

A PERCEÇÃO DE GESTORES DE EMPRESAS SOBRE A CAPACIDADE DA ALAVANCAGEM DE NEGÓCIOS POR MEIO DA VISÃO, MISSÃO E VALORES: EMPRESAS SEDIADAS EM CIDADES DA BAIXADA FLUMINENSE – RIO DE JANEIRO

Karoline Santos Mamede de Carvalho, Saulo Barbará de Oliveira, Saulo Barroso Rocha

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Resumo

O objetivo nessa pesquisa empírica foi avaliar como as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Município de Seropédica e seu entorno, no estado do Rio de Janeiro, usam os componentes do planejamento estratégico “visão, missão e valores” para alavancarem os seus negócios. A pesquisa é do tipo survey com amostra de 108 empresas respondentes. Os resultados demonstram que mais da metade destas empresas entende a importância destes componentes do planejamento estratégico para o aumento da competitividade de seus negócios. Por outro lado, há razoável parcela de respondentes ainda não seguros da utilização da visão, missão e valores como algo a orientar as ações estratégicas e comerciais das organizações. O trabalho apresenta resultados relevantes para uma região onde as empresas estão localizadas no trajeto entre duas grandes metrópoles brasileiras, São Paulo e Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Visão, Missão, Valores Organizacionais.

Abstract

Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA
ISSN 1414-7394

The objective of this empirical research was to evaluate how Small and Medium Enterprises (SMEs) in the municipality of Seropédica and its surroundings, in the state of Rio de Janeiro, use the components of strategic planning "vision, mission and values" to leverage their businesses. The study is a survey with a sample of 108 companies. The results show that more than half of these companies understand the importance of these components of strategic planning to increase the competitiveness of their businesses. On the other hand, there is a reasonable group of respondents still unsure of the use of vision, mission and values as something to guide the strategic and commercial actions of their organizations. The work presents relevant results for a region where the companies are located in the path between two large Brazilian cities, São Paulo and Rio de Janeiro.

Keywords: Vision, Mission; Organizational Values.

Introdução

O desenvolvimento do planejamento estratégico (PE) nas pequenas e médias empresas (PMEs) apresenta dificuldades e barreiras que requerem dos seus gestores, conhecimentos habilidades e atitudes específicos, relacionados aos componentes PE, como a Visão, Missão e Valores. Porém, até mesmo no caso de empresas de grande porte, nem sempre os administradores são capacitados a usar ferramentas e instrumentos próprios, o que reflete no baixo desempenho organizacional. Muitas vezes o problema é de conscientização e aprendizagem, e quando devidamente percebida pelos gestores a importância destes componentes para a melhoria da competitividade organizacional, surge a oportunidade de tomar medidas corretivas. (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG e QUINN, 1996; CARDOSO, et. al. 2011). O principal objetivo nesta pesquisa foi avaliar a percepção dos gestores de empresas sobre a capacidade de alavancagem de negócios com o uso da visão, missão e valores da organização. Busca-se a conexão entre estes três componentes do Planejamento Estratégico e os resultados operacionais da empresa. A pesquisa foi realizada em 108 (cento e oito) empresas dos setores comercial, industrial e de serviços com sede nos municípios de Seropédica em nos seguintes municípios do

entorno: Nova Iguaçu, Itaguaí, Japeri e Paracambi. Por meio da aplicação de questionário (Apêndice I), constatou-se o entendimento da relevância da Visão, Missão e Valores organizacionais para estas empresas como subjacentes ao aumento de competitividade, ou seja, no desenvolvimento e crescimento destas respondentes.

Os resultados apontam aderência na percepção desta relevância na maior parte das empresas respondentes. A relevância desta pesquisa está em investigar prováveis lacunas da importância destes componentes do planejamento e sugerir ações nas áreas do ensino, pesquisa e extensão no fortalecimento destas empresas. Para além, a disponibilização do questionário (Apêndice I), bem como da literatura que prove base para cada variável do questionário (Apêndice II), proporciona a possibilidade de estudos comparativos com outros municípios brasileiros.

Fundamentação Teórica

Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico (PE) costuma ser realizado de duas maneiras: informal e formalmente (SOUZA, 2011). O PE Informal, visto como mais dinâmico por muitos gestores, se apresenta como um processo gerencial que se refere à formulação de uma estratégia de mais fácil adaptação ao mercado, onde o atendimento se adapta melhor ao cliente, com uma maior diversificação de atuação entre áreas distintas. No entanto, apesar de livre, pode ser mais frágil a determinadas situações e incertas advindas tanto do ambiente interno quanto externo da organização. O PE Formal, por outro lado, apesar considerado por alguns gestores “engessado” por perder um pouco da sua flexibilidade, a definição de um padrão coberto pela estratégia, análises formais, reforços do acompanhamento e controle dos resultados permite mudanças que lhe dão mais estabilidade no longo prazo. Quando combinadas ambas as formas, o PE tende a ser um pouco mais flexível, mesmo ainda possuindo os procedimentos e rotinas administrativas, permitindo e sendo escolhido por muitos como a melhor maneira de se estruturar o PE. (SOUZA, 2011)

Visão Organizacional

Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA
ISSN 1414-7394

A Visão é um elemento introduzido no PE com o advento da gestão pela qualidade total (GQT), e que veio para distinguir ou diferenciar o papel da Missão. Antes da GQT, na definição da Missão se costumava atribuir-lhe o duplo papel de definir e visualizar a Visão de Futuro da Organização e definir o seu portfólio de produtos e serviços. (OLIVEIRA, et al., 2012). De acordo com Cardoso, et. al. (2011) o treinamento e a capacitação são compreendidos como meios utilizados para alavancar não apenas o desempenho do colaborador em seu cargo, mas também o desempenho da organização como um todo, tornando-os mais criativos e inovadores. Ao seguirem os princípios da Fundação Nacional da Qualidade, é importante notar que o desenvolvimento dos colaboradores e da própria organização:

“Tem uma perspectiva futura, objetivando focar nas novas habilidades e capacidades que serão requeridas para possíveis cargos que virão a ser ocupados pelos colaboradores na organização. Além de abordar atividades relacionadas à capacitação da força de trabalho, considerando as estratégias da organização e o desenvolvimento pessoal e profissional. (CARDOSO, et. al., 2011, p.151)

Cabe, à Política da Qualidade, definida pelas empresas, estabelecer diretrizes que se preocupam com a questão de treinamento e capacitação dos seus funcionários. Fazendo referência à ISO série 9000 (OLIVEIRA, et al., 2012) chamam atenção para o fato de que um dos papéis da Alta Direção é garantir que a Política da Qualidade seja devidamente comunicada, disseminada e entendida por toda a organização.

