

A PEDAGOGIA EMPRESARIAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

*Flávia Marcolina**

Resumo

No mercado competitivo que vivemos diferenciar-se é necessidade fundamental para as empresas. O planejamento estratégico proporciona uma reflexão, análise e melhor interação da empresa com seu ambiente interno e externo, o que auxilia o empresário no direcionamento dos recursos e nas ações da empresa visando atingir seus objetivos. Este artigo ressalta a importância do Pedagogo Empresarial no planejamento estratégico da empresa, sendo a atuação do mesmo, um suporte para a área de Gestão de Pessoas, juntamente com outros profissionais da área, que irão conduzir os processos de aprendizagem e o crescimento de cada organização. Desta forma, pode ocorrer o desenvolvimento de suas habilidades em criar situações adequadas para o futuro, transformando esta visão em realidade, desenvolvendo e gerenciando os recursos estratégicos necessários, já que as mesmas vêm enfrentando um ambiente extremamente competitivo, inseridas em uma sociedade profundamente afetada pelos novos paradigmas introduzidos pela chamada sociedade da informação.

Palavras-chaves: Planejamento. Pedagogo. Objetivo. Visão.

Abstract

In the competitive market that we live differentiate themselves from others is fundamental need for businesses. Strategic planning provides a reflection, analysis and better interaction with your company's internal and external environment, which helps the entrepreneur in directing resources and the company's stock in order to reach its goals. This article emphasizes the importance of Corporate Educator in strategic planning. Since the performance of the Corporate Educator, a support to the area of Personnel Management, along with other professionals who will drive the process of learning and growth of each organization, it is a consequence of the result of their ability to create conditions suitable for future, turning this vision into reality, developing and managing the strategic resources needed, since the educator has been facing an extremely competitive environment, embedded in a society deeply affected by the new paradigms introduced by the so called information society.

Keywords: Planning. Educator. Purpose. Vision.

* Graduação em Pedagogia. Pós-graduação em Pedagogia Empresarial. Especialista em Formação para Educação à Distância, Mestra em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Orientadora Pedagógica do SESI- Guaporé.

1 Introdução

Na atualidade, é cada vez maior o número de empresas que, diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas de apoio à gestão com a finalidade de desenvolvimento futuro da empresa e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial, dando orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência.

Nesse contexto, pode-se evidenciar a importância de uma estratégia e do pedagogo empresarial que oriente as Instituições para que seja possível alcançar seus objetivos, seja através da produção de bens ou de oferecimento de serviços.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas tornando-se mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos, tornando-se mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

Entende-se como planejamento estratégico, o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer estratégias que possibilitam um aumento da competitividade da empresa. Planejamento estratégico consiste também no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de estratégias que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2001).

Para Vasconcelos Filhos (1985), administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis de organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados de oportunidades.

Segundo Porter (1998), o principal foco das organizações, atualmente, não deve ser o crescimento do faturamento, algo que muitas empresas insistem equivocadamente em priorizar, mas a estratégia em si, pois ela é mais importante do que qualquer projeção de crescimento de mercado.

Nesse meio, o Pedagogo Empresarial surge como uma nova ferramenta para este desenvolvimento nas organizações que caminham para serem empresas aprendentes. Com o propósito de ajustar as falhas, pensar estrategicamente, ter habilidade para as relações humanas: saber aprender, treinar e delegar tarefas – estas características são algumas das solicitadas aos profissionais no mercado globalizado – e que o Pedagogo direcionará o profissional na tarefa à qual ele melhor se ajusta para o melhor aproveitamento de suas qualidades (SENGE, 2002).

A estratégia é a ferramenta mais poderosa no sentido de se conseguir o alinhamento. Muitos líderes, infelizmente, se concentram apenas na melhoria operacional das suas organizações, na motivação dos funcionários, e acabam perdendo a noção do verdadeiro propósito de um líder, que é justamente cuidar da estratégia. Acabam falando muito com os mercados, perdem muito tempo cuidando de sua própria imagem pessoal, perdendo assim o foco (PORTER, 1998).

Conforme Porter (1998), a meta final da estratégia competitiva é lidar com, e em termos ideais, modificar estas regras em favor da empresa. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos

concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

O Modelo das Cinco Forças de Porter é utilizado para elaborar uma análise competitiva da empresa. Recorrendo a estes modelos de análise estratégica, criam-se as condições para traçar uma eficiente estratégia de negócio.

