



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS EM SAÚDE  
SUPLEMENTAR**

**Strategic Planning and Organizational Culture: A Case Study in a Service Provider  
of Supplemental Health.**

**Rannah Munay Dantas da Silveira<sup>1</sup>**

Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA

E-mail: [yakarav@hotmail.com](mailto:yakarav@hotmail.com)

**Yákara Vasconcelos Pereira Leite**

Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA

Professora e Coordenadora do curso de Administração

E-mail: [rochelereis@unp.br](mailto:rochelereis@unp.br)

**Elisabete Stradiotto Siqueira**

Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA.

Professora adjunta

E-mail: [betebop@uol.com.br](mailto:betebop@uol.com.br)

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

## **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo analisar como a cultura organizacional pode ser fator influenciador no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico de uma prestadora de serviços em saúde suplementar. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, onde o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. Diante das questões apresentadas conclui-se que a organização em questão não observa os seus aspectos culturais durante a construção do seu planejamento.

**Palavras-chave:** Estratégia, Planejamento Estratégico, Cultura Organizacional.

## **ABSTRACT**

This study aims to examine how organizational culture can be a factor that influences the process of the development and implementation of a strategic planning. This strategic planning includes of the providing of services related to health insurance. This is a qualitative study, where the instrument used for the collection of data consisted of a survey. Given the issues presented, we can conclude that the organization in question does not observe the cultural aspects during the construction of its strategic planning

**Keywords:** Strategy, Strategic Planning, Organizational Culture.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento do sistema capitalista de produção a competição tornou-se uma das forças mais poderosas para aprimorar diversas áreas do empreendimento humano. Esta envolve desde empresas na disputa por mercados, até organizações filantrópicas. Todas elas precisam traçar estratégias para oferecer valor superior aos seus clientes (PORTER, 2009).

Assim, cada organização que compete em um determinado segmento necessita de uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou informal. O planejamento estratégico, como forma explícita da formulação de estratégias, vem se mostrando uma ferramenta eficaz na obtenção dos resultados pretendidos pelas empresas, uma vez que, este delimita as políticas a serem seguidas pelas organizações (PORTER, 2004).

No entanto, apenas a sua elaboração não é garantia única do sucesso organizacional, uma vez que, este depende diretamente da implementação das estratégias. Diferenças entre as aspirações e as reais capacidades e disponibilidades, desajustes provocados por mudanças organizacionais e problemas oriundos da inadequação do envolvimento dos implementadores no processo de formulação das estratégias, podem gerar disparidades significativas entre o resultado planejado e o esperado (BARROS; FISCHMANN, 2007).

Logo, as duas tarefas administrativas responsáveis por moldar os resultados dos esforços para executar a estratégia de uma empresa são a “[...] criação de uma cultura corporativa que suporte a estratégia e o exercício da liderança interna necessária para orientar a implementação das iniciativas estratégicas e atingir os mais altos patamares da excelência operacional” (THOMPSON JR.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 415).

Dessa forma, o estudo sobre cultura organizacional como uma dessas atividades tem sido fundamental para a compreensão dos fenômenos organizacionais. Os dilemas entre os comportamentos aprovados pela cultura existente na organização e aqueles necessários para a boa execução da estratégia representam um desafio para todos os que a constituem. “Quando a cultura de uma empresa está fora de sincronia com as ações e os comportamentos necessários para executar a estratégia com sucesso, a cultura precisa ser modificada tão rápido quanto possível” sendo preciso muito poder de liderança para forçar estas grandes mudanças culturais e superar as barreiras preexistentes (THOMPSON JR.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 428).

Logo, a capacidade de gerenciar uma firma como um todo e não apenas subunidades, de antecipar o futuro, manter a flexibilidade, gerenciar o capital humano e promover mudanças estratégicas e culturais sempre que preciso se tornou fundamental para que as empresas possam demonstrar sua capacidade de utilizar com sucesso a gestão estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Percebe-se assim, que gerir processos de implementação não é uma tarefa fácil e, uma vez que estes não estejam conectados com o planejamento estratégico e a cultura organizacional existente, podem se tornar uma armadilha em termos de aplicação de recursos, concentração de esforços desnecessários e resultados não-sustentáveis a longo prazo.

