



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**CONTRIBUIÇÕES DOS ASPECTOS CULTURAIS NA IMPLEMENTAÇÃO
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Greici Sarturi

Santa Maria, março de 2011

**CONTRIBUIÇÕES DOS ASPECTOS CULTURAIS NA IMPLEMENTAÇÃO
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

por

Greici Sarturi

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em
Administração, Área de Concentração Gestão Estratégica, da Universidade Federal de Santa
Maria (UFSM, RS).

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de Mestrado

**CONTRIBUIÇÕES DOS ASPECTOS CULTURAIS NA IMPLEMENTAÇÃO
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

elaborada por

Greici Sarturi

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Comissão Examinadora:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dra. (UFSM)

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 18 de março de 2011.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada pela orientação, apoio e dedicação.

Sou grata por seus estímulos, aconselhamentos, críticas e sugestões que contribuíram significativamente para meu desenvolvimento acadêmico, profissional e, sobretudo, pessoal.

Às Professoras Dras. Maria Ivete Trevisan Fossá e Vania de Fátima Barros Estivalette pela participação no exame de qualificação, cujas sugestões contribuíram para a melhoria deste trabalho. Em especial à Professora Dra Maria Ivete por corrigir e propor sugestões ao instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa.

Aos colegas e professores do Programa de Pós-graduação em Administração da
UFSM.

Aos colegas do grupo de estudo do Núcleo de Gestão Estratégica.

Aos amigos pelo apoio e amizade que tanto me ajudaram ao longo desta jornada.

À minha família por todo amor, paciência e apoio.

Não se usam velhos mapas para descobrir novas terras.
Gary Hamel

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

CONTRIBUIÇÕES DOS ASPECTOS CULTURAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Autor: Greici Sarturi
Orientador: Rolando Juan Soliz Estrada
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 18 de março de 2011.

O Planejamento Estratégico corresponde a um ferramenta de gestão amplamente utilizada pelas organizações. No entanto, a implementação dessa ferramenta pode provocar mudanças na estrutura organizacional da empresa. Em função dessas mudanças, para iniciar um processo de formulação e implementação estratégica é necessário levar em conta os aspectos relacionados à cultura da organização, pois, da mesma forma que os aspectos culturais são influenciados pelo processo de mudanças, eles influenciam nas decisões estratégicas. Devido à necessidade de levantar informações sobre a cultura da organização que possibilitem aumentar a eficácia do Planejamento Estratégico, esta pesquisa tem como objetivo identificar e analisar os aspectos culturais que contribuem para a implementação do Planejamento Estratégico. Para abarcar o objetivo proposto utilizou-se a metodologia de estudo de caso, de abordagem qualitativa e caráter descritivo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, cuja análise foi realizada através da metodologia proposta por Moraes (2003). Os aspectos culturais foram estudados com base no modelo de Trompenaars (1994), o qual sugere a análise do perfil cultural de uma organização através de sete dimensões, sendo cinco delas relacionadas aos relacionamentos e regras, uma com a forma como a empresa gerencia o tempo e uma relacionada à sua relação com a natureza. Os resultados obtidos evidenciaram que os aspectos culturais constituem uma importante variável de estudo quando se pretende implementar uma ferramenta de gestão. No caso do Planejamento Estratégico as dimensões Universalismo x Particularismo; Coletivismo x Individualismo; Difuso x Específico; Sincrônica x Sequencial foram as que se revelaram de maior influência para a eficácia da ferramenta.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Cultura Organizacional, Ferramenta de Gestão

ABSTRACT

Dissertation
Graduate Program in Management
Universidade Federal de Santa Maria

CONTRIBUTIONS OF CULTURAL ASPECTS WITHIN THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC PLANNING

Author: Greici Sarturi
Advisor: Rolando Soliz Juan Estrada
Date and Location of Defense: Santa Maria, March 18, 2011.