Michael Porter defende que uma empresa, para melhor competir num determinado segmento estratégico, ou indústria deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo.

As cinco forças competitivas podem assim ser definidas:

Figura 1 - As cinco forças de Porter



Fonte: PORTER, 2004.

- ♦ Rivalidade entre os concorrentes: Este modelo auxilia na determinação do valor criado por uma indústria em função da concorrência direta. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, existindo então uma acirrada disputa por posição dentro da indústria, onde as empresas tornam-se mutuamente dependentes. Os aspectos mais importantes são: a atividade, a agressividade dos concorrentes e as ferramentas de competição para conseguir mais mercados.
- ♦ Ameaça de novos entrantes: Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena.
- ♦ Ameaça de Produtos Substitutos: A existência de substitutos que desempenham as mesmas funções que os produtos ou serviços analisados são uma condição básica que limita o montante de valor que uma indústria pode criar. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto

nos preços que as empresas podem fixar com lucro. O impacto dos substitutos pode ser resumido como a elasticidade global da demanda da indústria. Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade. A identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria.

- ◆ Poder de barganha dos clientes: Trata-se da força demonstrada pelos compradores ao negociar a compra de produtos ou serviço. Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.
- ◆ Poder de barganha dos fornecedores: Trata-se da força demonstrada pelos compradores ao negociar com fornecedores, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de seus serviços. Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Diante do exposto, este artigo tratará o conceito do que é planejamento estratégico dentro de uma organização, abordará aspectos importantes para ser trabalhado dentro da mesma, além da importância do pedagogo empresarial no auxílio do processo de desenvolvimento e na construção de processos educacionais que garantam a participação ativa do trabalhador na sua própria aprendizagem.

2 Pedagogia empresarial

Por séculos a formação do caráter e personalidade das pessoas, e o problema da educação foi objeto de estudo e meditação. Na Grécia e Roma denominavam Pedagogo o escravo ou guardião que conduzia e acompanhava as crianças, o termo Pedagogo significa: aquele que conduz a criança.

O que vem a ser Pedagogia? Ramos de estudos próprios dedicados aos vários âmbitos da prática educativa, complementados com a contribuição das demais ciências da educação. Ou seja, a atuação do pedagogo é ampla e vai além de aplicação de técnicas que apenas visam a estabelecer políticas educacionais no contexto escolar. O que diferencia o pedagogo de outros ambientes de trabalho é a sua atuação, pois a função do pedagogo está relacionada a todas as atividades de aprendizagem e de desenvolvimento humano.

Como a pedagogia tem como objeto a Educação, o pedagogo aparece como sendo o melhor profissional para atuar neste campo, mas para isso seria necessário haver mudanças na formação deste profissional, que não estava preparado para atuar dentro das empresas, já que o público não é mais crianças ou adolescentes, e sim pessoas adultas.

A pedagogia nos ensina a ter um olhar humano, aprender nos conhecer e querer também conhecer o outro, nos ensina a planejar, a organizar planos, a sistematizar, a fomentar e elaborar projetos, pontos estes positivos que ajudam o pedagogo na empresa.

O Pedagogo Empresarial deverá ter o domínio de conhecimentos, técnicas e práticas que, somadas à experiência dos profissionais de outras áreas, constituem instrumentos importantes para atuação na gestão de pessoas: coordenando equipe multidisciplinar no desenvolvimento de projetos; evidenciando formas educacionais para aprendizagem organizacional significativa e sustentável; gerando mudanças culturais no ambiente de trabalho; na definição de políticas voltadas ao desenvolvimento humano permanente; prestando consultoria interna relacionada à educação e desenvolvimento das pessoas nas organizações.

A empresa é vista como um espaço essencialmente educativo, onde todos têm objetivos específicos, assim, cabe a pedagogia o uso de estratégias e metodologias adequadas, capazes de possibilitar a aprendizagem significativa. Dessa forma, o pedagogo promove a reconstrução de conceitos básicos, como a criatividade, espírito de equipe e autonomia emocional e cognitiva (RIBEIRO, 2007).