Nesse contexto, o presente estudo trata da existência de uma lacuna ainda não totalmente preenchida pela maioria das empresas entre as estratégias organizacionais e as técnicas e processos utilizados para implementá-las a luz da cultura organizacional, sendo o seu objetivo analisar de que forma a cultura organizacional pode ser um fator impeditivo ou impulsionador no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico de uma empresa do setor de prestação de serviços em saúde suplementar do interior do estado do Rio Grande do Norte.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Planejamento Estratégico**

Os estudos nesta área são tidos como recentes e iniciaram-se entre o fim da década de 50 e o início da década de 60 com Ansoff. No entanto, foi somente com o aumento da complexidade ambiental, onde as organizações contemporâneas estão inseridas, que os gestores perceberam que para sobreviver ao dinamismo do mercado estas necessitavam de uma direção a seguir em meio as possibilidades de negócio. Dentro desta perspectiva, surge o planejamento estratégico como uma ferramenta capaz de traçar os caminhos organizacionais até os objetivos pretendidos (SOBRAL; PECI, 2008).

Questiona-se então, o que é o planejamento estratégico? Segundo Oliveira (2008, p. 17 e 18) o planejamento estratégico pode ser entendido como “[...] o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor

direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Percebe-se então, que o planejamento estratégico trouxe para a ideia inicial do planejamento formal, um novo olhar, acrescentando-lhe mais dinamismo e possibilitando às organizações melhores condições de se adaptarem as constantes mudanças ambientais trazidas pelo novo cenário competitivo. (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007).

Desta forma vários autores dedicaram-se a estudar a estrutura do planejamento estratégico, quais devem ser suas etapas e como devem ser desenvolvidas. Neste estudo, será utilizado o modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) compreendendo os seguintes passos: 1. Formulação de objetivos; 2. Análise externa do ambiente ou auditoria externa; 3. Análise interna da empresa ou auditoria interna; 4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada; 5. Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia; acrescentando a estes a análise da situação presente na organização, proposto pelos estudos de Oliveira (2008).

A análise, diagnósticos ou avaliação da situação ou posição estratégica da empresa, costuma ser o ponto de partida para a elaboração do planejamento estratégico organizacional. Nesta, os gestores precisam definir qual percurso seguir e quais alterações no foco em produto, mercado, cliente e tecnologia melhorará sua posição de mercado e perspectivas futuras” (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 20).

A fixação dos objetivos por sua vez consiste na definição clara e precisa dos objetivos que a organização pretende alcançar, selecionando prioridades e estabelecendo metas a serem atingidas em um prazo previamente estabelecido (SOARES, 1985). As ameaças e oportunidades trazidas pelo ambiente externo também devem ser consideradas durante a elaboração planejamento estratégico. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) o entendimento do ambiente externo a organização é fundamental para que esta compreenda o seu presente e preveja com maior exatidão o seu futuro.

No entanto, com o desenvolvimento da superconcorrência a necessidade de identificar novas fontes de lucros levou as organizações a explorarem além dos fatores externos as potencialidades do seu ambiente interno (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Esta etapa, quando bem realizada, permite a empresa reconhecer os seus recursos, capacidades, competências essenciais e vulnerabilidades que podem se

constituir em vantagens competitivas ou transformarem-se em futuros entraves estratégicos (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Após o término das análises ambientais o planejamento estratégico entra na fase de formulação das alternativas estratégicas. É nesta etapa que as estratégias devem ser então, pensadas com base nos objetivos, desafios e metas previamente estabelecidas, respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa. (OLIVEIRA, 2008). Estando as estratégias devidamente formuladas estas devem ser implementadas visando tornar real e prático tudo o que foi planejado, tendo como meta o desenvolvimento de atividades centrais para apoiar a estratégia (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p.43).

Com o fim do desenvolvimento dos planos táticos e sua operacionalização, conclui-se a última etapa do planejamento estratégico, e a organização encontra-se teoricamente pronta para o futuro. No entanto, na visão de alguns autores o planejamento estratégico, apesar de todos os aspectos e benefícios apresentados, ainda possui limitações significativas que podem comprometer o sucesso de sua execução.

Dentre elas estão a sua incapacidade de responder adequadamente aos desafios trazidos por um ambiente dinâmico, tornando-se limitado e inadequado as organizações que competem neste cenário (SOBRAL; PECI, 2008) e o fato deste não ter sido apresentado como um auxílio a formação das estratégias, mas sim como o gerador destas no lugar das instituições e de seus empreendedores.

