

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MILLENA ALMEIDA FONSECA

**Estudo de Caso do Planejamento Estratégico do Conselho Regional de
Engenharia e Agronomia (CREA) de Alagoas, edição 2021-2023**

MACEIÓ
2024

MILLENA ALMEIDA FONSECA

**Estudo de Caso do Planejamento Estratégico do Conselho Regional de
Engenharia e Agronomia (CREA) de Alagoas, edição 2021-2023**

TCC apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas, Campus A.C. Simões, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Carlos Everaldo Silva da Costa

MACEIÓ

2024

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

F676e Fonseca, Millena Almeida.

Estudo de caso do Planejamento Estratégico do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) de Alagoas, edição 2021-2023 / Millena Almeida Fonseca. – 2024.

37 f. : il.

Orientador: Carlos Everaldo Silva da Costa.

Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 33-37.

1. Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Alagoas. 2. Estudo de caso. 3. Planejamento estratégico. I. Título.

CDU: 658.012.2



Folha de aprovação

MILLENA ALMEIDA FONSECA

Estudo de Caso do Planejamento Estratégico do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) de Alagoas, edição 2021-2023

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à banca examinadora da Universidade Federal de Alagoas e aprovada em 07 de junho de 2024.

Orientação: Carlos Everaldo Silva da Costa

Banca examinadora:

Cláudia Maria Milito

Membro.

Madson Bruno da Silva Monte

Membro.

Janaína Elayne de Lima Gomes

Membro.

RESUMO

O objetivo do estudo é interpretar a consecução do planejamento estratégico do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) de Alagoas, na edição 2021-2023. O referencial teórico é baseado em planejamento estratégico e suas ferramentas. Sobre a metodologia, neste estudo de abordagem qualitativa, a coleta de dados secundários utiliza o documento oficial referente ao planejamento estratégico 2021-23 do CREA, assim como outros inseridos em seu site oficial. Já como dados primários, a coleta se deu por meio da observação participante e conversas informais. Para a interpretação dos dados, o método é o estudo de caso (EC), coerente a este objetivo tendo em vista que o mesmo aproxima a ideia de isolamento experimental e é utilizado para análises de programas e planejamentos organizacionais. E para o estudo, do tipo interpretativo - guiado pelo questionamento do “como” o planejamento estratégico do CREA/AL tem sido executado, se configura como EC único. Como resultados, o estudo de caso revelou que faltou ações de mensuração para as metas pré-estabelecidas, reforçando o quanto as mesmas foram ou não alcançadas e como essas escolhas influenciam o desempenho geral do CRA. Dessa forma, buscamos oferecer uma visão que auxiliasse nessa mensuração das ações oriundas do que foi posto, previamente, do planejamento estratégico, contribuindo para uma compreensão mais profunda do processo decisório e das práticas estratégicas adotadas pela organização de modo cíclico.

Palavras-chave: Estudo de caso. Planejamento estratégico. CREA/AL.

ABSTRACT

The objective of the study is to interpret the achievement of the strategic planning of the Regional Engineering and Agronomy Council (CREA) of Alagoas, in the 2021-2023 edition. The theoretical framework is based on strategic planning and its tools. Regarding the methodology, in this qualitative study, the collection of secondary data uses the official document referring to CREA's 2021-23 strategic planning, as well as others included on its official website. As for primary data, collection took place through participant observation and informal conversations. For data interpretation, the method is the case study (CE), consistent with this objective given that it approximates the idea of experimental isolation and is used for program analysis and organizational planning. And for the study, of the interpretative type - guided by the questioning of “how” the strategic planning of CREA/AL has been executed, it is configured as a single EC. As a result, the case study revealed that there was a lack of measurement actions for the pre-established goals, reinforcing the extent to which they were or were not achieved and how these choices influence the CRA's overall performance. In this way, we sought to offer a vision that would assist in the measurement of actions arising from what was previously stated in strategic planning, contributing to a deeper understanding of the decision-making process and the strategic practices adopted by the organization in a cyclical manner.

Keywords: Case Study; Strategic Planninig; CREA/AL.

LISTA DE SIGLAS

CREA - Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Alagoas

EC - Estudo de Caso

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

PE - PE

CONFEA - Conselho Federal de Engenharia e Agronomia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2	OBJETIVOS	9
1.2.1	GERAL	9
1.2.2	ESPECÍFICOS	9
1.3	JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	DEFINIÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)	10
2.1.1	BENEFÍCIOS DA OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.2	FASES DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)	13
2.3	FERRAMENTAS VINCULADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
3	METODOLOGIA	21
4	DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6	REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

As organizações, diariamente, têm incorporado ações vinculadas à produtividade. As estratégias para minimizar as ameaças e os seus efeitos vinculam as noções de vantagens e oportunidades. No entanto, para obtê-las o planejamento estratégico (PE) pode ser uma ferramenta fundamental, para conhecer os ambientes - interno e externo - no qual estão inseridas.

Para Santos (2010) o planejamento ocorre em todos os tipos de atividades, sendo o processo básico pelo qual são decididos quais os objetivos que a organização quer atingir em determinado período de tempo, se antecipando aos eventuais problemas.

Vinculadas a uma estrutura que pode ser mais ou menos vinculada à lógica da burocracia, as organizações, compostas por pessoas, precisam destas, muito mais do que do seu aparato físico, para que este planejamento seja incorporado e funcione.

O ranking das melhores empresas para trabalhar, segundo a Great Place to Work (GPTW, 2022), tem como seus aspectos avaliados as questões de clima organizacional, assim como práticas culturais internas. Desse modo, pensar em planejamento para atender ao ambiente externo significa, antes de tudo, alinhar a sua estrutura organizacional (composta pelas partes física e humana), os valores, crenças e as metas (técnicas).

Os projetos, objetivos e boas intenções compõem os mais diversos planejamentos estratégicos das organizações pelo mundo, no entanto, a realidade se interpõe aos aspectos financeiros, funcionais e muitas vezes, o que foi planejado por um grupo ou por uma consultoria externa, não representa o que de fato a organização é capaz de desenvolver, mensurar e reiniciar (MCKINSEY & COMPANY, 2018).

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Dornelas (2015) ressalta que a falta de planejamento está em primeiro lugar como causa para o insucesso organizacional. A corroboração dessa afirmação está nos dados coletados por meio de uma pesquisa realizada em que foi evidenciado que os 5 primeiros anos da empresa é fundamental para decidir se a mesma terá sucesso ou fracassar, já que dentro das que fracassaram, 55% (cinquenta e cinco por cento) não realizaram o planejamento antes do início das atividades (cálculo do capital de giro inicial, concorrência, pesquisa de mercado sobre os possíveis clientes, e aspectos legais do negócio) (SEBRAE, 2007).

A importância de realizar um PE nas organizações, tendo como benefícios o conhecimento das tendências antes do início das atividades, avaliação do sucesso a curto, médio e longo prazos, podem aumentar assim as chances de sucesso.

A partir desse interesse em planejamento e a intenção de identificá-lo em uma organização real, o recorte espacial considerado, por ser possível acessar tal contexto, é o do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) /AL, que executou seu PE na edição 2021-23.

Até 20 de dezembro de 1968, o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), funcionava como uma inspetoria de Pernambuco e funcionava em um escritório localizado na Rua do Comércio, Centro de Maceió, cuja função era protocolar pedidos de registro de pessoa física e jurídica e encaminhar tudo para o CREA/PE.

Com a Lei 5.194/66, por meio da Resolução nº 168/88, disciplinando expedições de carteiras provisórias para os profissionais oriundos da Escola de Engenharia de Maceió, o Conselho adquiriu a sede localizada na Rua Osvaldo Sarmiento, onde funcionou os serviços de atendimento ao profissional e fiscalização, até a ideia da construção de uma nova sede ou mesmo a ampliação da antiga, a partir da gestão do presidente engenheiro civil Ronaldo Patriota Cota (2000/2005) onde foi aberto pedido de recursos ao CONFEA, tendo conclusão em outubro de 2011. Desde então, a sede é denominada Luís Abílio de Sousa Neto (ex-presidente do conselho, gestão 1988-1993).

O CREA-AL, com sede e foro em Maceió e jurisdição no Estado de Alagoas, exerce papel institucional de primeira e segunda instâncias no âmbito de sua jurisdição. Esta organização é uma entidade autárquica que fiscaliza o exercício e as atividades profissionais dotada de personalidade jurídica de direito público, vinculada ao Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (CONFEA) e é capaz de fiscalizar, controlar, orientar e aprimorar o exercício das atividades da Engenharia, da Agronomia e das Geociências em Alagoas.

Como um todo, o CREA envolve profissionais da Agrimensura, Agronomia, Geografia, Geologia, Meteorologia, Tecnólogos, assim como das engenharias: Aeronáutica; Ambiental; Civil; de Minas; de Segurança do Trabalho; Elétrica; Florestal; Industrial; Mecânica; Metalúrgica; Militar; Naval; Química; e Têxtil.