3 Práticas pedagógicas como estratégia

Com as mudanças no mercado de trabalho as habilidades do pedagogo têm sido valorizadas dentro da empresa, uma vez que ele é um profissional que pode contribuir para o crescimento dos indivíduos, por meio de atividades formativas, descobrindo seus verdadeiros potenciais, levando-os à produtividade, através de motivação e treinamentos. Diante da lógica das competências busca-se mobilizar o trabalhador em todas as suas dimensões: intelecto, força física, emoções, atitudes e habilidades entre outras, embora com muita sutileza, especialmente porque usa mecanismos diversos como o de autocontrole, em que controla seus atos e emoções para entender e atender as exigências do mercado.

O papel do pedagogo vai além disso: ele proporcionará um ambiente de aprendizado desenvolvendo nas pessoas o intuito das cinco disciplinas utilizadas nas organizações aprendentes, que Senge (2002) classifica em: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

- ◆ O pensamento sistêmico: consiste em ações inter-relacionadas conectadas em um mesmo padrão. Voltado para as organizações podemos entendê-la como um sistema (parte contábil, a administrativa, a produção, etc.) contemplando o todo, e não analisar somente cada parte individual para obtermos a solução de um problema e para podermos desenvolver essa forma de pensamento.
- ◆ O domínio pessoal: é o comprometimento e a capacidade de aprendizagem de cada indivíduo. Essa disciplina é contínua na forma de aprofundar nossa visão pessoal, na concentração de nossas energias, no desenvolvimento da paciência e a de ver a realidade objetivamente. Nas organizações, se existe a aprendizagem pessoal e a aprendizagem organizacional, a reciprocidade para ambas será composta de uma empresa disposta em aprender.
- ◆ Os modelos mentais: implicam no prisma de como cada indivíduo analisa o mundo em sua forma de ver e agir a partir de cultura familiar e social. Nas empresas o trabalho deverá ter formas de diálogos ricos para que o indivíduo faça uma autoanálise e que aprenda a expor seus próprios pensamentos e aceitar o feedback dos outros.

- ♦ A construção de uma visão compartilhada: deve ser desenvolvida a partir de um líder, que traduz sua visão individual em uma visão compartilhada passando a dividir com o grande grupo. E quando o resultado é positivo o grupo compartilha objetivo não porque são obrigadas, mas porque querem. Para as organizações essa disciplina estimula a liderança, o comprometimento e o trabalho em equipe, servem como forma de motivação para que novos objetivos sejam alcançados.
- ♦ Aprendizagem em equipe: aparece em diversas formas: nos esportes, no teatro, na ciência, na qual os grupos desenvolvem capacidades de ação coordenadas, produzem resultados satisfatórios e crescem como indivíduos. Deve haver a discussão no grupo para que apareçam ideias e percepções de que sozinhos eles não conseguiriam. Para as organizações a cautela em formar equipes com capacidade de aprender como equipe e não como indivíduo é de extrema importância, pois a recíproca deverá ser constante para a organização ser aprendente.

Oliveira (1991) acrescenta outras ações, quais sejam: coordenar equipes multidisciplinares no desenvolvimento de projetos; evidenciar formas educacionais para aprendizagem organizacional significativa e sustentável; gerar mudanças culturais no ambiente de trabalho; definir políticas voltadas ao desenvolvimento humano permanente; e prestar consultoria interna relacionada ao treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações.

O perfil do pedagogo desejado pelas empresas baseia-se nas seguintes habilidades: criatividade, espírito de inovação, compromisso com os resultados, pensamento estratégico, trabalho em equipe, capacidade de realização, direção de grupos de trabalho, condução de reuniões, enfrentamento e análise em conjunto das dificuldades cotidianas das empresas, bem como problemas profissionais.

O funcionário que quando motivado e por dentro dos conhecimentos necessários, sente-se melhor e produz mais e a empresa que quando se mantém com pessoas qualificadas obtém melhores resultados e maiores lucratividades. Contudo, o pedagogo e a empresa fazem uma ótima combinação, pois em tempos modernos ambos têm o mesmo objetivo de formar cidadãos críticos com competências para tal função.

4 Estratégia

A palavra estratégia significa “a arte do general”, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez, antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando às melhores mudanças para a vitória militar (TEIXEIRA, 2005).