Assim, os defensores do planejamento estratégico ao se proporem a evitar as idiossincrasias humanas, para sistematizar o comportamento abriram espaço para a discussão, sobre a importância da análise e entendimento da cultura organizacional como agente de suporte a execução de estratégias, lidando, com a influência de políticas internas na promoção de mudanças necessárias para a implementação do planejamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

## **2.2 Cultura Organizacional**

O desenvolvimento dos estudos sobre cultura organizacional tiveram início a partir da década de 1960, passando a mostra-se um fator decisivo no meio organizacional, uma vez que, seu conceito abriu “ [...] caminho para uma discussão mais profunda sobre o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas e teorias de gestão” (BARBOSA, 2001, p. 133)

Nesse contexto, pode-se entender a cultura organizacional como o “ [...] caráter do clima de trabalho interno e da personalidade de uma empresa – moldada por seus valores centrais, crenças, princípios comerciais, tradições, comportamentos arraigados, práticas de trabalho e estilos operacionais” (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE 2008, p. 416). Sendo esta sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos mais diversos agentes (SARAIVA, 2002).

Desta forma, para compreender melhor os aspectos de uma determinada cultura, faz-se necessário conhecer as diferentes tipologias existentes, identificando suas características e estabelecendo como cada tipo cultural pode, a sua maneira, influenciar o andamento dos mais diversos processos organizacionais.

É importante ressaltar que por muitas vezes, as classificações ou tipologias até então estudadas, não correspondem a realidade de uma organização em todos os seus aspectos, no entanto, nos permitem classificar ou categorizá-las sob determinada ótica (FREITAS, 1991).

Naves e Coleta (2003) exploram em seus estudos o modelo dos “Deuses da Administração de Charles Handy”, que propõe a existência de quatro tipos distintos de culturas organizacionais, caracterizando, conseqüentemente, quatro diferentes maneiras de administrar, sendo, cada uma destas, simbolizada por um deus grego. A primeira delas é a cultura Zeus ou do poder, este tipo de cultura é característico de pequenas empresas e depende de uma fonte central de poder. No segundo modelo proposto, a cultura Apolo ou dos papéis, as funções assumidas por cada indivíduo são bem definidas e especializadas, sendo prescritas num conjunto de regras e procedimentos. Sendo, a estabilidade e a previsibilidade assumidas e encorajadas (ESTRADA, 2001).

A cultura Atena ou da Tarefa, terceiro perfil delimitado, prima pela flexibilidade e adaptabilidade, é caracterizada pela liderança consensual, pela meritocracia, recompensando-se o talento, a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe (NAVES; COLETA, 2003). Por fim, tem-se a cultura Dionísio ou da pessoa, nela o indivíduo é o ponto central da organização. Cada colaborador busca seguir suas próprias tendências e os seus próprios interesses rejeitando os controles e as metas organizacionais (ESTRADA, 2001).

Apesar de sua fundamental importância o modelo dos Deuses da Administração proposto por Charles Handy não foi o único a dedicar-se ao estudo dos tipos culturais. Os autores Cameron e Quinn também desenvolveram pesquisas significativas nesta área.

Os tipos ou perfis culturais, segundo Cameron e Quinn (1999 apud Texeira et al., 2006) estão dispostos em Hierárquica, Clã, de Mercado e Adhocrática. A cultura hierárquica possui foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado e diversos níveis hierárquicos, preocupada no longo prazo com a estabilidade, previsibilidade e eficiência, refletindo valores e normas associados a burocracia (TEIXEIRA et al., 2006). A cultura clã por sua vez apresenta maior flexibilidade em relação a hierárquica, está embasada em normas e valores ligados a associação e afiliação (SANTOS, 1998).

Já a cultura de mercado baseia-se na crença de que as recompensas virão quanto maior for o desempenho e os resultados (SANTOS, 1998), possuindo orientação externa voltada ao mercado competitivo (TEIXEIRA et al., 2006). Por fim a cultura adhocrática caracteriza-se segundo Santos (1998) pelo foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade dos seus colaboradores.

Com base nestas abordagens tipológicas alguns autores vem dedicando-se a entender como estes diferentes perfis podem propiciar efetivamente a mudança cultural, propondo a utilização de instrumentos para o diagnóstico, interpretação e implementação dos processos de mudança muitas vezes trazidos e propostos pelas estratégias estabelecidas e pelo planejamento estratégico adotado pela organização (ESTRADA, 2001).