A partir do foco do estudo ser o do PE, o CREA tem como identidade organizacional, a seguinte missão: fiscalizar e valorizar o exercício profissional, garantindo a defesa da sociedade. Além disso, sua visão é: realizar a prestação de serviços atuando com excelência, comprometido com a ética e a fiscalização do exercício profissional, em prol da sociedade. E, como valores: buscar excelência - trabalhar, melhorando continuamente nossos serviços e tendo como foco a eficiência, a eficácia, a inovação e a sustentabilidade socioambiental; valorizar as pessoas – respeitar e tratar as pessoas com ética e honestidade, valorizando suas competências; comprometer-se, ou seja, atuar de maneira proativa, com foco e determinação,

em busca das metas e resultados organizacionais; e ser transparente, ao agir com ética e legalidade, dando visibilidade e credibilidade aos atos administrativos.

Desse modo, os objetivos do estudo são apresentados, ao vincular tanto aspectos de PE quanto vinculando ao locus do estudo, o CREA-AL.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos são apresentados em geral (foco do estudo) e específicos (caminhos para o alcance do objetivo geral).

1.2.1 GERAL

Analisar a consecução do PE do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) de Alagoas referente aos anos de 2021-2023E para alcançar esse objetivo, o mesmo é desdobrado nos específicos.

1.2.2 ESPECÍFICOS

- Considerar os aspectos considerados no documento oficial do PE do CREA-AL, 2021-23;
- Identificar a execução - ou não - das ações a partir do que foi planejado;
- Descrever as ações inerentes ao PE do CREA-AL 2021-23, na perspectiva da Administração; e
- Identificar, respectivamente, a relação entre a visão de mundo dos gestores do CREA e os fundamentos de PE, a partir das ações em andamento.

1.3 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO

A utilização do PE no setor público é recente e, nos últimos anos, sua utilização vem aumentando gradativamente (PEREIRA, 2006).

Ao observar a intenção de enriquecer os benefícios apresentados pelo PE nas organizações públicas, notou-se a viabilidade teórica deste estudo, com ênfase na disseminação do conhecimento sobre a importância para a plena funcionalidade da organização, na prevenção de erros.

Na prática, inclusive, a importância do estudo está em devolver os resultados - em uma perspectiva de extensão, conforme Vasconcelos (2015) - para o CREA-AL, para que seus gestores relacionem o que foi planejado e o que foi executado para que ajustes sejam feitos,

caso necessário. Ou seja, é um estudo na área de administração que contribui como uma ferramenta de decisão.

Desta introdução, com contextualização, problemática, objetivos e justificativa, o estudo apresenta: referencial teórico (com foco no PE); metodologia (a partir do método estudo de caso); interpretação dos dados (guiada pela metodologia, relaciona teoria e dados empíricos); e as considerações (resposta aos objetivos traçados, apresentação das limitações e indicação de sugestão para estudos futuros).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Marion, Dias e Traldi (2002, p. 38), um “referencial teórico deve conter um apanhado do que existe, de mais atual na abordagem do tema escolhido, mesmo que as teorias atuais não façam parte de suas escolhas”.

Este capítulo tem como propósito definir PE, o histórico do princípio do mesmo, indicar quais os benefícios adquiridos com a implantação do PE dentro da organização, quais as características pertencentes a ele e quais as fases da elaboração de um PE.

2.1 DEFINIÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

A palavra *strategia* (στρατηγία), em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general. Oliveira (2004) define estratégia como “... um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Em outra definição, Andrews (2001, p. 58) reforça:

[...] a estratégia é padrão de decisões, que revela e determinam os objetivos, metas e produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades.

Para Druker (apud REZENDE, 2008, p. 18):

O planejamento é o processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias para execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Oliveira (2007) diz que o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes, o resultado final é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido pela organização e não para a organização.

Para alguns pesquisadores que apresentam a evolução do planejamento, existem diversas visões do que é o planejamento e sua importância. Segundo Lafer (1970, p. 7), “nada mais é do que um modelo teórico para a ação: propõe-se a organizar o sistema econômico, a partir de certas hipóteses sobre a realidade”. Para Cunha (1981, p. 207), “a conquista da autonomia deveria ser precedida por uma reforma administrativa, entendida como a implantação de uma administração central, baseada nos princípios da eficiência da empresa privada e não nos moldes da estagnação centralizada do serviço público”.

Entre as décadas de 50 e 60 os administradores ocupavam o planejamento operacional, pois o crescimento de demanda total estava controlado e era fácil ser bem-sucedido nos negócios.

Já sobre a denominação atual, PE, esta surgiu em meados dos anos 70 e as organizações a utilizaram para responder às constantes mudanças no mercado, como uma forma de obterem maior desenvolvimento no meio onde atuavam, e assim, assegurar a sua sobrevivência. Desse modo, a partir de Kotler (1992, p.63), “esse novo processo de planejamento era mantido pela ideia do uso, pela empresa, de um portfólio de investimentos onde o gerente financeiro avaliava cada tipo de investimento para identificar as vantagens da aquisição ou venda em parte ou em todo dos produtos”.

No cenário atual, a partir dos anos 1990, em que podemos localizar constantes mudanças na economia mundial, as organizações buscam no PE os novos rumos e os futuros caminhos a seguir, tanto para não entrarem nas estatísticas de empresas que fecham as portas quanto para superarem a concorrência e se destacarem competitivamente.

Para Oliveira (2014), o PE é importante para as organizações, pois tem como objetivo antecipar ações futuras das organizações em que, através dessa função administrativa, define objetivos e determina os caminhos para alcançá-los.

Segundo Bulgacov, Santos e May (2014), o PE envolve diferentes práticas que constituem e buscam as formas de definição de práticas de apoio para configurar um modelo preponderante e, reforçado por Chiavenato (2006), deve estar organizado desde o início do processo administrativo, encarregado de definir funções, estabelecer objetivos e orientar o alcance de resultados almejados. Desse modo, planejar é um processo que envolve o engajamento de todos os participantes organizacionais, pois alinhá-lo às pessoas possibilita o sucesso.

2.1.1 BENEFÍCIOS DA OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste tópico, há os subtemas: gestão organizada; comunicação alinhada; assertividade das decisões; agilidade das ações; desenvolvimento contínuo; identificação de oportunidades; e antecipação de cenários.

A **gestão organizada**, de acordo com Drucker (2011), envolve a orientação para resultados, a busca por eficiência e eficácia, o planejamento proativo, a medição do desempenho e a busca por aprendizado e melhoria contínua. Esses princípios são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

Em relação à **comunicação alinhada**, esta refere-se a assegurar que a comunicação organizacional esteja alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Isso envolve a criação de um plano de comunicação que transmita de maneira clara e consistente as mensagens relacionadas à missão, visão, valores e metas da organização. É um benefício com papel crucial na manutenção de uma cultura organizacional coesa e na mobilização dos funcionários em direção aos objetivos estratégicos da empresa. Isso significa que a comunicação não deve ser apenas informativa, mas também inspiradora, motivadora e orientada para o engajamento dos colaboradores. De acordo com Chiavenato (1994), envolve a criação e implementação de estratégias de comunicação que estejam em harmonia com a estratégia global da empresa, garantindo que todos os membros da organização compreendam e estejam comprometidos com os objetivos e valores da empresa. Isso contribui para um ambiente organizacional coeso e produtivo.

A **assertividade das decisões**, conforme descrito por Kwasnicka (2014), está relacionada à capacidade de tomar decisões de maneira precisa e eficaz. O termo "assertividade" em decisões refere-se à habilidade de tomar escolhas com confiança, clareza e determinação, de modo que as decisões sejam eficazes na consecução dos objetivos e respeitem os valores e critérios estabelecidos. Este é um traço importante de liderança e gestão eficazes, pois contribui para o sucesso, a clareza e a credibilidade das ações tomadas. Tomar decisões assertivas significa avaliar as opções disponíveis, pesar cuidadosamente os prós e contras e escolher a opção que melhor atende aos objetivos e necessidades, mantendo o respeito pelos valores e princípios fundamentais. Isso contribui para um processo de tomada de decisão eficaz e para a implementação bem-sucedida das escolhas feitas.

Já Oliveira (2012), foca na **agilidade das ações** e diz que com o PE, as atividades internas se tornam automaticamente dinâmicas, obtendo assim uma diminuição do tempo de resposta entre as atividades, visto que as ações e próximos passos já foram previstos. No entanto, caso não tenham sido previstas ainda, pode e deve ser realizado um ajuste para definição de estratégias alternativas para atingir o sucesso, independente de fatores externos.

Sobre o benefício **desenvolvimento contínuo**, através do planejamento, uma série de aprendizados é absorvida e incentiva assim, a criação de novos processos organizacionais, com o exemplo da conversão de ganhos em aprimoramento e/ou ampliação para o desenvolvimento da organização, desde a capacitação e valorização do funcionário, até mesmo a aquisição de maquinário/materiais de diferentes tipos, afetando positivamente no cotidiano de trabalho, e ao cliente final (OLIVEIRA, 2012).