Atualmente, com papéis distintos, a Visão direciona a filosofia de posicionamento da organização no mercado. A Visão é a luz no final do túnel que precisa motivar todos os indivíduos da Organização para seguirem em frente, crescer e se desenvolver; deve também reforçar o brilho e a autoimagem da organização. (SCOTT, et. al., 1998; CARDOSO, et. al., 2011; OLIVEIRA, et al., 2012). Geralmente resposta às questões como: a) quem somos? b) onde queremos chegar, ou o que queremos ser?; ajudam a definir a Visão de Futuro da Organização. Por isso é importante que toda

Organização tenha uma Visão clara, bem trabalhada e coerente com o papel da Organização na sociedade. Uma visão precisa ser uma força motivadora e inspiradora. Todos os indivíduos da Organização precisam sentir satisfação e orgulho de trabalhar na empresa. CARDOSO, et. al., 2011). A Visão, refere-se à posição que queremos que a organização ocupe, seja em negócios existentes, seja na nova composição de negócios (OLIVEIRA, et. al., 2012).

Para avaliar a Visão de Futuro de uma Organização, além das questões anteriores, é preciso analisar o seu posicionamento no mercado, adicionando outras questões. O instrumento de coleta de dados a ser usado para isto está descrito na metodologia. (SCOTT, et. al., 1998; CARDOSO, et. al., 2011).

Missão Organizacional

Missão é definida como sendo o propósito, o papel da empresa perante a sociedade. Logo, desenvolver uma missão que transpareça ao consumir o que a empresa é e como a mesma promove o que faz, se tornou o mais importante em seu processo de criação. “Uma missão bem elaborada pode trazer uma gama enorme de benefícios para a empresa, aumentando-lhe a rentabilidade; entretanto, uma missão ruim pode gerar sérios prejuízos e macular a imagem que a companhia passa aos seus stakeholders”. (MUSSOI, LUNKES e DA SILVA; 2011, p. 363) Ainda podendo ser confundida com a Visão, dadas as suas proximidades e relativas semelhanças, a ponto de algumas empresas só usarem a Missão no seu PE. Porém, a Missão, diferentemente da Visão, é operacional e foca os produtos ou serviços que a Organização oferece ao mercado consumidor e deve, portanto, dar ênfase aos aspectos qualitativos (eficácia) e quantitativos (eficiência) dos produtos e serviços. É costume se dizer que a Missão é a razão da existência da Organização (SCOTT, et. al., 1998; OLIVEIRA, et. al., 2012). Uma vez que a Visão pode representar o sonho dos visionários empreendedores, à Missão caberia o papel de transformar em realidade o sonho dos empreendedores.

A “missão deve refletir o propósito fundamental da entidade, sobretudo o que ela fornece aos clientes e demais partes interessadas, além de informar aos executivos e empregados o objetivo geral para cuja realização eles atuam como equipe na organização”. (CARDOSO, et. al., 2011). A atual Missão da Toyota, por exemplo, é “Oferecer veículos e serviços de qualidade, visando a satisfação dos seus Colaboradores, Clientes e Comunidade através da melhoria contínua, perpetuando a empresa” (TOYOTA, 2016). A Fiat (2016) define assim a sua Missão: “Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio”.

Conforme aludem David e David (2017),

“Possivelmente entendemos melhor a questão da Visão e Missão quando o empreendimento ou negócio esteja no início. No começo, um novo empreendimento é simplesmente uma coleção de ideias”. Para iniciar um novo negócio é preciso acreditar que o novo empreendimento pode oferecer algum produto ou serviço a alguns consumidores de alguma área geográfica, usando algum tipo de tecnologia a um preço compensável. Um novo empreendedor tipicamente acredita que a sua filosofia do novo empreendimento resultará em uma imagem pública favorável, e o conceito de negócio pode ser efetivamente comunicado e adotados pelos interessados importantes. Quando o empreendimento cresce é preciso rever o entendimento a respeito do negócio e, então repensar a Visão e Missão da Organização”. (DAVIS e DAVID, 2017, p.158)

Para avaliar a Missão de uma Organização, algumas das questões referentes à Visão podem também ser aplicadas e vice e versa. Assim ao se definir um ou outro destes elementos, faz-se relevante considerar o levantamento de dados e informação coletados de ambos. O instrumento de coleta de dados para avaliar e descrever a missão organizacional está descrito na metodologia. (SCOTT, et. al., 1998; CARDOSO, et. al., 2011; OLIVEIRA, et al., 2012). Na definição da Visão e Missão é preciso que a Organização leve em considerações algumas questões fundamentais,

como por exemplo: quem são os seus clientes? Quais são principais produtos ou serviços comercializados? Como a organização trata os seus clientes internos e externos, seus parceiros e fornecedores? Onde está a sua vantagem competitiva: na qualidade do produto/serviço, no atendimento na venda ou pós-venda? (DAVIS e DAVID, 2017). A Visão e Missão são essenciais para a Organização desenvolver suas estratégias corporativas e departamentais visando o ganho e manutenção da sua competitividade. Elas são o ponto de partida quando se pensa em competitividade, conforme esclarece David e David (2017).