Neste contexto ressalta-se que qualquer que seja o caminho seguido é impossível a qualquer organização estabelecer um processo de mudança sem observar a contrapartida de sua transformação cultural (FRENZEL, 1993). Logo, a elaboração de novas estratégias e a implementação do planejamento estratégico exemplificam processos organizacionais quase sempre geradores de mudanças operacionais e subjetivas efetivas dentro das organizações, demandando diretamente a adequação cultural para que o sucesso da implementação de tudo o que foi previamente planejado, pelos seus gestores, seja então alcançado (VERGARA; PINTO, 1998).

### **3 METODOLOGIA**

Para a execução desse estudo, optou-se pela utilização do método de pesquisa qualitativa quanto à sua abordagem. A pesquisa qualitativa de acordo com Minayo (1994, p. 21 a 22) “[...] se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade



que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis”. Esta foi escolhida por apresentar vantagens significativas sobre a análise quantitativa, principalmente quando o tema a ser estudado é complexo e necessita ser entendido dentro de um campo de acontecimentos e fatos (NEVES, 1996).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, sendo este composto por perguntas abertas e fechadas. Sendo as suas principais vantagens, a economia de tempo, o maior número de pessoas que podem ser atingidas simultaneamente, a obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas, menor risco de distorções, e maior uniformidade na avaliação em decorrência da natureza impessoal deste instrumento (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Para a realização desta pesquisa foram selecionados vinte e dois respondentes, sendo três deles da área gerencial, dois coordenadores, e os dezessete restantes colaboradores da área administrativa. A escolha dos sujeitos justifica-se pelo fato dos gestores e coordenadores, serem os responsáveis diretos pela elaboração e aprovação do planejamento estratégico da organização enquanto os colaboradores possibilitam o esclarecimento a respeito das principais características da cultura encontrada na organização e de como esta interfere ou corrobora com o planejamento estratégico.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta sessão encontra-se subdividida em duas sessões, sendo a primeira destinada a análise da metodologia do planejamento estratégico da empresa e a segunda a identificação dos valores, normas e regulamentos que a norteiam.

### **4.1 Planejamento estratégico**

Através da análise dos dados coletados junto aos questionados do nível gerencial conclui-se que a elaboração do planejamento estratégico desta organização se dá por meio da realização de reuniões anuais que contam com a participação do gerente geral, dos gerentes setoriais e coordenadores. A participação dos demais colaboradores ocorre apenas de maneira indireta através de sugestões dadas aos gestores que de acordo com o seu julgamento de relevância as repassam durante as reuniões.

Ao abordarem o processo de elaboração de estratégias o termo meta foi mencionado com frequência por todos os gestores e coordenadores. Estes afirmaram que tal processo ocorre através do estabelecimento de metas a serem atingidas no futuro, delimitando um caminho para a organização. Tal pensamento vem a corroborar com uma das conceituações propostas por Oliveira (2008, p. 4) na qual o autor explica que, “[...] 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” Sobral e Peci (2008) reforçam esta ideia e esclarecem que os planos estratégicos são os principais responsáveis pela definição dos objetivos organizacionais e pelo desenvolvimento das estratégias de longo prazo.

Logo, torna-se notória a importância dada pela organização para a formulação de metas e objetivos ao elaborar o seu planejamento estratégico. No entanto, o processo de planejar, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), engloba diversas outras etapas que merecem atenção e cuidado por parte dos gestores na hora de elaborarem o seu planejamento estratégico, essas etapas são: 1. Formulação de objetivos; 2. Análise externa do ambiente ou auditoria externa; 3. Análise interna da empresa ou auditoria interna; 4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada; 5. Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia; acrescentando a estes a análise da situação presente na organização, proposto pelos estudos de Oliveira (2008).

De acordo com as respostas dadas por gestores e coordenadores a respeito do cumprimento das etapas acima citadas, torna-se claro, que em especial, duas das etapas a serem seguidas recebem pouca atenção por parte dos responsáveis pela execução deste processo, a análise do ambiente interno e externo da organização.

Desta forma, uma vez que, não realiza estas duas etapas a organização se sujeita às variações do mercado tornando-se vulnerável frente as demais, como também a identificação de suas capacidades e competências essenciais é comprometida dificultando o melhor aproveitamento de suas forças internas e externas (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Além da pouca atenção despendida pelos gestores às fases de análise do ambiente externo e interno a organização, algumas falhas de execução também foram diagnosticadas nas etapas realizadas pelos gestores e coordenadores respondentes, como por exemplo, na fase de desenvolvimento dos planos táticos e operacionalização das estratégias. Quando questionados a respeito de como ocorre o repasse do planejamento

estratégico aos demais colaboradores para a sua futura implementação e operacionalização, foram encontradas contradições importantes entre os respondentes, uma vez que enquanto alguns gestores afirmaram que o planejamento estratégico da organização é socializado mediante a realização de reuniões com todos os colaboradores, outra parcela afirmou que a empresa não realiza esse repasse sendo este feito individualmente pelos gestores. Torna-se perceptível, então, que na organização em estudo não existe uma política clara de socialização e implementação do planejamento estratégico, esta ocorre de acordo com o entendimento e importância dada a este processo pelo gestor de cada setor, não havendo recomendações ou diretrizes estabelecidas pela gerência geral.