A **identificação de oportunidades** é uma clássica observação e um típico benefício de realizar PE, já que segundo Viana (2007), os dados coletados no desenvolvimento do PE ampliam a visão de futuro da empresa, que a permite analisar a concorrência, tendências do mercado, e as possíveis ameaças que a mesma enfrentará, fatores estes que afetam de forma direta no faturamento da empresa, no aumento ou diminuição dos recursos. Os dados coletados e a análise interna da empresa, reforçam a importância do PE, visto que através deles, novas oportunidades são identificadas, e uma vez observadas, as brechas do mercado podem se tornar objetivos e explorá-las a fim de orientar a empresa e seus recursos em favor de atingir as metas almejadas.

E, para explicitar o benefício da **antecipação de cenários**, Ribeiro (2006) destaca que a sabedoria empresarial está na preocupação com o futuro dos negócios, particularmente na era do conhecimento. Nesse contexto, os cenários desempenham um papel crucial e auxiliam na organização da percepção das alternativas para o futuro, desafiam as premissas estratégicas, estimulam a criatividade e a intuição e permitem perspectivas sobre eventos complexos.

2.2 FASES DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

Para elaborar um PE o gestor deve fazer alguns questionamentos: Para que planejar? Quem somos? Onde queremos chegar? Quais os nossos desafios? O que temos de ponto forte? Quais as nossas fraquezas? Esses questionamentos podem ser organizados em 10 fases sequenciais, segundo Almeida e Giglio (1998), Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) e Barbosa e Brondani (2005), que norteiam desde formular objetivos à valorizar os envolvidos.

Quadro 1. Fases para a elaboração do PE

Fases	Perspectiva
01	Formulação dos objetivos organizacionais: que é quando a empresa define os objetivos globais que ela quer alcançar e a ordem de importância e prioridade de cada um.
02	Análise interna das forças e limitações da empresa: que é a análise das condições internas da organização para permitir que seja avaliado os pontos fortes e fracos que ela possui.
03	Análise externa: que é a análise das condições externas que rodeiam a empresa, e que a coloca em desafios, ou que lhe mostra as oportunidades.
04	Formulação das alternativas estratégicas: que é onde são formuladas as alternativas que a organização pode/deve adotar, para atingir seus objetivos, através da análise interna e externa realizada anteriormente.
05	Definindo a Missão: que é quando se estabelece a razão da existência da empresa, sendo simples e objetiva. Deve-se, nesta etapa: identificar qual é atualmente a missão – responder questões como: o quê, como e onde ele faz; checar a consistência da missão atual frente às tendências atuais; e adequar a missão – responder: o quê, como e onde a empresa deverá fazer.
06	Definindo a Visão: que é quando descreve o que a organização planeja ser no futuro, considerando as necessidades internas e externas.
07	Definindo os Valores: que é como a empresa pretende atuar no dia a dia enquanto busca realizar o que foi definido em Visão.
08	Utilizando a análise SWOT: que é uma sigla em inglês também conhecida em português como FOFA, uma ferramenta utilizada para analisar o ambiente interno e externo para definir as estratégias que a empresa irá traçar. Nela podemos localizar as Forças e Fraquezas da empresa, e enxergar as Oportunidade e Ameaças para a mesma.
09	Plano de ação que é a ferramenta utilizada para pôr em prática o PE, onde pode ser definido o desdobramento de cada estratégia, objetivos e metas em planos detalhados.
10	PE na gestão de pessoas: que é exemplificado como a valorização dos profissionais contribui diretamente para o alcance das estratégias definidas.

Fonte: adaptado de Almeida e Giglio (1998), Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) e Barbosa e Brondani (2005)

Conforme Goli et al (2023), esses passos, em uma primeira versão, farão um diagnóstico de carências internas e externas que a organização precisa considerar para poder atuar. Ou seja, tentar determinar um futuro melhor para a organização e seus participantes (colaboradores e público externo), envolve planejar e revisar o que foi realizado (ALOERSHI, 2021), e, com os benefícios e as etapas vinculadas ao PE, algumas ferramentas para sua operacionalização devem ser utilizadas.

2.3 FERRAMENTAS VINCULADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em relação às ferramentas inerentes ao PE, são consideradas: missão, visão e valores; análise swot (lidar com aspectos internos - forças e fraquezas - e externos - oportunidades e ameaças); plano de ações; 5 forças de Porter; Balanced Score Card (BSC); *Objectives and Key Results* ou Objetivos e Resultados-Chave em português (OKRs); análise Pestel (análise

Política, Económica, Social e Tecnológica); e metodologia Specific (específico), Measurable (mensurável), Attainable (possível de se alcançar), Realistic (realista)/ Relevant (relevante) e Time bound (com tempo determinado para terminar) (SMART).

Sobre a **missão, visão e valores**, essas são consideradas como a base do PE, já que a partir delas que saem os direcionamentos das decisões e a atuação da empresa no mercado de trabalho, já que a empresa demonstra seu posicionamento em diversos aspectos, ao seguir a seguinte lógica:

i) missão: é o intento e a motivação para a existência da empresa. Segundo Terence (2002), responder às seguintes questões pode orientar o estabelecimento da missão: Qual é o negócio da empresa? Como a empresa está atualmente? Quais são os clientes da empresa? Quais produtos/serviços a empresa oferece? Como exemplo: “Produzir e fornecer peças metálicas com confiabilidade e qualidade aos diversos setores industriais da economia, visando à plena satisfação dos clientes através de um relacionamento baseado em ética e fidelidade comum”;

ii) visão: é “a explicitação do que se visualiza para a empresa” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p.31). Oliveira (2009) descreve visão como a parte do PE que define o que espera realizar a longo prazo, orientando os colaboradores para o futuro, porém sem se distanciar da realidade da empresa, relacionando o cenário atual com o que pretende alcançar, mostrando quais os resultados que se almeja atingir, e quais os trabalhos a serem realizados para obter tais resultados. Como exemplo: Ser, a longo prazo, uma empresa flexível e competitiva, através do aumento da capacidade produtiva e da redução do custo unitário dos produtos, atuando na produção de peças metálicas para os setores industriais e na comercialização de produtos para o mercado final (varejo); e

iii) valores: são os ideais da empresa em questão ética, atitudes e crenças perante o mercado, aos colaboradores e a sociedade. Para Schein (2009), valor refere-se a convicções a respeito do que se considera importante para a realização de objetivos, podendo ser definidos como princípios difundidos e organizados em ordem de importância, ou seja, constituem um sistema hierárquico de princípios.

Para a análise **SWOT**, segundo Cordioli (2001), o método SWOT, ou a análise SWOT, foi proposta originalmente por Andrews, em 1971, e representa a combinação da análise do ambiente (externa) e da análise interna (estrutura funcional). A matriz é conhecida como uma das principais ferramentas utilizadas para montagem do PE, pois leva em consideração todos os detalhes do seu negócio e pode ser assim traduzida: *strengths* – **forças**: é através deste ponto que exploramos os pontos fortes da empresa; *weaknesses* – **fraquezas**: através dela identificação de fragilidades que a empresa enfrenta e que necessitam de melhoria; *opportunities* – **oportunidades**: análise onde localiza-se as possíveis oportunidades externas para crescimento da empresa perante as outras e a sociedade; e *threats* – **ameaças**: é quando identificamos as ameaças presentes no mercado de trabalho que afetam diretamente no funcionamento da empresa.

No geral, a matriz SWOT é uma ferramenta versátil e eficaz que para orientar os gestores em diversas situações, desde a formulação de estratégias de negócios até a tomada de decisões em projetos pessoais. Ela oferece uma visão holística e fundamentada, o que a torna uma aliada valiosa em qualquer processo de planejamento e gestão.

O **plano de ação** é onde se descreve de forma sucinta toda atividade que será realizada pela empresa, para que o seu objetivo seja atingido, apresentando prazos, mecanismos, recursos e pessoas responsáveis pela execução das atividades. Para a elaboração de um plano de ação eficiente, é comum ser usado outras ferramentas de gestão, como a 5W2H, que por meio de questionamentos, os gestores podem ter uma visão clara sobre o objetivo da empresa, e assim, criar o plano de ação.

Segundo Junior (2009), a ferramenta 5W2H consiste essencialmente no seguinte *checklist* de atividades: What – O que será feito? (etapas); Why – Por que será feito? (justificativa); Where – Onde será feito? (local); When – Quando será feito (tempo); Who – Por quem será feito? (responsável); How – Como será feito? (método); e How Much – Quanto custará fazer? (Valor do investimento em cursos).