Valores Organizacionais

Valores Organizacionais são comportamentos, atitudes e até mesmo crenças ligadas à personalidade da empresa. São a filosofia, as práticas e concepções que definem um conjunto de diretrizes a ser seguido pela organização como um todo. Para definir suas metas e seus valores organizacionais, as organizações além de responderem às exigências de seus colaboradores internos, precisam ainda atender às exigências externas, formadas por seus clientes e parceiros de negócio. (GOSENDO e TORRES, 2010). Os Valores organizacionais demonstram o compromisso da organização diante da sociedade, incluindo todos os indivíduos que tenham interesse ou não nos seus produtos e serviços, mas que de alguma forma são afetados pelas operações internas e externas da Organização. Às vezes são também chamados de princípios éticos ou morais, e servem para definir ou orientar a conduta dos funcionários e como a Organização deve se comportar diante dos seus clientes, fornecedores e os demais indivíduos com as quais a Organização tem contato direta ou indiretamente, também conhecidos como stakeholders. (SCOTT, et. al., 1998; CARDOSO, et. al., 2011; OLIVEIRA, et al., 2012). Para Scott e seus parceiros (1998):

“Nossos valores mais antigos giram em torno de nossos pais e pessoas que cuidaram de nós. À medida que as pessoas crescem, elas desenvolvem outros valores. Eles giram em torno de coisas que aprendemos na comunidade e na escola. Estes valores aprendidos estão associados a nosso crescimento e desenvolvimento básicos. Depois

desenvolvemos valores que estão relacionados ao trabalho, tornando-nos independentes”. (SCOTT, et. al., 1998, p.26).

Pessoas agem através de seus valores e a todo tempo são motivadas por eles. Sendo assim, para ser eficaz, uma empresa precisa transformar seus valores aos poucos em políticas, práticas e padrões de comportamento, a fim de cativar e fazer com que seus colaboradores se sintam à vontade de trabalhar e se identifiquem com as diretrizes da organização. (SCOTT, et. al., 1998). Os “Valores são a essência da filosofia de uma empresa para alcançar o sucesso. Eles são a base da cultura corporativa. Os valores dão aos empregados um senso de direção comum e servem de referência para o comportamento do dia-a-dia”. (SCOTT, et. al., 1998, p.19). Para avaliar os valores de uma Organização foi usado um conjunto de questões que constam do questionário apresentado no Apêndice I.

Metodologia

Para avaliar a Visão, Missão e Valores foi elaborado e usado o Instrumento de Coleta de Dados na forma de questionário que contempla três conjuntos de questões específicas para cada uma destas variáveis (Apêndice I), Todo o questionário foi elaborado com base na literatura, principalmente, em Cardoso e seus colaboradores (2011), Scott et. al., 1998, Oliveira et al., (2012) e outros autores (Apêndice II).A amostra da pesquisa foi 108 (cento e oito) empresas, com 1 gestor entrevistado em cada uma destas. O questionário estruturado foi dividido em 3 partes: I) Caracterização da empresa pesquisada; II) Perfil profissional do sujeito da pesquisa; III) Questões específicas de pesquisa sobre o Planejamento Estratégico, a Visão de Futuro, Missão e Valores da empresa pesquisada. As questões ofereciam como opção de respostas as seguintes opções: concordo totalmente; concordo parcialmente; não concordo e nem discordo; discordo parcialmente; discordo totalmente; não sei opinar. O questionário teve dois formatos: um impresso e outro digital (ambos continham a mesma organização e conteúdo (mesmas partes e questões). O primeiro foi desenvolvido e hospedado num Portal da Internet, usando o software Jotform (2017),

um software livre (freeware) apropriado para realização de pesquisas. Neste formato, o questionário foi enviado aos sujeitos pesquisados por meio de um e-mail contendo um link que dava acesso ao seu preenchimento online. O questionário no formato impresso foi entregue pessoalmente aos mesmos gestores das empresas pesquisadas. Os questionários foram distribuídos nos municípios de Seropédica, Itaguaí, Japeri, Paracambi e Nova Iguaçu, cidades que compõem a região da baixada fluminense no estado do Rio de Janeiro, dentre outras. Os sujeitos da pesquisa são os principais gestores das empresas escolhidas entre os setores do comércio, indústria e de serviços, com sede nestes municípios. As empresas participantes foram selecionadas pelo critério de acessibilidade.

Análise e Discussão dos Resultados

De acordo com os resultados obtidos na questão foi possível perceber que a grande maioria das empresas destes setores que participaram da pesquisa são de “Micro” e “Grande porte”, tendo elas com o mesmo percentual de participação 32,4%. Seguidas pela “Pequena empresa”, entre 10 e 49 funcionários, com um total de 29,6% e pelas “Médias” com apenas 5,6%, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição das empresas dos setores de comércio e serviços

Fonte: Elaboração própria (2019)

O número de respostas obtidas no seguimento indústria foi menor (apenas três empresas) do que nos setores do comércio e serviço, sendo elas “Grande” com 1,9% e “Micro” com 0,9%. A maioria das empresas são do município de “Seropédica”, com 19,4% das respostas, seguido dos outros quatro municípios pesquisados: Itaguaí, Japeri, Nova Iguaçu e Paracambi, todos com o mesmo percentual (18,5%). O questionário principal também recebeu respostas de municípios adjacentes, que

foram tratadas e por comporem uma área próxima receberam o nome de “Outros”, tendo 4,6% das respostas recebidas. Além das respostas já contabilizadas, duas delas vieram de locais não esperados, sendo o caso de “Angra dos Reis” e “Rio de Janeiro” com 0,9% das respostas – Gráfico 1.

Gráfico 1 – Localização das empresas pesquisadas

Fonte: Elaboração própria (2019)

Sobre o nível educacional, os maiores índices vieram dos pesquisados que possuem apenas o “Ensino Médio” completo com 45,4% das respostas, seguidos pelos “Graduados” com 33,3%. Logo depois estão os que possuem “Pós-graduação”, com “Mestrado” com 7,4%, e “Doutorado” com 4,6% e no “Ensino Fundamental” com 0,9%. Um dos sujeitos, porém, deixou de responder à pergunta. O nível gerencial (coordenadores, gerentes e diretores) e proprietários se destacaram como respondentes e tiveram um índice superior à 52% das respostas.