Esta prática se opõe ao defendido por Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008) que afirmam ser a etapa de desenvolvimento dos planos táticos e operacionalização das estratégias, a parte mais demorada e trabalhosa de todo o processo, pois, para se converter planos estratégicos em ações e resultados, o gestor deverá lidar com questões ligadas as mudanças organizacionais, motivação do pessoal, a capacidade competitiva da empresa e a criação de um clima organizacional que possibilite o alcance ou suplante das metas de desempenho. Desta forma, uma vez que, não ocorre a socialização dos planos estratégicos da empresa os seus funcionários não entendem e conseqüentemente não aceitam como legítimas as mudanças propostas pelo novo plano e resistem a elas comprometendo de forma significativa o sucesso dos seus planos futuros.

Por fim, a maioria dos gestores afirma que durante a elaboração do planejamento estratégico, em todas as suas etapas, os valores organizacionais são observados, embasando-o e impedindo que este venha a entrar em conflito com o modo de ser da organização,

Para a obtenção de dados mais consistentes para esta pesquisa, a percepção dos colaboradores a respeito da metodologia utilizada na elaboração do planejamento estratégico da organização também foi analisada. A análise desse público demonstrou que segundo quinze dos dezessete respondentes os colaboradores não participam da elaboração do planejamento estratégico da organização nem possuem acesso a este. Os dois únicos questionados que afirmaram conhecê-lo explicam que este lhe foi repassado pelos seus gerentes e coordenadores imediatos em reuniões setoriais.

A posição dos colaboradores vem a reforçar além do caráter centralizador deste processo, já esboçado anteriormente através das respostas dos gestores e coordenadores,

a existência de uma falha interna de comunicação na organização, uma vez que, a grande maioria dos seus colaboradores não detém nenhum conhecimento a respeito dos planos da organização para o longo prazo e conseqüentemente não sabem como estes irão alterar, dentre outros fatores, as suas rotinas de trabalho. Vale salientar que o planejamento é apenas informado, de forma limitada, ou seja, não é resultado de uma construção coletiva.

Em detrimento da não socialização do planejamento estratégico da organização junto aos seus colaboradores, estes pouco puderam contribuir para um melhor entendimento a respeito da metodologia utilizada pela organização neste processo, impossibilitando conseqüentemente o estabelecimento de um olhar comparativo entre as diferentes percepções apresentadas por gestores e colaboradores a respeito deste processo.

#### **4.2 Valores, normas e regulamentos que orientam o processo de decisão da empresa**

Buscando estabelecer um perfil cultural da organização estudada, os gestores, coordenadores e colaboradores foram questionados a respeito de quais seriam as características que melhor representam o modo de ser da organização. Entre os grupos questionados, gestores e colaboradores, o poder decisório centralizado, as funções bem definidas e especializadas, o controle, o foco interno e o foco no desempenho e resultados foram as características mais citadas como presentes na organização, por outro lado, o incentivo à criatividade e personalidade, a previsibilidade de ações, a flexibilidade e adaptabilidade, o incentivo ao trabalho em equipe e o foco externo foram classificados como os menos presentes.

Tais resultados possibilitam uma comparação entre as principais características da organização, de acordo com o olhar dos seus gestores, coordenadores e colaboradores, com os modelos de tipologias culturais apresentados por Handy e Cameron e Quinn.

De acordo com o proposto por Handy, a organização estudada estaria enquadrada na cultura Apolo ou dos papéis, uma vez que, segundo Estrada (2001, p. 4): “A cultura de papéis estabelece uma relação muito próxima com o sistema de organização burocrática, isto é, a organização de papéis apóia sua força em suas funções ou especialidades (pilares), que são fortes por si mesmos.” estando o poder decisório centrado no topo. Naves e Coleta (2003) destacam ainda que a inserção de criatividade e

personalidade no trabalho de cada indivíduo em suas funções é desencorajada. No entanto, a forte dependência de um poder central na organização revela também, uma proximidade de uma outra tipologia estudado por Handy, a cultura Zeus, uma vez que, segundo Estrada (2001) nesse modelo o controle é exercido pelo centro de poder através de indivíduos chave.