As **5 forças de Porter** também precisam ser consideradas por um gestor estrategista. Como base de concepção, Porter (1997) afirma que a análise das cinco forças é extremamente importante, pois destaca os pontos fortes e fracos da organização e sua posição na elaboração de estratégias de mudança para alcançar melhores resultados, na identificação de ameaças e oportunidades. Segundo o autor, as cinco forças envolvem tanto a ameaça de substituição (que a organização deve ter isso de modo claro e explícito) quanto a rivalidade competitiva (se há organizações que realizam ações similares, se estas são legais e se podem prejudicar a mesma).

Quadro 2. 5 Forças de Porter

Forças	Perspectiva
Ameaça de substituição	A ameaça de produtos ou serviços substitutos traz para a empresa o velho receio de tornar setores e produtos obsoletos;
Ameaça de nova entrada	Quando uma nova organização chega ao mercado, traz consigo espaço para mão-de-obra e um potencial único de atrair a atenção do consumidor por meio da curiosidade, se ela for bem estruturada, essa empresa pode afetar os preços do mercado como um todo, bem como trazer novas opções de investimentos para consumidores mais interessados em diversificar as fontes de renda
Poder de negociação do cliente	Quanto mais poder o consumidor tiver de escolha, mais exigente será em relação a qualidade, prestação do serviço e, claro, aos preços
Poder do fornecedor	Quando fornecedores de qualidade se permitir aumentar os próprios preços porque sabem que contribuem para o valor do produto oferecido, quando novos concorrentes entram na área, tais fornecedores podem ficar ainda mais demandados, o que os permite potencializar os próprios custos
Rivalidade	A rivalidade entre os concorrentes se refere ao número de empresas competindo em

competitiva	determinado setor, quanto maior a rivalidade, mais flutuação em preços e valores acabam existindo para conseguir conquistar o consumidor.
-------------	---

Fonte: adaptado de Porter (1996)

Em geral, essas forças também são utilizadas por Jorgensen (2008), apoiado em Porter (1996). Schneider et al (2009), reforça em seu estudo que os estudos de Porter são muito utilizados e referenciados em Administração e que os mais utilizados são os da análise da indústria e das estratégias genéricas, mas também se verificou que a maioria dos estudos analisados é favorável aos seus conceitos, mesmo existindo pesquisas contrárias.

A **Balanced Scorecard (BSC)**, conhecida foi para proporcionar uma visão de toda a empresa, considerando objetivos e correlação de causa e efeito entre os mesmos. (KRAEMER, 2002). Esta ferramenta tem a seguinte composição:

- i) 4 perspectivas fixas: financeira, de clientes, de aprendizado e processos internos;
- ii) objetivos estratégicos para cada perspectiva: são as ações e intervenções que devem ser executadas para que a empresa atinja as metas de desempenho definidas.
- iii) indicadores chave de desempenho: mostram o desempenho de acordo com cada objetivo escolhido;
- iv) planos de ação: definem o que a organização deseja alcançar em cada perspectiva estratégica, por exemplo, no Marketing; e
- v) mapa estratégico: representação visual, de toda esta estrutura e suas relações, criada para facilitar a organização e a gestão do planejamento.

Os **Objetivos e Resultados-Chave (OKRs)** representam uma ferramenta eficaz para definir, medir e avaliar metas e resultados organizacionais. Geralmente, são estabelecidos e revisados trimestralmente, com o intuito de garantir que todos os colaboradores da empresa compreendam claramente a situação atual da organização e os objetivos a serem alcançados nos próximos meses. Essa prática promove um alinhamento estratégico dos esforços de trabalho, garantindo que todos estejam direcionados para alcançar as mesmas metas e objetivos definidos para a empresa (CASTRO, 2017).

Os elementos que compõem os OKRs, são reforçados por Troian et al (2022):

- i) objetivos: definidos de forma detalhada e completa, descrevendo as metas e aspirações da empresa em um determinado período de tempo. Os objetivos devem ser claros, específicos e mensuráveis, fornecendo uma direção clara para os esforços da equipe;
- ii) resultados-Chave: Os Resultados-Chave representam as métricas e metas estabelecidas para cada objetivo. Eles são os indicadores quantificáveis que demonstram o progresso em direção ao alcance dos objetivos. Cada objetivo pode ter um ou mais resultados-chave associados, que são essenciais para determinar o sucesso da iniciativa; e

iii) iniciativas: As Iniciativas referem-se às ações específicas e estratégias necessárias para alcançar os resultados-chave e, por conseguinte, os objetivos estabelecidos. São os passos práticos que a equipe precisa seguir para garantir o progresso e o sucesso do plano.

Dessa forma, os OKRs fornecem uma estrutura clara e orientadora para o planejamento e execução das estratégias organizacionais, permitindo uma abordagem sistemática e focada para alcançar resultados significativos. Ao estabelecer objetivos claros, definir métricas tangíveis e identificar as ações necessárias para o sucesso, as empresas podem impulsionar o desempenho e a eficácia de suas operações.

Segundo Gupta (2013) a **análise Pestel** é uma ferramenta que se baseia nos fatores macro-ambientais, e diz que o sucesso da empresa não pode ser entendido ou estudado antes de ser analisado e entendido tudo que existe e esteja relacionado ao ambiente externo da organização. Essa análise tem como objetivo ajudar a gestão da empresa, a entender e reagir às mudanças no ambiente externo de forma certa.

Tanto Citilci e Akbalik (2020) quanto Pan, Chen e Zhan (2019), indicam que o uso da ferramenta PESTEL seja realizado especificamente para o ambiente externo, com foco no monitoramento dos atores, fatores e demais aspectos envolvidos e que seja cíclica esta medição no PE.

Já a ferramenta **SMART**, que segundo Drucker (2011) é uma técnica para auxiliar na definição das metas, por ser tão ampla, é utilizada com várias outras situações, como no mapeamento e solução de problemas. O principal aspecto é que as metas, os problemas, ou qualquer aspecto analisado na organização esteja em consonância com suas premissas.

Sua sigla SMART é composta pelos seguintes termos:

- i) *Specific* – específica: para que se consiga alcançar o que foi proposto em uma meta, é necessário que todos os envolvidos tenham claro entendimento do que se trata;
- ii) *Measurable* – mensurável: os objetivos e metas devem ser mensuráveis de forma quantitativa;
- iii) *Attainable* – alcançável: antes de criar uma meta, é fundamental avaliar com base no histórico, é possível atingir o objetivo traçado?;
- iv) *Relevant* – relevante: quanto mais relevante for a meta, mais motivados estarão os envolvidos, considerando que sejam metas alcançáveis; e
- v) *Time-based* – baseado no tempo: Qualquer meta traçada deve ter prazo, se você cria uma e não estabelece um tempo para a sua realização, ele pode ser alcançado em 1 dia, 1 mês, 1 ano.

Embora a ferramenta SMART envolva uma metodologia simples, é eficaz para definir metas que podem ser cumpridas e evitar perder tempo com algo que pode ser resolvido a longo prazo, sendo considerada uma das principais ferramentas para estabelecer as metas do seu PE.

Todas as ferramentas de gestão, configuradas no PE, como importantes para a execução de ação e medição nas organizações, em teoria, estão sintetizadas no quadro a seguir. Sua intenção é que o leitor compreenda as várias faces, vertentes e aspectos inerentes, para que possa adaptar as ferramentas e executá-las em contextos específicos de ação, já que todo locus de estudo é singular e a simples mimetização da ação pode atrapalhar a relação entre ambiente interno (estruturas funcionais e humanas) e externo (o que se quer apresentar ao cliente, cidadão etc e o que está sendo feito).

Quadro 3. Síntese teórica sobre PE

(continua)

Tema	Subtema	Ano	Fonte	Perspectiva
ESTRATÉGIA		2002	Oliveira	É um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.
PLANEJAMENTO		2008	Druker	É o processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias para execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		2014	Oliveira	É o componente do processo administrativo que tem como objetivo antecipar ações futuras das organizações, onde através dessa função administrativa, buscamos definir objetivos e determinar os caminhos para alcançá-los.
BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO O ESTRATÉGICO	GESTÃO ORGANIZADA	2011	Druker	É a orientação para resultados, a busca por eficiência e eficácia, o planejamento proativo, a medição do desempenho e a busca contínua por aprendizado e melhoria. Esses princípios são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.
	COMUNICAÇÃO ALINHADA	1994	Chiavenato	Comunicação alinhada envolve a criação e implementação de estratégias de comunicação que estejam em harmonia com a estratégia global da empresa, garantindo que todos os membros da organização compreendam e estejam comprometidos com os objetivos e valores da empresa. Isso contribui para um ambiente organizacional coeso e produtivo.
	ASSERTIVIDADE E DAS DECISÕES	2014	Kwasnicka	É a habilidade de tomar escolhas com confiança, clareza e determinação, de modo que as decisões sejam eficazes na consecução dos objetivos e respeitem os valores e critérios estabelecidos.
	AGILIDADE DAS AÇÕES	2012	Oliveira	Com o PE, as atividades internas das organizações se tornam automaticamente dinâmicas, obtendo assim uma diminuição do tempo de resposta entre as atividades, visto que as ações e próximos passos já foram previstos dentro do planejamento
			2012	Oliveira

	DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO			organizacionais, com o exemplo da conversão de ganhos em aprimoramento e/ou ampliação para o desenvolvimento da organização
	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES	2007	Viana	Os dados coletados no desenvolvimento do PE ampliam a visão de futuro da empresa, que a permite analisar a concorrência, tendências do mercado, e as possíveis ameaças que a mesma enfrentará, fatores estes que afetam de forma direta no faturamento da empresa, no aumento ou diminuição dos recursos.
	ANTECIPAÇÃO DE CENÁRIOS	2006	Ribeiro	Os cenários desempenham um papel crucial. Eles são essencialmente histórias elaboradas que auxiliam na organização da percepção das alternativas para o futuro.
MISSÃO, VISÃO E VALORES	MISSÃO	2019	Valente	A missão de uma empresa é essencial para demonstrar sua razão de existir e diferenciá-la das demais. Ela engloba aspectos relevantes, como serviços, produtos, concorrentes e preocupação com o desenvolvimento. A missão serve como ponto de partida para o PE, orientando a definição de objetivos e estratégias.
	VISÃO	2021	Oliveira	A visão orienta a empresa para o futuro, mantendo o foco no presente. Ela mostra o que deve ser feito atualmente para alcançar os resultados esperados no futuro. É uma representação clara do que a organização deseja ser ou realizar em um tempo pré-estabelecido.
	VALORES	2021	Amaral; E Souza; M Souza; Miranda.	Os valores têm como objetivo atender tanto os interesses da organização como as necessidades dos indivíduos. Esses valores variam de empresa para empresa e possuem três principais propósitos: conciliar interesses entre grupos e indivíduos, estabelecer normas e regras para o convívio organizacional, e alcançar uma boa relação com a sociedade para promover trocas comerciais benéficas.
SWOT		2005	Montana; Charnov	A matriz SWOT é uma ferramenta de análise estratégica poderosa que nos permite entender a situação atual de uma organização ou projeto, identificando seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo.
PLANOS DE AÇÃO		2009	Júnior	O plano de ação é onde se descreve de forma sucinta toda atividade que será realizada pela empresa para que o seu objetivo seja atingido, apresentando prazos, mecanismos, recursos e pessoas responsáveis pela execução das atividades.
5 FORÇAS DE PORTER		1999	Porter	Essas forças ajudam a destacar os pontos fortes e fracos da empresa e sua posição no mercado na elaboração de estratégias de mudança para alcançar melhores resultados, na identificação de ameaças e oportunidades.
BSC		2022	Souza; Marinho; Sartori,	Traduz estratégias em ações e gerencia o desempenho, por meio de medidas de desempenho, que orientam as organizações no apoio da tomada de decisão, a partir de monitoramento e controle. Planejar as ações organizacionais, independentemente de sua tipologia e

			tamanho, asseguram um controle contextualizado.
OKRs	2017	Castro	Frequentemente definidos, medidos e avaliados, geralmente trimestralmente, com o objetivo que todos os colaboradores da empresa tenham consciência e clareza da situação atual da organização e qual o objetivo para os próximos meses, gerando, desta forma, um alinhamento de esforços de trabalho para alcançar as mesmas estratégias que estão definidas para a empresa.
ANÁLISE PESTEL	2013	Gupta	Baseada nos fatores Macro Ambientais, e diz que o sucesso da empresa não pode ser entendido ou estudado antes de ser analisado e entendido tudo que existe e esteja relacionado ao ambiente externo da organização.
MÉTODO SMART	2011	Drucker	Técnica para auxiliar na definição das metas, porém por ser tão ampla, que é utilizada com várias outras situações, como no mapeamento e solução de problemas. A premissa básica a ser seguida é que as metas, os problemas, ou qualquer aspecto analisado esteja em consonância com suas premissas.

Fonte: elaboração própria

Este quadro oferece insights valiosos sobre definições no contexto da estratégia, planejamento e gestão. Entre esses, destacam-se a estratégia, que representa o direcionamento diferenciado para atingir metas empresariais; o planejamento, um processo constante de decisão, organização e avaliação de resultados; o PE, que visa antecipar ações futuras e definir metas; e os benefícios do PE, que incluem gestão eficaz, comunicação alinhada, decisões certas e adaptação ágil.

São ressaltados também no quadro anterior, os elementos da Missão, Visão e Valores, onde a Missão denota a razão de existência da empresa, a Visão direciona a organização para o futuro, e os Valores servem para conciliar interesses, estabelecer normas e manter boas relações com a sociedade.

Também são mencionadas ferramentas como a análise SWOT para avaliar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, Planos de Ação para descrever as atividades necessárias, as 5 Forças de Porter para avaliar a posição de mercado, o BSC (Balanced Scorecard) para traduzir estratégias em ações, OKRs para alinhar esforços e a Análise PESTEL para considerar fatores macro ambientais. E, por fim, é apresentado o Método SMART, que é uma técnica versátil para definir metas e resolver problemas, enfatizando que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido.

Todas essas definições podem desempenhar um papel fundamental na gestão eficaz das organizações, permitindo que elas alcancem seus objetivos e se adaptem de maneira proativa ao ambiente em constante mudança.

3 METODOLOGIA

Este estudo é de abordagem qualitativa, reforçando a perspectiva de Neves (1996), porque não emprega instrumental estatístico para análise dos dados, tem seu foco na obtenção de dados descritivos, é operacionalizado mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo, em que o pesquisador procura entender o fenômeno, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí faz sua interpretação.

Sua proposta é dedutiva, pois, conforme Cunha e REGO (2019), explica o fenômeno estudado independente do investigador, especificamente por associar o que a literatura aborda sobre PE ao que foi, ou não, identificado no CREA-AL. Por conta disso, é um estudo do tipo descritivo-interpretativo, já que, na visão de Duran e Toledo (2011), foi baseado na observação, classificação e descrição do fenômeno, através do documento PE do CREA-AL.

A coleta de dados se deu por meio de fontes secundárias (documento oficial com o PE 2021-23; outros documentos disponibilizados pela organização; e informações do site oficial da organização) e primárias (observação participante e conversas informais com gestores), ou seja, houve triangulação dos dados.

Com a postura vinculada a coleta dos dados, para a análise, o método será o Estudo de Caso (EC), do tipo único, a partir de Yin (2001), enriquecido pelos estudos de Tasca, Ensslin e Ensslin (2012), Bressan (2004) e Bruning, Goldri e Takahashi (2018). E para sua operacionalização, as etapas sequenciais, serão: definições iniciais; projetando o EC; preparação; condução; evidências (interpretação); e o relatório final.

Quadro 4. Operacionalização do EC

(continua)

Sequência	Observações	Operacionalização
Definições iniciais	Definir a questão de pesquisa	Interpretar a consecução do planejamento estratégico (PE) do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) de Alagoas, na edição 2021-2023.
	Será qualitativo ou quantitativo	Qualitativo
	Utilizado como pesquisa de avaliação (políticas públicas, programas etc.)	Planejamento Estratégico
	Definir o fenômeno, dentro de um determinado contexto	CREA-AL
	Procurar a triangulação dos dados	Valida os dados a partir da relação entre o real e a teorização sobre o real, envolvendo dados secundários e primários (SOUZA, 2003)
Projetando	Definir se o estudo será único ou	Único, pois não busca comparação com um

o EC	múltiplo	segundo ou terceiro casos
	Definir se o estudo será holístico ou incorporado	Incorporado, pois parte da lógica dedutiva, ou seja, das bases teóricas para o fenômeno
	Procurar a validade do constructo (buscar múltiplas fontes)	Documento oficial do PE; dados do site do CREA-AL; observação participante; conversas informais com gestores
	Alcançar validade e confiabilidade interna (adequação ao padrão/ Protocolo/ Manutenção da sequência lógica, do objetivo à conclusão do estudo)	Seguir a sequência estabelecida por Yin (2001)
	Alcançar validade externa (tornar o mesmo replicável)	Que na sequência deste estudo, a avaliação do PE 2023-25 seja realizada
	Definir a unidade de análise	PE do CREA-AL
	Definição/revisão da teoria	Planejamento estratégico, definições, operacionalização e seus benefícios (capítulo 2 - Fundamentação teórica)
Preparação	Realizar treinamento (discutir sobre a teoria utilizada e as fases do estudo)	Quadro 1. Síntese teórica sobre PE
	Realizar o protocolo (definição do campo de estudo, como acessá-lo; definição do destinatário, se será um indivíduo ou uma organização)	Uma organização: o CREA/AL
	Executar o caso piloto (procure um campo similar)	Não foi executado, por limitações temporais (estudos anteriores, com uso da AC, no entanto, foram revisitados)
Condução	Acessar: documentos; registro em arquivo; artefatos físicos	Planejamento estratégico do CREA-AL
	Realizar: entrevistas; observação direta e/ou observação participante	Observação participante; conversas informais
Evidências	Examinar e categorizar os dados	Associação da síntese teórica ao que foi identificado no CREA-AL
	Classificar em quadros e/ou tabelas	Quadro 2. Relação teoria (PE) e prática (CREA/AL)
	Adequação do estudo ao padrão pré-estabelecido	
	Construção da explanação	Subtópicos da análise dos dados: 4.1 Muito enfatizado; 4.2 Pouco enfatizado; e 4.3 Nada enfatizado
Apresentar séries temporais	Subtópico 4.4 DESCRIÇÃO SOBRE A SÉRIE HISTÓRICA DO PE CREA-AL 2021-23	
Relatório final	Utilizar seções separadas: público a que se destina; como foi composto o EC; utilizar estruturas ilustrativas; apresentar os procedimentos de coleta e análise; e	Tópico 2. Fundamentação teórica com a construção do quadro síntese (quadro 1); Tópico 3. Metodologia, para indicar o passo a passo (sua condução); e tópico 4. Descrição e interpretação

	as considerações (definindo como caso exemplar)	dos dados, por meio da descrição do fenômeno e sua respectiva interpretação.
--	---	--