Sobre o papel nas atividades de planejamento estratégico, os respondentes assinalam como as três principais atividades: “Monitorar o desempenho dos departamentos”, “Avaliar e ajustar as estratégias” e “Implementar as estratégias” se destacaram entre as demais respostas e obtiveram 18,8%, 17,9% e 17,0% das respostas. Seguidas de “Definir e ajustar os objetivos e metas departamentais” com 14,2%, “Definir, avaliar e melhorar a visão e missão de futuro da organização” com 11,4%, “Já não se aplica” com 3,4% e “Outros” com 0,9% das respostas. Sobre o Planejamento Estratégico, em um total de 55,6% dos respondentes assinalaram que o planejamento estratégico da empresa onde atuam é feito “Combinando ambas as maneiras – formal e informal”, 29,6% responderam que o planejamento é feito de maneira formal, e 14,8% indicaram ser informal. As empresas que revisam seu planejamento estratégico “Semestralmente” se destacaram e obtiveram 31,5% das respostas, seguidas pelas

as empresas que revisam “Mensalmente” e “Anualmente” o planejamento, com 24,1% e 21,3%. Depois vieram as que revisam “Semanalmente” com 12,0%, “A cada dois ou três anos” com 6,5%, “A cada dois ou três meses” com 1,9%, as que “Ainda não revisam”, as que revisam “Trimestralmente” e as que revisam “A cada quatro anos” com 0,9%.

Sobre a importância da Visão, Missão e Valores, a maioria (66,7%) assinalou “Concordo totalmente” que nas revisões do PE da sua empresa, a visão, missão e valores organizacionais são considerados “verdadeiros instrumentos de gestão capazes de contribuir para a alavancagem da competitividade”. Em seguida ficam os marcaram “Concordo parcialmente”, com 20,4%, “Não concordo e nem discordo”, com 7,4%, “Discordo totalmente” com 2,8%, “Discordo parcialmente” com 1,9% e “Não sei opinar” com 0,9% – Gráfico 2.

Gráfico 2 – A percepção sobre importância da visão, missão e valores

Fonte: Elaboração própria (2019)

Para a afirmativa “A Visão de Futuro da sua empresa ajuda a posicioná-la como boa fornecedora de produtos e serviços no mercado”, as respostas “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente” se destacaram com 67,6% e 24,0% das demais. “Não concordo e nem discordo” e “Discordo totalmente” tiveram 2,8% cada, “Discordo parcialmente” com 1,9%, e “Não sei opinar” forma as respostas com menores índices, 0,9% cada – Gráfico 3.

Gráfico 3 – Contribuição da visão de futuro quanto ao posicionamento das empresas

Fonte: Elaboração própria (2019)

Com base na pergunta, “Qual a Visão de futuro a sua empresa busca ter no mercado nos próximos cinco a dez anos? ”, de acordo com as respostas, “Ser a melhor empresa entre os concorrentes” se destacou com 66,7% das respostas, seguida por “Estar entre as três melhores” com 11,1%, “Estar entre as cinco melhores” com 10,2%, “Estar entre as dez melhores” com 7,4% e “Outros” com 4,6%. Ainda em Visão, a afirmativa “A Visão de Futuro da sua empresa é um instrumento desafiador o suficiente para superar as dificuldades e as barreiras que a impedem de crescer e se desenvolver”; “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente” se sobressaíram entre as demais e alcançaram percentuais de 50,9% e 35,2% das respostas. Em seguida, “Não concordo e nem discordo” apresentou 5,6%, enquanto “Discordo parcialmente”, “Discordo totalmente” e “Não sei opinar” apontaram 2,8% das respostas cada – Gráfico 4.

Gráfico 4 – A Visão percebida como instrumento capaz de superar barreiras

Fonte: Elaboração própria (2019)

Perguntado se a Missão da empresa consegue motivar e inspirar seus funcionários a fazerem seu trabalho cada vez melhor; “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente” se destacaram entre as demais e alcançaram percentuais de 50,0% e 33,3%. Em seguida “Discordo parcialmente” e “Não concordo e nem discordo” conquistaram 6,5% e 4,6%, ao passo que “Discordo totalmente” e “Não sei opinar” lograram 3,7% e 1,9% das respostas obtidas na questão – Gráfico 5.

Gráfico 5 – Percepção sobre a capacidade da Missão em motivá-los a trabalhar cada vez melhor

Fonte: Elaboração própria (2019)

A mesma pergunta, mas em relação aos clientes, na visão dos respondentes; as opções por “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente” se destacaram e alcançaram 50,0% e 34,3% das respostas. Em seguida, “Não concordo e nem discordo” atingiu 8,3%, enquanto, “Discordo parcialmente” e “Discordo totalmente” apresentaram 2,8% cada e “Não sei opinar” obteve 1,9% das respostas – Gráfico 6.

Gráfico 6 – A percepção sobre a capacidade da Missão em motivar e inspirar os clientes de modo a aumentar sua fidelidade à empresa

Fonte: Elaboração própria (2019)

No que diz respeito aos valores organizacionais, foi perguntado se a empresa possui e pratica um código de ética em relação aos seus compromissos e responsabilidades. Assinalaram “Concordo totalmente” 69,4% dos pesquisados, “Concordo parcialmente” 19,4%, “Discordo parcialmente”, “Não concordo e nem discordo” e “Não sei opinar” obtiveram respectivamente, 4,6%, 3,7% e 2,8% das respostas – Gráfico 7.