As características culturais da organização, reveladas pelos questionados, também reúnem aspectos que podem relacioná-las a tipologia hierárquica definida por Cameron e Quinn (1999, apud Texeira et al., 2006). Logo que, segundo Teixeira et al. (2006) esse tipo de cultura caracteriza-se por apresentar foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, tendo as lideranças o papel de coordenação, monitoramento e organização, refletindo valores e normas associados à burocracia.

No entanto, para a obtenção de uma análise mais completa a respeito de como estes fatores orientam o andamento da organização, outros aspectos referentes à cultura estabelecida, devem ser analisados. Para isso, os gestores, coordenadores e colaboradores foram abordados sobre temas ligados aos processos de mudança na organização, ao nível de socialização entre os indivíduos, dentro e fora desta, ao nível de tolerância em caso de cometimento de faltas, de autonomia no processo decisório, e de crença nos valores corporativos propostos pela organização.

Neste contexto os colaboradores expressaram como sentem a frequência em que costumam ocorrer mudanças na organização. Segundo a maioria dos colaboradores questionados as mudanças nas práticas organizacionais costumam ocorrer de eventualmente a frequentemente. Evidenciando-se que este alto nível de mudanças nem sempre é bem vindo, pois a maioria acredita que elas atrapalham o andamento da organização, uma vez que, nem sempre são orientadas por objetivos claros, gerando desmotivação, insegurança e impactos negativos na forma de ser da organização.

Esta resistência apresentada no discurso dos questionados está estreitamente ligada ao perfil cultural predominante na organização sendo este extremamente burocrático e estável, não aceitando intervenções no modo de fazer estabelecido na organização. Logo, qualquer mudança nos padrões existentes soa como uma ameaça à ordem, segurança e ao conforto dos colaboradores.

A falta de um planejamento para a realização dessas mudanças também foi tema recorrente nas respostas dos colaboradores, que afirmaram que a falta de comunicação e a realização constante de pequenas mudanças, muitas vezes durante o andamento das

atividades, geram confusão e insatisfação. Estes destacaram também o fato das alterações ocorrerem rapidamente e sem a participação dos colaboradores neste processo, sendo os funcionários apenas comunicados das mudanças quando estas já estão em curso.

Logo, a opinião exposta pelos colaboradores vem a confirmar o proposto por Vergara e Pinto (1998) quando esclarecem que uma tentativa de modificação nos processos empresariais irá refletir-se diretamente em uma transformação cultural que demanda uma preocupação prévia em ajustá-la à realidade organizacional, a fim de evitar perdas de recurso e de credibilidade de seus líderes.

Vale salientar, que esta dificuldade em lidar com mudanças no caso da empresa em questão, é novamente um reflexo direto do perfil cultural estabelecido nesta, que desencoraja e levanta barreiras de resistência frente à realização de qualquer tipo de modificação no modo de ser e agir da organização, gerando estranhamento e insatisfação por parte dos colaboradores.

Percebe-se assim, a importância assumida pelos líderes na construção de um novo modelo cultural que possa acomodar e aceitar o novo planejamento estratégico. Desta forma, as perspectivas dos gestores e coordenadores a respeito dos reflexos dos processos de mudança na organização, em seu quadro funcional, também foram avaliadas. Dos cinco gestores questionados, quatro afirmaram que em momentos de mudanças os colaboradores, em sua maioria, se mostram inseguros, apreensivos e desmotivados caindo conseqüentemente de rendimento.

O relato dos gestores vem a corroborar com a opinião apresentada pelos colaboradores, os dois grupos percebem as mudanças realizadas na organização como algo gerador de insegurança e desmotivação do quadro funcional. Os grupos concordam também que este fato decorre muitas vezes da falta de planejamento e de socialização destas mudanças ocasionando resistência e insatisfação.

Ao longo da aplicação dos questionários junto aos grupos, outros fatores foram levantados como possíveis causadores desta acentuada resistência as mudanças encontrada na organização. Entre eles merece destaque a pouca participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão da organização, fato já mencionado na sessão 4.2 deste estudo.