O EC, sempre vinculado a uma temática contemporânea, é um método para investigações empíricas (YIN, 2001) e o mesmo, conforme Vasconcelos (2015), pode ser utilizado, em Administração, para atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Durante um período de 12 meses, foi conduzida a pesquisa empregando uma metodologia rigorosa com o objetivo de atingir metas específicas e abordar questões fundamentais dentro do escopo do nosso estudo. Ao longo desse período, me dediquei à coleta meticulosa de dados, à análise detalhada e à reflexão crítica, culminando em conclusões robustas e significativas.

Os dados para esta pesquisa foram meticulosamente coletados no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Alagoas, por meio da análise do PE referente ao período de 2021 a 2023. Essa fonte específica ofereceu uma visão valiosa sobre as estratégias e metas delineadas pelo Conselho, fornecendo uma base sólida para a análise e interpretação dos resultados obtidos neste estudo.

4 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Ao examinar a relação entre teoria e prática, o quadro a seguir destaca como os conceitos estratégicos são incorporados ao PE do CREA/AL, examinando casos específicos, políticas adotadas e resultados alcançados. Com isso, pretende-se não apenas ilustrar a importância da teoria na orientação das práticas organizacionais, mas também oferecer insights sobre como as estratégias são adaptadas e implementadas em um contexto real.

Quadro 4. Relação teoria (PE) e prática (CREA/AL)

(continua)

Tema	Subtema	A N O	Fonte	Ênfase			
				Perspectiva	Empírica (CREA)		
					MUI TO	POU CO	NA DA

	ESTRATÉGIA	2002	Oliveira	É um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.			X
	PLANEJAMENTO	2008	Druker	planejamento é o processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias para execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.			X
	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2014	Oliveira	planejamento é o componente do processo administrativo que tem como objetivo antecipar ações futuras das organizações, onde através dessa função administrativa, buscamos definir objetivos e determinar os caminhos para alcançá-los.			X
BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	GESTÃO ORGANIZADA	2011	Druker	É a orientação para resultados, a busca por eficiência e eficácia, o planejamento proativo, a medição do desempenho e a busca contínua por aprendizado e melhoria. Esses princípios são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.		X	
	COMUNICAÇÃO ALINHADA	1994	Chiavenato	Comunicação alinhada envolve a criação e implementação de estratégias de comunicação que estejam em harmonia com a estratégia global da empresa, garantindo que todos os membros da organização compreendam e estejam comprometidos com os objetivos e valores da empresa. Isso contribui para um ambiente organizacional coeso e produtivo.			X
	ASSERTIVIDADE DAS DECISÕES	2014	Kwasnicka	É a habilidade de tomar escolhas com confiança, clareza e determinação, de modo que as decisões sejam eficazes na consecução dos objetivos e respeitem os valores e critérios estabelecidos.		X	
	AGILIDADE DAS AÇÕES	2012	Oliveira	Com o PE, as atividades internas das organizações se tornam automaticamente dinâmicas, obtendo assim uma diminuição do tempo de resposta entre as atividades, visto que as ações e próximos passos já foram previstos dentro do planejamento		X	
	DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO	2012	Oliveira	Através do planejamento, uma série de aprendizados é absorvida e incentiva assim, a criação de novos processos		X	

				organizacionais, com o exemplo da conversão de ganhos em aprimoramento e/ou ampliação para o desenvolvimento da organização			
	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES	2007	Viana	Os dados coletados no desenvolvimento do PE ampliam a visão de futuro da empresa, que a permite analisar a concorrência, tendências do mercado, e as possíveis ameaças que a mesma enfrentará, fatores estes que afetam de forma direta no faturamento da empresa, no aumento ou diminuição dos recursos.	X		
	ANTECIPAÇÃO DE CENÁRIOS	2006	Ribeiro	Os cenários desempenham um papel crucial. Eles são essencialmente histórias elaboradas que auxiliam na organização da percepção das alternativas para o futuro.		X	
MISSÃO, VISÃO E VALORES	MISSÃO	2019	Valente	A missão de uma empresa é essencial para demonstrar sua razão de existir e diferenciá-la das demais. Ela engloba aspectos relevantes, como serviços, produtos, concorrentes e preocupação com o desenvolvimento. A missão serve como ponto de partida para o PE, orientando a definição de objetivos e estratégias.	X		
	VISÃO	2021	Oliveira	A visão orienta a empresa para o futuro, mantendo o foco no presente. Ela mostra o que deve ser feito atualmente para alcançar os resultados esperados no futuro. É uma representação clara do que a organização deseja ser ou realizar em um tempo pré-estabelecido.	X		
	VALORES	2021	Amaral; Souza; M Souza; Miranda.	Os valores têm como objetivo atender tanto os interesses da organização como as necessidades dos indivíduos. Esses valores variam de empresa para empresa e possuem três principais propósitos: conciliar interesses entre grupos e indivíduos, estabelecer normas e regras para o convívio organizacional, e alcançar uma boa relação com a sociedade para promover trocas comerciais benéficas.	X		
SWOT		2005	Montana; Charnov	A matriz SWOT é uma ferramenta de análise estratégica poderosa que nos permite entender a situação atual de uma organização ou projeto, identificando seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo.	X		
PLANOS DE AÇÃO		2009	Júnior	O plano de ação é onde se descreve de	X		

			forma sucinta toda atividade que será realizada pela empresa para que o seu objetivo seja atingido, apresentando prazos, mecanismos, recursos e pessoas responsáveis pela execução das atividades.			
5 FORÇAS DE PORTER	1999	Porter	Essas forças ajudam a destacar os pontos fortes e fracos da empresa e sua posição no mercado na elaboração de estratégias de mudança para alcançar melhores resultados, na identificação de ameaças e oportunidades.			X
BSC	2022	Souza; Marinho; Sartori,	O Balanced Scorecard (BSC), utilizado desde os anos 90, traduz estratégias em ações e gerencia o desempenho, por meio de medidas de desempenho, que orientam as organizações no apoio da tomada de decisão, a partir de monitoramento e controle. Planejar as ações organizacionais, independentemente de sua tipologia e tamanho, asseguram um controle contextualizado.	X		

Fonte: elaboração própria

A partir do quadro que relaciona contexto empírico do CREA-AL à síntese teórica, será explicitada a interpretação sobre aspectos muito, pouco ou nada enfatizados na organização estudada. Por fim, uma interpretação sobre a série temporal que envolveu a implementação do PE no CREA-AL.

4.1 MUITO ENFATIZADO

Durante a análise do PE do CREA/AL, consegui observar que houve temas com muita ênfase, como o exemplo da Missão, Visão e Valores, onde logo de início do plano pode-se observar a definição do que é cada um deles, e como é a definição da mesma pela organização.

Segundo Terence (2002), a missão é o intento e a motivação para a existência da empresa, onde a missão do Conselho elaborada no PE é: *“Fiscalizar e valorizar o exercício profissional, garantindo a defesa da sociedade”*, e a mesma está coerente com a definição, visto que a missão expressa a intenção da organização de desempenhar um papel ativo na fiscalização e valorização do exercício profissional. Além disso, ao mencionar a garantia da defesa da sociedade, a missão sugere um compromisso com o bem-estar e os interesses da comunidade em geral.

Para Vasconcellos Filho e Papnocelli (2001), a Visão é a explicitação do que se visualiza para a empresa, onde a presente no planejamento é ***“Realizar a prestação de serviços atuando com excelência, comprometido com a ética e a fiscalização do exercício profissional, em prol da sociedade”***, que é coerente, visto que a visão é uma declaração que descreve a aspiração de longo prazo da organização, o que ela busca alcançar ou como ela se vê no futuro, onde na visão fornecida na elaboração do PE há uma clara expressão das metas de longo prazo do Conselho, com a ênfase na realização da prestação de serviços com excelência, o comprometimento com a ética e a fiscalização do exercício profissional indica um padrão elevado de desempenho e responsabilidade. Além disso, a referência ao benefício da sociedade destaca o impacto positivo que a organização espera ter em seu ambiente externo.