Gráfico 7 – Entendimento dos pesquisados sobre a prática das empresas de um código de ética

Fonte: Elaboração própria (2019)

Conclusão

A proposta nesta pesquisa foi avaliar a percepção dos principais gestores de empresas localizadas nos municípios de Seropédica e seu entorno, sobre a capacidade destas empresas de alavancagem de negócios por meio da Visão, Missão e Valores. Embora os principais papéis destes gestores sejam monitorar o

Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA
ISSN 1414-7394

desempenho do seu departamento, avaliar, implementar e ajustar as estratégias de negócios de suas empresas, é interessante observar que o seu número de atividades, iniciativas ou projetos de planejamento estratégico dos quais eles já participaram está dividido entre dois anos ou mais e mais de oito anos. Reafirmando a ideia de que os componentes do planejamento estratégico são instrumentos de gestão capazes de contribuir para a alavancagem da competitividade, a pesquisa mostrou que mais da metade dos respondentes entendem essa afirmação e a consideram verdadeira.

Por fim, vale ressaltar que o estudo sobre a realização do planejamento estratégico é de grande importância, uma vez que é notório o fato de que este seja uma das razões da falência de muitas empresas, especialmente nos 5 primeiros anos de sua criação. Além disso, ter um melhor entendimento de como as empresas pesquisadas usam sua Visão, Missão e Valores é também importante, uma vez que este conhecimento poderá servir de subsídio para o aprimoramento do planejamento estratégico por parte de todos os interessados da região pesquisada: as instituições de ensino e as próprias empresas, que poderão melhorar seu material didático dos cursos e treinamento que dão sobre estes temas.

Considerando a delimitação deste estudo e a importância de se buscar conhecer mais e melhor como as empresas da região pesquisadas realizam e usam o planejamento estratégico para sobreviver e crescer, como trabalhos futuros podem ser sugeridas a realização de novas pesquisas tendo como foco outros componentes do planejamento, como, objetivos, metas, pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidade, e as estratégias de negócios dessas empresas. Adicionalmente, estão disponibilizados nesse artigo o questionário utilizado bem como o referencial suporte para este instrumento de coleta, permitindo a replicabilidade desta pesquisa em outros municípios para fins de realização de estudos comparativos empíricos.

Referências

BLANKSON, C. (2008). Consumer perceptions of UK plastic card brands' market positions and positioning strategies. *Journal of Retail Marketing Management Research*, 1(2), 1-16.

CARDOSO, Rodolfo; GONÇALVES Alda; PROENÇA, Adriano; MATHIAS, Alexandre; PEREIRA NETO. André de Faria; DA SILVA, Carlos Eduardo Lopes; KARREL, Daniel; TAMMELA, Iara; FUNKEL, Jaime; ARANHA, José Alberto; DE OLIVEIRA, Lucia Barbosa; CAVALCANTI, Marcos; BARRETO, Pedro; CASTRO, Priscila; CLEMENTE, Rafael; NARCIZO, Ramon Baptista. *Manual de Gestão para MPEs Inovadoras*. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro, 2011.

COSTA SOUSA, Jonilto; CAMARGO DIAS, Pedro Henrique Rodrigues. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. *Ciências da Administração*, v. 19, nº 47, 29-44, Abril, 2017.

DAVID, Fred R. e DAVID, Forest R. *Strategic Management – A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases*. 16th. ed. Global Edition: Pearson Education Limited, 2017.

FIAT. Institucional – Gestão. Disponível em: <<http://www.fiat.com.br/institucional/gestao.html>>. Acesso em: 29/09/2016.

GOSENDI, Eliana Elisabete Moreira; TORRES, Cláudia Vaz. Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paideia*, v. 20, nº 45, 29-38, Jan./Abr., 2010.

JOTFORM. The easiest way to create forms and collect data. Disponível em: <https://www.jotform.com/?utm_source=2017-

nonprofit&utm_medium=email&utm_content=header_logo&utm_campaign=2017-nonprofit-1&username=sboliver>. Acesso em: 13 de abril de 2018.

MINTZBERG, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. USA: THE FREE PRESS, 1994.

MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. The Strategic Process: concepts, context, case. Ney Jersey: Prentice Hall, 1996.

MUSSOI, Alex; LUNKES, Rogério João; DA SILVA, Rodrigo Valverde. Missão Institucional: Uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. REGE, SP, Brasil, v. 18, nº 3, 361-384, Jul./Set., 2011.

OLIVEIRA, S.B. e VALE, R. (Org.), MAHLER, C.F., MENDES, O.F., XAVIER, L.H., CARDOSO, R.S., PEIXOTO, J.A.A., ALMEIDA NETO, M.A. e SANTOS, V.S. Gestão Por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

RODRIGUES, E.D. e LEITE, F. T. Planejamento Estratégico – Uma Oportunidade para a Participação. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, Brasil, nº 13, 32-45, Jan./Jun. 2006.

SCOTT, C.D., JAFFE, D.T. e TOBE, G.R. Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo a Organização do Futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SHELLI, B. (2015). From Strategic Planning to Strategic Positioning. Denver CO: Conservation Impact & Nonprofit Impact, 2015. Disponível em:

Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA
ISSN 1414-7394

<<http://conservationimpactnonprofitimpact.com/FromStrategicPlanningtoStrategicPositioning.pdf>>. Acesso em: 03 de março de 2019.

SOUZA, C.M.L., Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações. RAC, Curitiba, Brasil, v. 15, nº 5, art. 4, 855-876, Set./Out., 2011.

TOYOTA. Terra Sol. Disponível em: <<http://www.terrasol-veiculos.com.br/missao-visao-e-principios>>. Acesso em 29/09/2016.

Apêndices

Apêndice I – Questionário usado na pesquisa de campo

Pesquisa sobre Componentes do Planejamento Estratégico – Visão, Missão e Valores

1. Parte I - Caracterização da empresa pesquisada:

1.1. Nome da empresa (opcional): _____

1.2. De acordo com o tipo e tamanho da empresa em que você trabalha, escolha e assinale uma das opções a seguir, considerando a quantidade de funcionários.