Tal fato impossibilita que até mesmo culturas menos resistentes do que a encontrada na organização assumam as mudanças propostas pela gerência geral, uma vez que, segundo Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), apesar de nas culturas

mais flexíveis existir um espírito de fazer o necessário para garantir o sucesso organizacional de longo prazo, estas exigem que os novos comportamentos e práticas que estão sendo pedidos pelos gestores sejam vistos como legítimos e consistentes com os valores centrais e princípios de negócios nos quais se baseia a cultura.

O estilo centralizador da organização e a sua falta de comunicação e transparência para com os seus colaboradores dificultam qualquer estabelecimento de mudanças na organização, pode-se inclusive concluir que o tipo de cultura, extremamente resistente, encontrado nesta é reflexo direto do modo como os líderes conduziram a empresa ao longo dos anos, pois, como defendido por Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008, p. 416) “A cultura organizacional refere-se ao caráter do clima de trabalho interno e da personalidade de uma empresa – moldada por seus valores centrais, crenças, princípios comerciais, tradições, comportamentos arraigados, práticas de trabalho e estilos operacionais”.

Logo, ao abordar quais seriam os valores e comportamentos encorajados, possibilitando a progressão dos funcionários na empresa e por outro lado, desestimulados pela organização, ocasionando possíveis demissões, os gestores foram vagos e pouco explicativos. No tocante à progressão na organização, as respostas giraram sempre em torno da boa execução das tarefas designadas a cada funcionário. Já quando questionados a respeito dos fatores e comportamentos que podem levar um colaborador a ser demitido, as respostas seguiram as mesmas perspectivas da anterior, estando também atreladas ao não cumprimento das tarefas designadas ou a faltas disciplinares.

Percebe-se então que a organização, de acordo com os gestores, coordenadores e colaboradores se atêm a valores vinculados à operacionalização e a execução apropriada das funções, dispensando e não recompensando aqueles que estão ligados à criatividade, à pro atividade ao trabalho coletivo, à flexibilidade, a qualificação e adaptabilidade às mudanças.

Outro fator que merece atenção ao analisar os valores que norteiam uma organização é a identificação de como ocorre o processo de socialização entre os indivíduos que a compõem. No caso da organização estudada treze dos dezessete colaboradores questionados afirmaram frequentar eventualmente os mesmos locais que os seus colegas de trabalho fora da instituição. A organização por sua vez, costumava realizar festas e comemorações, que contavam com a participação da maioria dos questionados, tanto gestores quanto colaboradores, essas pessoas afirmaram participar



por acreditar que tais momentos facilitam a comunicação e oferecem além de descontração uma oportunidade para que possam se conhecer melhor.

No entanto, recentemente as festas foram extintas, por ordem da gerência geral, que vem realizando cortes no orçamento devido ao momento delicado vivido pela organização, deixando transparecer assim, que não é prioridade da empresa manter ou incentivar esses momentos de socialização, uma vez que, o pequeno orçamento despendido por estas festas em pouco alteraria o seu exercício final.

Atentando para o fato que a missão e visão de uma organização bem como as suas principais decisões devem estar sempre vinculadas aos valores propostos por esta e o não cumprimento destes compromete de forma direta o alcance dos objetivos organizacionais planejados para longo prazo (OLIVEIRA, 2008), os colaboradores explanaram as suas percepções a respeito da aplicação dos valores propostos pela organização em seu planejamento (Compromisso, Respeito, Qualidade, Educação, Competência, Transparência, Responsabilidade e Ética). A exceção de um colaborador, todos afirmaram não possuírem ciência desses valores e que eles não estão muito claros para a maioria dos colaboradores da organização.

O posicionamento dos colaboradores vai de encontro ao proposto pelos gestores, quando estes afirmam que são os valores organizacionais os principais norteadores do processo decisório da empresa. No entanto, confirmam o que foi mostrado durante o decorrer desta análise, a organização vem se preocupando muito pouco em exercer os valores propostos em seu planejamento como transparência, qualidade e compromisso. A maioria dos colaboradores nem ao menos conhece quais seriam esses valores, e os que conhecem, revelam, que estão sendo esquecidos em detrimento de outros mais ligados a resultados imediatos, como lucratividade, destacando a falta de empenho da organização para com a satisfação e valorização dos seus funcionários.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante a pesquisa percebeu-se que a organização em estudo possui um processo formal de geração de estratégias, sendo este extremamente centralizado pela gerência e apresentado falhas significativas na sua elaboração, como a não realização das análises externas e internas à organização.