De acordo com Schein (2009), os valores de uma organização são os ideais da mesma em questão de ética, atitudes e crenças perante o mercado, os colaboradores e a sociedade, definidos na organização em estudo como: ***A busca da excelência, A valorização das pessoas, O comprometimento e a Transparência***, onde a busca da excelência indica um compromisso com altos padrões de qualidade, eficiência, eficácia, inovação e sustentabilidade socioambiental; a valorização das pessoas destaca a importância de tratar os colaboradores e outras partes interessadas com ética, honestidade e reconhecimento de suas competências; o comprometimento reflete uma atuação proativa, focada e determinada na busca de metas e resultados organizacionais; e por fim, a transparência sublinha a importância de agir com ética e legalidade, proporcionando visibilidade e credibilidade aos atos administrativos, onde corresponde ao que é descrito na definição de Schein, pois esses valores, quando incorporados e praticados pela organização, podem servir como princípios orientadores que influenciam o comportamento e as decisões da empresa em diversas áreas, contribuindo para uma cultura organizacional positiva e ética.

Outro ponto enfatizado dentro do plano é a análise SWOT, onde é feita a análise dos ambientes tanto pelos profissionais e empresas cadastrados no sistema (externa), quanto pelos colaboradores e prestadores de serviços dentro do conselho (interna), e apresentado detalhadamente o resultado dessas análises, sendo analisado através delas as ameaças que devem ser evitadas e oportunidades a serem aproveitadas, montando a matriz SWOT em cima dos dados coletados. Para Cordioli (2001), o método SWOT, a análise SWOT, proposta originalmente por Andrews em 1971, é a combinação da análise do ambiente (externa) e da

análise interna. No geral, a matriz SWOT é uma ferramenta versátil e eficaz que utilizo para me orientar em diversas situações, desde a formulação de estratégias de negócios até a tomada de decisões em projetos pessoais. Ela oferece uma visão holística e fundamentada, o que a torna uma aliada valiosa em qualquer processo de planejamento e gestão. E a análise disposta no planejamento é vista como coerente, pois identifica de maneira clara e abrangente os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças relacionados ao CREA. As oportunidades destacam áreas em que o CREA pode expandir e fortalecer sua influência, enquanto as ameaças apontam para desafios externos que a organização pode enfrentar. Os pontos fracos representam áreas que precisam ser melhoradas, e os pontos fortes são aspectos positivos que podem ser alavancados para o sucesso contínuo da organização.

E por último, outro ponto que foi visto em ênfase no planejamento foi o BSC (Balanced Scorecard), colaborando com a elaboração dos objetivos estratégicos da organização para o período em questão, metas quantitativas definidas pelos gestores, e os planos de ação para o alcance dos resultados esperados. Onde, de acordo com Kraemer (2002), o Balanced Scorecard, conhecido como BSC, é uma metodologia criada para proporcionar uma visão de toda a empresa, considerando objetivos e correlação de causa e efeito entre os mesmos. O mapa estratégico é coerente porque as relações de causa e efeito entre os objetivos são evidentes. Cada meta parece ser um elo na corrente que leva à consecução da nossa estratégia global. Onde a coerência emerge da integração harmoniosa das perspectivas financeira, do cliente, processos internos e aprendizado/crescimento. Todas as áreas essenciais são consideradas, garantindo uma abordagem equilibrada para o sucesso organizacional.

4.2 POUCO ENFATIZADO

Alguns pontos que foram pouco enfatizados durante a elaboração do PE foram a assertividade das decisões, o desenvolvimento contínuo, e a antecipação de cenários. Esses pontos foram citados em alguns pontos do planejamento, como no caso do desenvolvimento contínuo, no ponto 6.4 do planejamento, no desenvolvimento de pessoal, fortalecendo assim os procedimentos internos da organização, aumentando a qualidade do atendimento remoto e presencial dos profissionais que buscam atendimento para resolver as questões relacionadas ao exercício da profissão regulamentada.

A assertividade das decisões conforme descrito por Kwasnicka (2014), refere-se à capacidade de tomar decisões com precisão e eficácia. Este termo implica a habilidade de fazer escolhas de maneira confiante, clara e determinada, visando à consecução de objetivos e ao respeito aos valores estabelecidos. Decisões assertivas envolvem a avaliação cuidadosa das

opções disponíveis, ponderação de prós e contras, e a escolha da melhor opção alinhada aos objetivos e necessidades, sempre mantendo respeito aos valores fundamentais. Isso resulta em um processo de tomada de decisão eficaz e na implementação bem-sucedida das escolhas realizadas.

Já o desenvolvimento contínuo, segundo Oliveira (2021) refere-se à prática de buscar constantemente aprimoramento pessoal e profissional. Essa abordagem envolve a busca ativa por novos conhecimentos, habilidades e experiências ao longo do tempo, visando melhorar competências e desempenho em diversas áreas da vida. O desenvolvimento contínuo pode incluir a participação em cursos, treinamentos, workshops e a busca por oportunidades de aprendizado que contribuam para o crescimento na carreira. Isso pode abranger o desenvolvimento de habilidades técnicas, habilidades interpessoais, liderança, entre outras.

Para Ribeiro (2006), a sabedoria empresarial se manifesta na atenção dedicada ao futuro dos negócios, especialmente na era do conhecimento. Nesse contexto, os cenários desempenham um papel crucial. Essencialmente, esses cenários consistem em narrativas elaboradas que facilitam a organização da compreensão das potenciais trajetórias futuras. Desafiando as premissas estratégicas, eles estimulam a criatividade e a intuição, permitindo a expressão de diversas perspectivas sobre eventos complexos.

4.3 NADA ENFATIZADO

E também houve pontos que foram abordados no referencial teórico deste estudo, mas não foram abordados no PE, que são muito importantes para a elaboração de um PE, como a Comunicação alinhada, onde a ênfase na comunicação alinhada é crucial para garantir que a organização alcance seus objetivos estratégicos e mantenha a eficácia operacional. A ausência dessa ênfase pode levar a uma série de problemas que afetam a produtividade, o moral da equipe e a capacidade da organização de se adaptar e competir no mercado. Portanto, a comunicação alinhada deve ser considerada uma prioridade no PE.

Outro ponto que não foi abordado durante a elaboração desse PE foram as 5 forças de Porter, onde de acordo com Porter (1997), a análise das cinco forças desempenha um papel de extrema importância no PE, sendo um estudo teórico sobre a relevância dessa abordagem para organizações competitivas. Essas forças são fundamentais para destacar tanto os pontos favoráveis quanto desfavoráveis da empresa, proporcionando insights sobre sua posição no mercado. A utilização dessa análise orienta a formulação de estratégias de mudança visando a obtenção de resultados mais eficientes, ao mesmo tempo em que facilita a identificação de ameaças e oportunidades no cenário empresarial, conforme delineado pelo autor. A ausência

dessa ênfase pode resultar em estratégias inadequadas, falta de preparação para ameaças e perda de oportunidades, afetando a competitividade e o sucesso da organização. Sendo assim, a análise das Cinco Forças é considerada uma etapa crucial no PE.

4.4 DESCRIÇÃO SOBRE A SÉRIE HISTÓRICA DO PE CREA-AL 2021-23

No contexto do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Alagoas (CREA-AL), o processo de PE desempenha um papel fundamental na definição das direções e prioridades para o desenvolvimento da instituição.

A análise dos dados revela uma consistente e progressiva implementação do PE pelo CREA-AL ao longo dos anos.

Em 2021 o conselho adotou uma abordagem participativa, realizando encontros presenciais e pesquisas virtuais para compreender as necessidades e objetivos de seus diversos públicos. Isso permitiu uma análise detalhada das questões-chave e fortaleceu os laços internos, promovendo uma colaboração eficaz na definição de metas e estratégias. A elaboração da matriz SWOT refletiu uma visão holística, contribuindo para um alinhamento interno mais forte e a criação de uma visão compartilhada para o futuro da organização.

Durante o ano de 2022 o CREA-AL alcançou avanços notáveis em diversas áreas-chave. A eficiente utilização dos recursos do PRODESU e o aumento expressivo na receita total demonstraram a eficácia das estratégias de captação de recursos e gestão financeira. O reforço na atuação da Ouvidoria e o investimento em recursos tecnológicos para a fiscalização evidenciaram o compromisso do conselho com a transparência, eficiência e valorização dos colaboradores. Além disso, o conselho permaneceu atento às oportunidades de interação com outros Creas, defendendo ativamente seus interesses.