Em termos militares, estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general; e a tática, a ciência dos movimentos guerreiros dentro de referido campo, deve-se considerar que, no contexto empresarial, as batalhas e os inimigos não são sempre, claramente identificáveis (PORTER, 2004).

Em plena era do conhecimento, as mudanças no cenário das organizações têm influenciado o comportamento dos profissionais que precisam buscar o desenvolvimento de capacidades, agilidades e criatividade para melhor desempenhar as suas atividades na área em que atuam. É rápida a adaptação às mudanças, a inovação e a

tomada de decisões estratégicas devem fazer parte da dinâmica das organizações. E estas, precisam estabelecer processos empreendedores que favorecerão o seu crescimento no mercado globalizado. Para isso, precisam investir na formação continuada de seus profissionais de forma a impulsioná-los a garantir a apropriação de conhecimentos e práticas voltadas a potencializar o capital humano na empresa.

O pedagogo empresarial vai além da compreensão de aspectos teóricos, favorece o rompimento de paradigmas, e desse modo propicia ao colaborador na empresa, ultrapassar seus próprios limites, a partir do exercício de suas capacidades (RIBEIRO, 2007).

O profissional da Pedagogia em tempos modernos, vem ocupando seu espaço dentro do ramo empresarial, e com base na Pedagogia, visa a busca por estratégias e didáticas para desenvolver, de forma precisa, a aprendizagem dos profissionais, de forma que gere a mudança, não somente em seu contexto profissional, como também no pessoal.

As estratégias devem olhar para fora, isto é, para o meio ambiente e o mercado em que atuam e de fora para dentro da organização, no pensamento dos estrategistas, mas também para cima – para a grande visão da empresa (MINTZBERG, 2000).

Para Oliveira (2002), a estratégia deve ser sempre, uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardilosa, constituindo-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

De acordo com Porter (1998), estratégia competitiva tem a ver com ser diferente e manter-se com um sistema de valores, gerenciado através de uma cadeia, que deve ser administrada para que a estratégia escolhida pela empresa para competir no mercado esteja alicerçada em bases, cujas atividades sejam diferentes das de seus concorrentes ou de uma maneira diferente, e que dificilmente consiga ser copiada (ou clonada), pois a sustentação de uma estratégia está apoiada em um conjunto de vantagens competitivas distintas.

Porter (1998) argumenta que a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente, criando a diferenciação sustentável no mercado. Isso pode consistir em fornecer aos clientes um maior valor do que os concorrentes ou em fornecer valor comparável, porém com um custo mais baixo que os concorrentes. Sua solução é ser diferente. Portanto, o autor sugere que as empresas escolham sempre um conjunto diferente de atividades em relação aos concorrentes para fornecer um conjunto único de valor. Além disso, o autor alerta que, para as empresas serem diferentes de seus concorrentes, precisam fazer escolhas, ter foco e saber o que fazer e o que não fazer.

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

5 Planejamento

A importância do planejamento nas empresas e instituições públicas ou privadas, de quaisquer áreas, é ampla e consensualmente exposta na literatura acadêmica. O planejamento constitui procedimento consagrado e indissociável dos modernos métodos de gestão. Ao se planejar, busca-se uma definição dos grandes

objetivos da organização, ou seja, sua finalidade ou razão de ser sob o ponto de vista econômico-social (SHEIN, 1969).

Para o pedagogo empresarial, planejamento compreende a seleção dos objetivos da organização e das áreas, e a determinação dos meios para atingir uma busca de conhecimentos e aprendizados melhor.

Já em 1916, Henri Fayol apud Porter (1998), em definição considerada pioneira, afirmava: “O provérbio de que administrar significa olhar para o futuro dá uma ideia da importância do planejamento para o mundo dos negócios, e, se prever o futuro não é exatamente sinônimo de administrador, é, pelo menos, uma parte essencial da administração. Prever o futuro, nesse contexto, significa ao mesmo tempo prever atuações futuras e preparar-se para elas. O plano deve conter, por conseguinte, as estimativas do futuro, os resultados a serem obtidos, a linha de ação a ser seguida, os estágios a serem alcançados e os métodos a serem usados”.

Segundo Oliveira (2001), planejar significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos.

Planejamento Estratégico é definido como um processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através da constante interação com o ambiente externo (MEYER JR., 1988).