1.2.1. Comércio e Serviços:

- Micro – de 0 a 9
- Pequena – de 10 a 49
- Média – de 50 a 99
- Grande – mais de 100

1.2.2. Indústria:

- Micro – de 0 a 19
- Pequena – de 20 a 99
- Média – de 100 a 499
- Grande – mais de 500

1.3. Localização da sua empresa:

- Seropédica
- Paracambi
- Japeri
- Itaguaí
- Nova Iguaçu
- _____

2. Parte II - Sobre o seu perfil profissional:

2.1. Seu nível educacional:

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Graduação
- Pós-graduação/Especialização
- Mestrado
- Doutorado

2.2 Sua formação:

- Administração
- Contabilidade
- Economia
- Turismo

- Engenharia de produção
- TI/Sistema de Informação

2.3. Seu Cargo/Função: _____

2.4. Você está mais ligado à área ou departamento de:

- Estratégia e desenvolvimento de negócios
- Pesquisa e desenvolvimento
- Tecnologia da informação
- Marketing e vendas
- Compras
- Serviço ao cliente
- Contábil ou financeira
- Transporte e logística
- Operacional
- _____

2.5. Qual é o seu papel nas atividades de planejamento estratégico? Assinale as três principais atividades:

- Definir a estratégia corporativa
- Desdobrar a estratégia corporativa em estratégias departamentais
- Implementar as estratégias
- Avaliar e ajustar as estratégias
- Definir, avaliar e melhorar a visão e missão de futuro da organização
- Definir e ajustar os objetivos e metas departamentais
- Monitorar o desempenho dos departamentos
- Já não se aplica
- _____

2.6. Qual é o seu tempo de experiência em planejamento estratégico?

- Até um ano
- Entre um e três anos
- Entre três e quatro anos
- Entre quatro e cinco anos
- Mais de cinco anos

2.7. De quantas atividades, iniciativas ou projetos de planejamento estratégico você participa ou já participou?

- De um a dois
- De três a quatro
- De cinco a seis
- De sete a oito
- Mais de oito

3. Parte III - Sobre o Planejamento Estratégico, a Visão de Futuro, Missão e Valores da sua empresa:

3.1. Sobre o Planejamento Estratégico

3.1.1. O planejamento estratégico da sua empresa é feito de que maneira?

- Formalmente
- Informalmente
- Combinando ambas as formas

3.1.2. O planejamento estratégico da sua empresa é revisto com que frequência?

- Semestralmente
- Anualmente
- A cada dois ou três anos
- _____

3.1.3. Quem participa do planejamento estratégico da sua empresa?

- Os funcionários da alta direção
- A alta direção e os gerentes
- A alta direção, a gerência e o pessoal de vendas
- A alta direção, a gerência e um ou mais representantes de cada setor da empresa

3.1.4. Nas revisões de planejamento estratégico da sua empresa, a Visão de Futuro, Missão e Valores Organizacionais são tratados como verdadeiros instrumentos de gestão capazes de contribuir para a alavancagem da competitividade:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei opinar

3.2. Sobre a Visão de Futuro da Organização

3.2.1. A Visão de Futuro da sua empresa ajuda a posicioná-la como boa fornecedora de produtos e serviços no mercado:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei opinar

3.2.2. Que imagem você tem de sua empresa no mercado?

- Excelente

Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA
ISSN 1414-7394

- Muito boa
- Boa
- Razoavelmente boa
- Nada boa
- Não sei opinar

3.2.3. Na sua percepção, até que ponto os produtos e serviços oferecidos pela sua empresa são essenciais para os consumidores?

- Extremamente essenciais
- Muito essenciais
- Essenciais
- Pouco essenciais
- Não sei opinar

3.2.4. Como você percebe a sua empresa como fornecedora de produtos e serviços no mercado em relação à concorrência?

- Muito bem posicionada
- Bem posicionada
- Medianamente posicionada
- Pouco posicionada
- Nada posicionada

3.2.5. Em relação aos concorrentes, a sua empresa está situada (assinale a opção correta):

- É a melhor empresa do setor na área e local onde atua
- Está entre as três melhores empresas do setor
- Está entre as cinco melhores empresas do setor
- Está entre as sete melhores empresas do setor

Está entre as dez melhores empresas do setor

3.2.6. Que Visão de Futuro a sua empresa busca ter no mercado nos próximos cinco a dez anos?

Ser a melhor empresa entre os concorrentes

Estar entre as três melhores

Estar entre as cinco melhores

Estar entre as sete melhores

Estar entre as dez melhores

3.2.7. Onde você percebe estar o diferencial competitivo da sua empresa em relação aos seus concorrentes?

Na qualidade dos seus produtos e serviços

No preço dos seus produtos e serviços

Na atenção dada aos clientes

3.2.8. A Visão de Futuro da sua empresa é um instrumento desafiador o suficiente para superar as dificuldades e as barreiras que a impedem de crescer e se desenvolver:

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo e nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

Não sei opinar

3.3. Sobre a Missão Organizacional

3.3.1. A Missão da sua empresa consegue motivar e inspirar seus funcionários a fazerem seu trabalho cada vez melhor:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei opinar

3.3.2. A Missão da sua empresa consegue também motivar e inspirar seus clientes a ponto de torná-los cada vez mais fiéis aos seus produtos e serviços:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei opinar

3.3.3. Os produtos ou serviços comercializados pela sua empresa são mais procurados do que os da concorrência?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei opinar

3.3.4. Na sua percepção, até que ponto os clientes estão satisfeitos com a qualidade dos produtos e serviços da sua empresa?