Enquanto o ano de 2023 foi caracterizado pelo sucesso contínuo do CREA-AL na implementação de suas estratégias. A captação quase total dos recursos disponíveis no convênio do PRODESU e o aumento significativo na arrecadação demonstram uma gestão financeira sólida e eficiente. O destaque na comunicação, o reforço na Ouvidoria e a melhoria na eficácia da fiscalização indicam um compromisso contínuo com a transparência, excelência na prestação de serviços e valorização do exercício profissional. O crescimento do quadro de funcionários reflete as estratégias de crescimento institucional e compromisso ético da organização.

Agora em 2024, a percepção sobre o PE, é que o CREA-AL tem demonstrado um compromisso consistente com a implementação de seu PE, refletido em avanços significativos em diversas áreas e na consecução de seus objetivos institucionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste estudo foi realizar uma análise aprofundada do PE adotado pelo Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Alagoas. O foco principal foi compreender o processo de desenvolvimento e implementação da estratégia da organização. Para atingir esse objetivo, buscamos analisar os resultados decorrentes de uma iniciativa estratégica específica implementada pelo conselho.

Um dos pontos focais foi explorar o impacto das decisões estratégicas tomadas pela organização. Isso envolveu a avaliação dos resultados alcançados, considerando se as metas estabelecidas foram atingidas e como as escolhas estratégicas influenciaram o desempenho global do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Alagoas.

Dessa forma, o estudo buscou oferecer uma visão abrangente do PE, contribuindo para uma compreensão mais profunda do processo decisório e das práticas estratégicas adotadas pela organização.

A teoria utilizada foi embasada no tema PE. Isso é importante para a Administração, tendo em vista que o gestor precisa planejar, agir e mensurar o que foi e não foi realizado para buscar a melhoria contínua da organização a qual faz parte.

Sobre a metodologia do estudo, os dados coletados foram extraídos do PE disponibilizado pelo Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Alagoas (CREA/AL). Essa fonte específica proporcionou as informações necessárias para a condução da análise, oferecendo uma visão detalhada das estratégias e metas estabelecidas pela instituição para o período abordado. A obtenção dos dados não apresentou dificuldades, pois o Conselho facilitou o acesso ao PE, disponibilizando-o de maneira acessível através de seu site. Isso permitiu uma coleta eficiente e direta das informações necessárias para a análise, contribuindo para a realização do estudo de forma completa e detalhada.

A limitação identificada neste estudo de caso foi a ausência de entrevistas como parte da metodologia de pesquisa. Embora a análise documental e outras fontes secundárias tenham fornecido informações valiosas, a falta de entrevistas diretas com as principais partes interessadas ou indivíduos envolvidos no caso limitou a profundidade da compreensão e a capacidade de capturar perspectivas e insights adicionais.

Uma sugestão para um estudo futuro, construindo a partir do que estamos fazendo, seria explorar a medição de planejamentos futuros. Considerando que estamos analisando o PE atual, seria interessante investigar como podemos medir e avaliar o sucesso de planejamentos futuros. Isso poderia envolver o desenvolvimento de indicadores específicos

que nos ajudassem a acompanhar o progresso ao longo do tempo, identificando áreas de força e fraqueza, e fornecendo insights para ajustes e melhorias contínuas.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; GIGLIO, M. **O Planejamento estratégico no ramo imobiliário: um estudo exploratório. In: III SEMA D. Anais...**São Paulo, FEA/USP, 1998.

ALQERSHI, Nagwan. Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. **Management Science Letters**, v. 11, n. 3, p. 1003-1012, 2021.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico Organizacional, volume 1, n2.** Revista Eletrônica de Contabilidade. UFSM, 2005.

BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas.** Dissertação [Mestrado em Gestão Empresarial]. Fundação Getulio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008.

BRESSAN, F. **O método do estudo de caso e seu uso em administração.** Revista Angrad, v. 5, n. 1, p. 24-40, 2004.

BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. **Triangulação em Estudos de Caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de Administração. Administração: ensino e pesquisa, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2018.**

BULGACOV, S.; SANTOS, P.J.P.; MAY, M.R. **A configuração da organização e sua relação com o Planejamento estratégico formal e emergente.** Cad. EBAPE.BR, v.10, n.4, 2012.

CASTRO, Felipe. **Guia do iniciante para OKR.** 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas. 2. ed.** São Paulo: Makron Books, 1994.

ÇITILCI, Tuğberk; AKBALIK, Murat. The importance of PESTEL analysis for environmental scanning process. In: **Handbook of research on decision-making techniques in financial marketing.** IGI Global, 2020. p. 336-357.

CORDIOLI, S. **Enfoque participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática.** Porto Alegre: Genesis, 2001. 232 p.

CUNHA, Luiz Antônio. **História do ensino superior no Brasil**. Fórum Educacional, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 36-52, abr./jun. 1981.

CUNHA, Miguel e REGO, A. Métodos qualitativos nos estudos organizacionais e de gestão. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 18, n. 3, p. 188-206, 2019

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DRUCKER, P. **The best of Peter Drucker**. Nova York: Routledge, 2011.

DURAN, Erika Christiane Marocco; TOLEDO, Vanessa Pellegrino. Análise da produção do conhecimento em processo de enfermagem: estudo exploratório-descritivo. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 32, p. 234-240, 2011.

GOLI, Preetham et al. Strategic planning of distribution network integrated with EV charging stations using fuzzy pareto optimality for performance improvement and grid-side emission reduction benefits. *Sustainable Energy, Grids and Networks*, v. 36, p. 101199, 2023.

GPTW. **Ranking das melhores empresas para trabalhar. 2022**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/ranking/sobre/>>. Acessado em: 07/12/2022

GUPTA, A. **Environmetal and pest analisys: an approach to external business environmnet**. *Meirt Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities*, Vol 1 N.2 pp 13-17, 2013

1.

2. JUNIOR, Eudes Luiz Costa. **Gestão Em Processos Produtivos**. Edição Português, 2009.

JÖRGENSEN, JAN J. Michael Porter's contribution to strategic management. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 5, n. 3, p. 236-238, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.

KRAEMER, Maria Elizabeth Pereira. **O impacto do balanced scorecard na contabilidade gerencial**. *Revista de Contabilidade Vista e Revista, Dep. de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas-UFMG*, Belo Horizonte, v.13, n.3, p.53-70, dez.2002.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LAFER, Betty Mindlin. **planejamento no Brasil**. São Paulo: Perspectiva, 1970.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. ver. e atualizada. SP. SARAIVA. 2008.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo: Atlas, 2002. p.38.

MCKINSEY & COMPANY. **Uma estratégia para aumentar as suas chances de sucesso**. 2018. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-to-beat-the-odds/pt-BR>>. Acessado em: 07/12/2022

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2005

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Larissa S. A. **Os Conceitos de Missão, Visão e Valores como Parte Essencial no Desenvolvimento dos Colaboradores Focando em Resultados de Longo Prazo**. 2009. 13f. Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário UNA. Departamento de Gestão Estratégica de Pessoas, Belo Horizonte, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.

PAN, Wei; CHEN, Le; ZHAN, Wenting. PESTEL analysis of construction productivity enhancement strategies: A case study of three economies. **Journal of Management in Engineering**, v. 35, n. 1, p. 05018013, 2019.

PORTER, M. What is strategy. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996

SANTOS, Aline dos. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno**

e médio portes. 2010. 37 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003-2005.** Brasília, 2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, Aline Botelho et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 298-326, 2009.

SOUZA, Dilmara Veríssimo de; ZIONI, Fabiola. Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados. **Saúde e Sociedade**, v. 12, p. 76-85, 2003.

TASCA, J.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. **A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública.** Revista de Administração Pública-RAP, v. 46, n. 3, p. 647-675, 2012.

TERENCE, A. C. F.; **Planejamento estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do planejamento.** Dissertação de Mestrado - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2002.

TROIAN, Thomas Andres et al. OKRs as a results-focused management model: A systematic literature review. In: **International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Mexico City, Mexico. https://doi.org/10.14488/IJCIEOM2022_FULL_0020_37589. 2022.

VASCONCELOS, P. de; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para competir no Século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VASCONCELOS, Y et al. **Método de estudo de caso como estratégia de ensino, pesquisa e extensão.** Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas, v. 16, n. 1, p. 48-59, 2015.

VIANNA, N. W. H. **O Planejamento estratégico e Contexto Internacional.** In: OLIVEIRA, J. F. (Org.) **Administração no contexto internacional: cenários e desafios.** SP. Saraiva, 2007.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ed.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Alagoas: Disponível em <<https://www.crea-al.org.br/institucional/>>. Acessado em 19/10/2023.

Fases de elaboração do Planejamento estratégico: Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico>>. Acessado em 19/10/2023.

Relatório de planejamento estratégico CREA/AL - 2021-2023: Disponível em: <<https://crea-al.implanta.net.br/PortalTransparencia/Publico/ArquivosAnexos/Download?idArquivoAnexo=994de2df-6e57-41a8-8b15-1f65e3f8a1b9>>. Acessado em 19/10/2023.