Stoner e Freeman (1995) dizem que o planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apoiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

Para Fleury (2004), planejamento é a capacidade de estruturar e sistematizar ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes e minimizar ameaças e pontos fracos, estabelecendo mecanismos de controle e avaliação das ações e otimizando recursos existentes.

O planejamento é visto como uma das tarefas mais importantes de um administrador, que pressupõe: escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido, mas para que isso ocorra o administrador deve entender o conceito de planejamento dentro do ambiente das organizações.

O planejamento não é um fim em si mesmo, mas um meio para se atingir os fins. O objetivo de qualquer planejamento é basicamente o mesmo, ajudar na obtenção do êxito, enquanto que os objetivos da organização variam de acordo com o tipo de negócio, com a conjuntura, com os períodos, com as projeções que são feitas, enfim, variam em função do caso concreto.

6 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico surge nos anos 60, quando as forças que atuam no mercado se tornam cada vez mais imprevisíveis e inesperadas, forçando as organizações a buscarem novas formas de planejamento e gestão que lhes permitissem posicionar-se melhor num mercado cada vez mais competitivo.

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende

a ser diferente do passado; a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência (OLIVEIRA, 2002).

De acordo com Tiffany e Peterson (1998), planejamento estratégico é uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Assim, o planejamento estratégico implica uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, o valor a ser oferecido ao cliente, as vantagens a longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos.

Segundo Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Uma organização moderna que pretende manter-se competitiva deve estar entre as organizações que fazem acontecer, pois no mundo globalizado não existe espaço para seguidores, mas sim para inovadores.

Nesse contexto, pode-se evidenciar a importância de uma estratégia que oriente a empresa para que seja possível alcançar seus objetivos, seja através da produção de bens ou de oferecimento de serviços.

Diante disso, o planejamento estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias, diminuindo com isso a possibilidade de tomada de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo sem margem para erro.

Segundo Kotler (1992), planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Somente em meados dos anos 70 surgiu o planejamento estratégico como um método estruturado para a determinação das ações no presente, visando às incertezas do futuro. A evolução mais recente do planejamento empresarial se deu nos anos 80, caracterizando a administração estratégica (FERREIRA, 1997).

Kotler (1992) alega que o planejamento estratégico surgiu nos anos 70, pois, na década anterior, o ambiente era relativamente estável e os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional.

Para que o planejamento estratégico seja eficiente, o profissional inserido tem que ser o mais competente de todos capazes de solucionar problemas com valores técnicos e éticos e essas características cabem ao Pedagogo Empresarial, que consiste em um facilitador dos processos de mudança, tendo competências hábeis para desenvolver tal tarefa.

A partir da década de 80, o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à administração estratégica (FERREIRA, 1997) que surgiu com o intuito de conservar os benefícios propiciados pelo planejamento estratégico, porém combatendo suas imperfeições.

Existem diversos tipos de planejamento, posicionados em diferentes níveis hierárquicos na organização, que podem ser classificados como estratégico, tático e operacional.

É importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. O planejamento estratégico, por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos (FERREIRA, 1997). Resumidamente, encontram-se abaixo as definições destes tipos de planejamento.

- ◆ Planejamento estratégico: é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. De forma geral, o planejamento estratégico possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implantação.
- ◆ Planejamento tático: pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresariais etc. O processo do planejamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.
- ◆ Planejamento operacional: tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas administrativas que vem recebendo maior número de críticas nos últimos anos, críticas estas, em sua maioria, relacionadas a alguns aspectos, como rigidez do processo, dificuldade na implementação de estratégias, imprevisibilidade quanto ao futuro, e ao fato de não representar um pensamento estratégico. No entanto, pode-se dizer que as metodologias de planejamento estratégico possuem aspectos positivos e negativos. A turbulência ambiental de fato torna a previsão do ambiente uma tarefa difícil, mas o planejamento deve ser visto como uma ferramenta que, possibilitando reflexões e análises sobre os possíveis acontecimentos futuros, também propicia à empresa conhecer melhor seu ambiente de atuação, preparar-se para mudanças e, se possível, antecipar-se a estas.

O planejamento estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisões, visando a garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro (VASCONCELLOS FILHOS, 2001).