No tocante aos valores e normas que norteiam o processo decisório os dois grupos



de entrevistados esclareceram que a empresa prima por valores ligados ao controle, a centralização, a formalização de processos e a busca por desempenho e resultados. Tais valores desencadearam a construção de um tipo que se assemelha as tipologias Zeus e Apolo propostas por Handy e Hierárquica defendida por Cameron e Quinn.

Em organizações onde esses tipos de valores são encontrados, na maioria das vezes, a cultura organizacional se mostra um empecilho às mudanças propostas pelo planejamento estratégico, uma vez que, estas, por muitas vezes tiram os seus colaboradores da zona de conforto em que se encontram, gerando insegurança, mal estar, queda de rendimento e desmotivação do quadro funcional. Tal fato, demanda dos gestores organizacionais o desenvolvimento de “[...] uma liderança integradora e inspiradora para dar a essas mudanças estruturais e de sistemas um significado para as pessoas envolvidas. O resultado seria um padrão cultural novo e coerente.” (FONSECA, 1999, p. 63) que possibilitaria as organizações vencerem esta resistência as mudanças necessárias, para a implementação e sucesso do planejamento estratégico.

No entanto, no caso da organização em estudo foi encontrado o cenário oposto ao sugerido por Fonseca (1999), o seu planejamento estratégico encontra-se desalinhado com a realidade existente na empresa tanto interna quanto externamente, em decorrência da, já citada, não realização das etapas destinadas à análise ambiental da organização. O planejamento estratégico então, é simplesmente elaborado e implementado, a resistência a mudança, apresentada pelos colaboradores e confirmada pelos gestores, não se materializa, pois é minada pela forma autocrática e centralizada com a qual a organização é gerida, havendo punições aqueles que não se adéquam ou não realizam as suas tarefas da forma esperada.

Finalmente, entende-se por meio dos resultados da pesquisa que o tipo cultural predominante na organização estudada não é considerado em si um elemento que dificulta ou facilita a implementação do planejamento estratégico, uma vez que, este não é reconhecido nem considerado pelos gestores como um fator relevante neste processo. Desse modo, os resultados obtidos demonstram que a abordagem utilizada mostra-se adequada para a obtenção dos objetivos propostos por este estudo e pode apoiar a gestão da empresa estudada.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2001, p. 215.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 315.

BARROS, Luiz Alberto Monteiro; FISCHMANN, Adalberto A. Eficácia da Implementação de Estratégias. In: **Anais** III Encontro de Estudos em Estratégias, São Paulo, 2007.

ESTRADA, R. J. S. O Processo do Planejamento Estratégico e a Cultura Organizacional das Instituições Públicas de Ensino Superior. Disponível em:<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR72\\_0178.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0178.pdf)>. Acesso em: 20 de novembro de 2011.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991, p. 140.

FRENZEL, R. Uma reflexão sobre processos de mudança organizacional. In: XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993 : Salvador) **Anais...** Salvador : ANPAD,1993. v. 9.

HITT, Michael A.; IRELAND, R Duane.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008, p. 415.

KALLÁS, David; COUTINHO, André Ribeiro. **Gestão da Estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 273.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **RAE**, São Paulo, v. 47, n.4 OUT./DEZ. 2007.

MARCONI, A de; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990, p. 231.

MINAYO, M. C. S. ( Org ); DESLANDES, S.F.; CRUZ NETO, O . GOMES, R. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994, p. 80.

MINTZBERG, H.; AHSLTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000, p. 299.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **RAC**, Edição Especial, p. 205-222, 2003.

NEVES, J.L.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. São Paulo: Atlas, 2008, p. 331.

PORTER, Michael E. Competição. Rio de Jeniro: Elsevier, 2009, p. 546.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de janeiro: Elsevier, 2004, p. 409.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. **RAC**, v.2, n.1, p. 47-66. Jan./Abr. 1998.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional no ambiente burocrático. **RAC**, v. 6, n. 1, p. 187-207. Jan./Abr. 2002.

SOARES, José Teodoro. Planejamento e Administração no Brasil: tentativas e realizações nos últimos cinquenta anos. Fortaleza: Edições UFC, 1985, p. 207.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008, p. 398.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes, et. al.. A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais. **EnANPAD**, Salvador, p. 1-15, 2006.

THOMPSON JR, Arthur A; STRICKLAND III, A J; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008, p. 668.

VERGARA, Sylvia Constant; PINTO, Maria Couto Soares. Cultura e Mudança Organizacional: o Caso TELERJ.RAC, v.2, n.2, p. 63-84,1998