- Totalmente satisfeitos

- Satisfeitos
- Parcialmente satisfeitos
- Insatisfeitos
- Totalmente insatisfeitos

3.3.5. O que os clientes mais valorizam nos produtos ou serviços da sua empresa?

- A qualidade
- O preço
- O atendimento durante a venda
- O atendimento no pós-venda
- A garantia ou assistência técnica

3.3.6. Em relação ao portfólio atual de produtos e serviços, qual é a estratégia da sua empresa visando aumentar as vendas? Assinale as três principais:

- Investir no treinamento e capacitação dos funcionários
- Focar no planejamento estratégico da empresa
- Investir em tecnologia
- Revisar o plano de negócios da empresa
- Fazer parcerias com outras instituições, do Sistema S (SEBRAE, SENAI, SENAC, etc.) por exemplo

3.3.7. Sua empresa está empenhada em canalizar esforços, conhecimentos e investimentos para a melhoria da sua imagem no mercado:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

- Não sei opinar

3.4. Sobre os Valores Organizacionais

3.4.1. Sua empresa tem e pratica um código de ética cuidadoso em relação aos seus compromissos e responsabilidades:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei opinar

3.4.2. Sua empresa trata sempre os funcionários com respeito e consideração:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei opinar

3.4.3. Sua empresa trata sempre os clientes com respeito e consideração:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei opinar

3.4.4. Sua empresa trata sempre os fornecedores com respeito e consideração:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei opinar

3.4.5. Sua empresa tem uma política de qualidade bem definida e amplamente exercida pelos seus funcionários:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei opinar

3.4.6. Sua empresa tem um Plano de Carreira com benefícios claramente definidos e seriamente praticado:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei opinar

Apêndice II - Base literária usada na construção do questionário de pesquisa

Questões Literatura

3.1. Sobre o Planejamento Estratégico Fontes de para a Elaboração das Questões

3.1.1. O planejamento estratégico da sua empresa é feito de que maneira?

- a) Formalmente
- b) Informalmente
- c) Combinando as formas

Sendo visto como mais dinâmico por muitos gestores, o Planejamento Estratégico Informal se apresenta como um processo gerencial que se refere à formulação de uma estratégia de mais fácil adaptação ao mercado, onde o atendimento se adapta melhor ao cliente e existe uma maior diversificação de atuação entre áreas distintas. No entanto, apesar de livre, pode ser mais frágil a determinadas situações e incertas advindas tanto do ambiente interno quanto externo da organização. No Planejamento Estratégico Formal, o cenário se torna um pouco diferente com mais rotinas, procedimentos e novas práticas com alinhamento mais forte. Apesar de ainda ser enquadrado por alguns gestores como “engessado” por perder um pouco da sua flexibilidade, a definição de um padrão cobertos pela estratégia, análises formais, reforços do acompanhamento e controle dos resultados permitem mudanças que configuram ao Planejamento Estratégico Formal, um formato mais estável ao longo do tempo. Quando combinadas ambas as formas, o planejamento tende a ser um pouco mais flexível, mesmo ainda possuindo os procedimentos e rotinas administrativas, permitindo e sendo escolhido por muitos como a melhor maneira de se estruturar um Planejamento Estratégico. (SOUZA, 2011)

3.1.2. O planejamento estratégico da sua empresa é revisto com que frequência?

Geralmente, ao realizar ou avaliar o PE, começamos com o levantamento da Visão, Missão e Valores da Organização. Entretanto, isto depende do que queremos

avaliar. Se nosso objetivo é avaliar todos os elementos do PE, então devemos começar com o levantamento e análise destes elementos, e avançar com a avaliação dos outros elementos. Quando estes elementos ainda não existem na Organização, é preciso, portanto, defini-los, uma vez que eles são os principais direcionadores do PE e as sentinelas da organização. Como sentinelas eles servem para nos dizer como está posicionada a Organização no mercado, e para nos mostrar em que direção está indo à Organização. Assim, a definição ou revisão periódica destes elementos serve para ajustar a direção da Organização. (OLIVEIRA, et. al., 2012)

3.1.3. Quem participa do planejamento estratégico da sua empresa? A pesquisa de Rodrigues e Leite (2006) indica que restringir a participação no processo de planejamento estratégico aos gestores, pode trazer consequências aos demais empregados, já que os mesmos precisam conhecer e entender para se sentirem capazes de influenciá-lo.

3.1.4. Nas revisões de planejamento estratégico da sua empresa, a Visão de Futuro, Missão e Valores Organizacionais são tratados como verdadeiros instrumentos de gestão capazes de contribuir para a alavancagem da competitividade: Quando o planejamento estratégico surgiu em meados dos anos de 1960, os líderes corporativos o abarcaram como sendo o melhor caminho de modo a estabelecer e implementar estratégias que iriam potencializar a competitividade de cada unidade de negócio, fiel à gestão científica iniciada por Frederick Taylor. (COSTA SOUSA e CAMARGO DIAS, 2017, p.32) A Visão e Missão são essenciais para a Organização desenvolver suas estratégias de corporativas e departamentais visando o ganho e manutenção da sua competitividade. Elas são o ponto de partida quando se pensa em competitividade, conforme esclarece David e David (2017).

3.2. Sobre a Visão de Futuro da Organização

3.2.1. A Visão de Futuro da sua empresa ajuda a posicioná-la como boa fornecedora de produtos e serviços no mercado: Atualmente, a Visão de Futuro direciona a filosofia de posicionamento da organização no mercado. (SCOTT, et. al., 1998; CARDOSO, et. al., 2011; OLIVEIRA, et al., 2012). O processo de posicionamento

ajuda a definir sua expertise distinta e destaca oportunidade de aplicar essas habilidades em um mercado geográfico mais amplo. Shelli (2015:3-4)

3.2.2. Que imagem você tem de sua empresa no mercado?

3.2.3. Na sua percepção, até que ponto os produtos e serviços oferecidos pela sua empresa são essenciais para os consumidores? A Visão é a luz no final do túnel que precisa motivar todos os indivíduos da Organização para seguirem em frente, crescer e se desenvolver; deve também reforçar o brilho e a autoimagem da organização. (SCOTT, et. al., 1998; CARDOSO, et. al., 2011; OLIVEIRA, et al., 2012)

3.2.4. Como você percebe a sua empresa como fornecedora de produtos e serviços no mercado em relação à concorrência? Para avaliar a Visão de Futuro de uma Organização, além das questões anteriores, é preciso analisar o seu posicionamento no mercado, adicionando outras questões. (SCOTT, et. al., 1998; CARDOSO, et. al., 2011)

3.2.5. Em relação aos concorrentes, a sua empresa está situada (assinale a opção correta): A Visão e Missão são essenciais para a Organização desenvolver suas estratégias de corporativas e departamentais visando o ganho e manutenção da sua competitividade. Elas são o ponto de partida quando se pensa em competitividade, conforme esclarece David e David (2017).

