eficácia no alcance dos objetivos da empresa, informar se os projetos e ações estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e garantir que os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira, visando excelência nas atividades desenvolvidas com a otimização do tempo, equipe e recursos.

A Figura 01 apresenta o resumo do desenvolvimento da implementação do planejamento estratégico na empresa:



Fonte: Adaptado de Oliveira (2011)

Figura 1 - Desenvolvimento da implementação do planejamento estratégico na empresa

A Figura 01 representa a situação de cada uma das etapas do planejamento, o que está na cor verde já foi implementado e na cor laranja o que está sendo desenvolvido. Portanto as etapas de formulação das estratégias, dos objetivos e dos projetos estão em andamento, por serem mais complexas e necessitarem de maior aprofundamento e envolvimento em sua execução.

Assim, nesta seção foram apresentados todos os resultados da presente pesquisa, bem como a análise e interpretação obtidas através da aplicação do instrumento de pesquisa com a equipe da empresa em estudo. Através da apresentação a teoria pode ser comparada com a prática empresarial.

## **5. Considerações Finais**

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões, advindas da pesquisa-ação que teve como questão a implementação do planejamento estratégico em uma empresa atuante no setor de psicologia clínica e empresarial, localizada na microrregião do Vale do Jacuí, região Central do estado do Rio Grande do Sul.

Um dos grandes desafios das instituições que atuam no setor de saúde em um cenário econômico de recursos escassos tem sido oferecer qualidade nos serviços prestados em conjuntura com gastos crescentes em procedimentos hospitalares e renda insuficiente dos usuários, o foco da tomada de decisão empresarial deverá ser não apenas de custos, mas também, e principalmente, de resultado.

No mercado altamente competitivo em que as organizações de prestação de serviços de saúde estão inseridas, a prática da gestão administrativa torna-se fator preponderante na eficácia e rentabilidade do negócio de forma a cumprir sua missão e alcançar os objetivos empresariais.

No entanto, a realização deste estudo trouxe à identificação de quais etapas do planejamento estratégico a empresa já possuía. As fases identificadas foram: missão, visão e valores. Apesar de já estarem determinadas, aconteceu o processo de revisão de todas e algumas alterações foram feitas, para uma melhor adequação à realidade atual da empresa. A sequência do estudo propôs a estruturação destas etapas, que se deu através das variáveis estabelecidas pela presente pesquisa. Destaca-se a análise do ambiente externo, onde dentre as oportunidades identificadas pode-se observar a imagem da empresa fortalecida e o mercado promissor para atuação na área da psicologia organizacional. A partir das ameaças identificadas pode-se ressaltar a concorrência qualificada em áreas de atuação que a organização não possui profissionais qualificados e a inadimplência dos pacientes.

No que diz respeito ao ambiente interno, como pontos fortes, pode-se destacar a empresa estar credenciada junto a diversos convênios e também possuir um site com sistema de cadastros de pessoas integrado, possuir uma equipe de apoio administrativo foi outro ponto forte apontado. Não possuir um espaço exclusivo para o setor administrativo e ter uma fraca gestão de pessoas interna, foram pontos fracos levantados pela análise.

A missão da empresa ficou da seguinte forma: “Disponibilizar excelência nos atendimentos e serviços prestados para os pacientes e clientes, atendendo a estas demandas de trabalho através de uma equipe qualificada e comprometida com o bem estar psicofísico e social do ser humano”.

A visão ficou assim determinada: “Ser reconhecida como melhor opção regional em serviços psicológicos, clínico e organizacional, fazendo de nossa marca e imagem sinônimos de solidez e competência”.

Tendo em vista que os valores são: Trabalho; Honestidade; Cooperação; Aperfeiçoamento e Responsabilidade. Os objetivos da empresa, até o momento, são os seguintes: Melhorias internas no espaço físico; Melhoria de Processos Internos; Crescimento financeiro e na participação em seu mercado de atuação. Outros objetivos estratégicos estão sendo estabelecidos pela organização.

As estratégias da empresa estão sendo formuladas com base na realidade identificada nos ambientes interno e externo, para que as oportunidades possam ser aproveitadas, as

competências enaltecidas, as fraquezas minimizadas e as ameaças dribladas. As estratégias terão como foco, os objetivos estabelecidos, respeitando a missão, a visão, os valores, os recursos e a cultura da empresa.

Para o controle e avaliação do planejamento estratégico ficou determinado que a cada seis meses os indicadores de desempenho serão revisados. Já os projetos e planos de ação serão revisados uma vez por ano. Conforme iam sendo finalizadas as atividades ligadas diretamente à execução dos projetos, e por consequência as fases de implementação do planejamento estratégico, pôde-se perceber os benefícios originados para a empresa. Observou-se maior envolvimento da equipe com as estratégias e objetivos organizacionais. Portanto, percebe-se claramente a relevância desta pesquisa-ação, podendo ser utilizada como base, tanto teórica quanto prática, para futuros trabalhos acadêmicos e empresas interessadas na implementação da ferramenta.

O processo inicial de implementação do planejamento estratégico, além de trazer melhorias para a empresa estudada, foi de grande valia para a pesquisadora, que com o estudo teórico aliado a prática organizacional atingiu os objetivos proposto pela presente pesquisa e também alcançou enriquecimento profissional e pessoal.

### Referências

**BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.** *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

**CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES R. C.; CESAR, A. M. R.** *Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. 2ª ed. São Paulo: Editora Pearson, 2005.

**GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.** *Gestão Estratégica de Pessoas: conceito, evolução e visão*. São Paulo: Atlas, 2009.

**OLIVEIRA, D. P. R.** *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 29ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

**OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S.** *Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

**SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S.** *Administração e Planejamento Estratégico*. 3ª ed. Paraná: Editora Ibpx, 2011.

**SOBRAL, F.; PECI, A.** *Administração: teoria e prática no context brasileiro*. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013.

**THIOLLENT, M.** *Pesquisa-Ação nas Organizações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**TRIVIÑOS, A. N. S.** *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**VAN BELLEN, H. M.** *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.