7 Considerações finais

O Planejamento Estratégico e o Pedagogo Empresarial, independentemente de suas diferentes interpretações, conceitos e modelos, consistem em um conjunto de

mudanças que visam fazer com que as organizações busquem um desempenho competitivo no futuro. Eles mostram como as organizações pretendem valorizar seus acionistas, clientes, colaboradores e cidadãos criando valores sustentáveis para o futuro. A grande vantagem das empresas que possuem um Planejamento Estratégico e um pedagogo é a capacidade de equilibrar forças contraditórias como os investimentos, para aumentar a receita em longo prazo, e o corte de custos, para melhorar o desempenho financeiro em curto prazo, bem como a empresa passa a enxergar que os novos conhecimentos, favorecerão seu crescimento pessoal, profissional e implicará em resultados proveitosos no que se refere aos rumos da mesma.

As organizações trabalham para aumentar seu faturamento a cada dia, e as que não se preocupam em fazer um planejamento estratégico eficaz estão correndo riscos até mesmo de abrir falência. Um planejamento estratégico tanto nas pequenas ou grandes empresas é fundamental para sua sobrevivência, mas ele necessita do apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes. Baseado nessa premissa, os responsáveis pelas diversas fases do processo são os próprios integrantes da organização.

A competição entre as empresas vem crescendo cada vez mais e para sobreviverem no mercado elas precisam utilizar da melhor forma possível seus recursos e suas habilidades, superar as ameaças ambientais, explorar oportunidades e estabelecer os melhores meios para atuar no mercado.

A Pedagogia Empresarial vem para contribuir com as novas exigências do mercado que surgem a cada dia, com a ação de desenvolver projetos, planos de ação dentro da empresa, bem como também o pedagogo ser responsável por treinamentos de comportamentos e na formação de novos líderes para atuar na preparação de relacionamentos e atendimentos com mais eficácia e qualidade diante dos fornecedores e clientes e funcionários.

Assim, o planejamento estratégico pode ser entendido como uma ferramenta que a auxilia no seu processo de gestão, possibilitando o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, frente às necessidades dos clientes, à análise do setor de atuação, do mercado, dos concorrentes, dos valores a serem oferecidos ao cliente, das vantagens a longo prazo, da lucratividade, entre outros aspectos.

A implementação de um planejamento estratégico e do pedagogo empresarial, ou até mesmo a simples ideia da elaboração de um projeto dentro de uma organização, pode trazer em um primeiro momento certa descrença por parte de alguns, o que é perfeitamente normal, tendo em vista a resistência do ser humano a mudanças, principalmente dentro de grupos conservadores.

É relevante que os administradores percebam que o planejamento estratégico não precisa ser caro, complexo ou mesmo muito formal, podendo ser realizado em escala modesta, com a participação de funcionários e concentrando-se apenas nos passos que interessam às suas organizações e respectivas necessidades.

O planejamento estratégico não deve ser visualizado como a solução de todos os problemas, mas como um instrumento administrativo que ajude a empresa a se conhecer e a ter visão do futuro.

O pedagogo hoje está muito mais preparado, mais capacitado para assumir tal cargo, com uma bagagem mais completa, abordando a vários campos e conceitos que levam ao senso crítico de estar sempre mudando, transformando e planejando.

Contudo, acredita-se que unindo forças e conhecimentos construiremos empresas e competências de grande porte, formando cidadãos críticos para tal.

A estratégia para um pedagogo atuar em uma empresa está voltada aos aspectos de negócio, visão e princípio da organização.

Atualmente, há pedagogos atuando nas organizações, nas áreas de gestão de pessoas, processos gerenciais, liderança, treinamentos e desenvolvimento de equipe entre outros, desta forma entende-se que o pedagogo já está inserido na administração empresarial.

Referências

- FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.
- FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2004.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos, para quê?* São Paulo: Cortez Editora, 2001.
- MEYER JR, V. Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: NUPEAU – Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Univ. (Org.). *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis, 1991.
- _____. *Administração universitária: considerações sobre sua natureza e desafios*. Costa Rica, 1988.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. *Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa*. Rio de Janeiro: Wak, 2007.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

SHEIN, E. H. *Psicologia de laorganización*. Madri: Prentice Hall International, 1969.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TEIXEIRA S. *Planejamento, Gestão das Organizações*. Lisboa: Mc Graw Hill, 2005.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo estratégias para competir no século XXI*. Rio de Janeiro, Campus, 2001.