3.2.6. Que Visão de Futuro a sua empresa busca ter no mercado nos próximos cinco anos a dez anos? A Visão, refere-se à posição que queremos que a organização ocupe, seja em negócios existentes, seja na nova composição de negócios. (OLIVEIRA, et al., 2012)

3.2.7. Onde você percebe estar o diferencial competitivo da sua empresa em relação aos seus concorrentes? Na definição da Visão e Missão é preciso que a Organização leve em considerações algumas questões fundamentais, como por exemplo: quem são os seus clientes? Quais são principais produtos ou serviços comercializados? Como a organização trata os seus clientes internos e externos, seus parceiros e fornecedores? Onde está a sua vantagem competitiva: na qualidade do produto/serviço, no atendimento na venda ou pós-venda? (DAVIS e DAVID, 2017)

3.2.8. A Visão de Futuro da sua empresa é um instrumento desafiador o suficiente para superar as dificuldades e as barreiras que a impedem de crescer e se desenvolver: A Visão é a luz no final do túnel que precisa motivar todos os indivíduos da Organização para seguirem em frente, crescer e se desenvolver; deve também reforçar o brilho e a autoimagem da organização. (SCOTT, et. al., 1998; CARDOSO, et. al., 2011; OLIVEIRA, et al., 2012)

3.3. Sobre a Missão Organizacional

3.3.1. A Missão da sua empresa consegue motivar e inspirar seus funcionários a fazerem seu trabalho cada vez melhor: A declaração de missão deve informar aos executivos e empregados o objetivo geral para cuja realização eles atuam como equipe na organização. (CARDOSO, et. al., 2011)

3.3.2. A Missão da sua empresa consegue também motivar e inspirar seus clientes a ponto de torná-los cada vez mais fiéis aos seus produtos e serviços: A missão deve refletir o propósito fundamental da entidade, sobretudo o que ela fornece aos clientes e demais partes interessadas. (CARDOSO, et. al., 2011)

3.3.3. Os produtos ou serviços comercializados pela sua empresa são mais procurados do que o da concorrência?

Blankson (2008), diz que uma Organização que preza a responsabilidade social das empresas, tende a adotar um posicionamento estratégico baseado na ética e boa imagem organizacional. Para ele, este posicionamento inclui seis tipos de estratégias, sendo um deles denominado Aplicação, onde os consumidores são informados sobre o melhor uso do serviço / produto, o que é melhor que o dos concorrentes.

3.3.4. Na sua percepção, até que ponto os clientes estão satisfeitos com a qualidade dos produtos e serviços da sua empresa?

3.3.5. O que os clientes mais valorizam nos produtos ou serviços da sua empresa?

A Missão, diferentemente da Visão, é operacional e foca os produtos ou serviços que a Organização oferece ao mercado consumidor e deve, portanto, dar ênfase aos aspectos qualitativos (eficácia) e quantitativos (eficiência) dos produtos e serviços. (SCOTT, et. al., 1998; OLIVEIRA, et. al., 2012).

3.3.6. Em relação ao portfólio atual de produtos e serviços, qual é a estratégia da sua empresa visando aumentar as vendas? Assinale as três principais: Como ganhar e manter a vantagem competitiva, primeiramente se deve estabelecer uma Visão e Missão claras, em seguida formular suas estratégias, implementar as mesmas fazendo com que os clientes se sintam atraídos e por último avaliar e monitorar os resultados, corrigindo-os se necessário. (DAVIS e DAVID, 2017)

3.3.7. Sua empresa está empenhada em canalizar esforços, conhecimentos e investimentos para a melhoria da sua imagem no mercado: Associada ao Planejamento Estratégico, a Gestão Estratégica (GE) busca formular, implementar e avaliar as decisões que perpassam toda a Organização e permitem que os objetivos sejam alcançados. (DAVIS e DAVID, 2017).

3.4. Sobre os Valores Organizacionais

3.4.1. Sua empresa tem e pratica um código de ética cuidadoso em relação aos seus compromissos e responsabilidades:

O que às vezes são chamados princípios éticos ou morais? Às vezes são também chamados de princípios éticos ou morais, e servem para definir ou orientar a conduta dos funcionários e como a Organização deve se comportar diante dos seus clientes, fornecedores e todos os demais indivíduos com as quais a Organização tem contato direta ou indiretamente, também conhecidos como stakeholders. (SCOTT, et. al., 1998; CARDOSO, et. al., 2011; OLIVEIRA, et al., 2012)

3.4.2. Sua empresa trata sempre os funcionários com respeito e consideração:

3.4.3. Sua empresa trata sempre os clientes com respeito e consideração:

3.4.4. Sua empresa trata sempre os fornecedores com respeito e consideração:

Para definir suas metas e seus valores organizacionais, as organizações além de responderem às exigências de seus colaboradores internos, precisam ainda atender às exigências externas, formadas por seus clientes e parceiros de negócio. (GOSENDO e TORRES, 2010)

3.4.5. Sua empresa tem uma política de qualidade bem definida e amplamente exercida pelos seus funcionários:

Fazendo referência à ISO série 9000, (OLIVEIRA, et al., 2012) os autores dizem que um dos papéis da Alta Direção, é garantir que a Política da Qualidade seja devidamente comunicada, disseminada e entendida por toda a organização.

3.4.6. Sua empresa tem um Plano de Carreira com benefícios claramente definidos e seriamente praticado:

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade, o desenvolvimento tem uma perspectiva futura, objetivando focar nas novas habilidades e capacidades que serão requeridas para possíveis cargos que virão a ser ocupados pelos colaboradores na organização. Além de abordar atividades relacionadas à capacitação da força de trabalho, considerando as estratégias da organização e o desenvolvimento pessoal, além do desenvolvimento profissional. (CARDOSO, et. al., 2011, p.151).