The strategic planning corresponds to a management tool widely used by the organizations. However, the implementation of such tool may bring about structural changes on the enterprise organization. Due to those changes, to start a formulation and strategic implementation it is necessary to take into consideration aspects related to the organization culture, because just as the cultural aspects are influenced by the changing process, they also influence on the strategic decisions. For the need of gathering information on the organization culture which enable the increasing on the Strategic Planning effectiveness, this research has the aim to identify and examine the cultural aspects which contribute to the implementation of the Strategic Planning. To achieve the proposed objective it was used the case study methodology, of qualitative approach and descriptive literature. Data were collected through semi-structured interviews whose analysis was accomplished through methodology suggested by Moraes (2003). The cultural aspects were studied based on the Trompenaars (1994) patterns, who suggests the culture profile analysis in an organization through seven extents, being five of them related to relationships and rules, one about the way the enterprise manages the time and another about the way it relates with nature. The obtained results evidenced that the cultural aspects constitute an important study variable when it is intended to use a management tool. Concerning the Strategic Planning the extents Universalism versus Particularism; Collectivism versus Individualism; Diffuse versus Specific; Synchronous versus Sequential were the ones which revealed the biggest influence concerning the tool effectiveness.

Key words: Strategic Planning, Organizational Culture, Management Tool

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Diagrama simplificado do Processo de Planejamento Estratégico.....	27
Figura 02 - Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia	28
Figura 03 - As cinco tarefas da Gerência Estratégica.....	30
Figura 04 - Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada.....	32
Figura 05 - Níveis de Cultura	44
Figura 06 - Diferentes níveis de manifestação de uma cultura.....	47
Figura 07 - Modelo de cultura	51
Figura 08 - Etapas da pesquisa	56
Figura 09 - Desenho da pesquisa.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Evolução do pensamento estratégico	20
Quadro 02 - Diferenças entre Missão e Visão	24
Quadro 03 - Etapas de adaptação externa e de sobrevivência	45
Quadro 04 - Questões de integração interna.....	45
Quadro 05 - Dimensões mais profundas, em torno das quais são formadas as suposições básicas compartilhadas	46
Quadro 06 - Dimensões da cultura	54
Quadro 07 - Categorias Analíticas.....	58
Quadro 08 - Perfil dos entrevistados	59
Quadro 09 - Unidades de análise	61
Quadro 10 - Síntese dos resultados.....	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.2 Problema	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 Justificativa	15
1.5 Estrutura do Trabalho	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1 Evolução do pensamento estratégico	17
2.2 Planejamento Estratégico	21
2.2.1 Formulação do Planejamento Estratégico	21
2.2.1.1 A análise ambiental	22
2.2.1.2 Conceito de Missão	22
2.2.1.3 Conceito de Visão.....	23
2.2.1.4 Objetivos estratégicos.....	24
2.2.1.5 Formulação das estratégias	25
2.2.1.6 Implementação.....	26
2.2.1.7 Controle	26
2.2.2 Modelos de Planejamento Estratégico.....	26
2.2.2.1 Modelo Fischmann (1987)	26
2.2.2.2 Modelo Certo e Peter (1993)	28
2.2.2.3 Thompson e Strickland (2003)	29
2.2.2.4 Modelo Estrada (2007)	32
2.2.2.5 Considerações sobre os modelos	33
2.3 Cultura Organizacional	35
2.3.1 Elementos da Cultura Organizacional	37
2.3.1.1 Crenças e pressupostos	38
2.3.1.2 Valores.....	39
2.3.1.3 Herói	39
2.3.1.4 Mito	40
2.3.1.5 Tabus	40

2.3.1.6 Histórias.....	41
2.3.1.7 Ritos, rituais e cerimônias	41
2.3.1.8 Normas	42
2.3.1.9 Símbolos	43
2.3.2 Modelos de Análise da Cultura Organizacional	43
2.3.2.1 Modelo Schein (2009)	43
2.3.2.2 Modelo Hofstede (2003).....	47
2.3.2.3 Modelo Trompenaars (1994).....	50
2.3.2.4 Considerações sobre os modelos	53
3 METODOLOGIA.....	55
3.1 Etapas da Pesquisa	55
3.2 Estratégia Metodológica.....	56
3.3 Variáveis de estudo	57
3.4 Seleção da unidade de análise e sujeitos da pesquisa	59
3.5 Técnicas de coleta de dados	59
3.6 Método de análise dos dados	60
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	63
4.1 Descrição e histórico da empresa	63
4.2 Dimensões Culturais	64
4.2.1 Universalismo <i>versus</i> Particularismo	64
4.2.2 Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	68
4.2.3 Neutro <i>versus</i> Emocional	71
4.2.4 Específicas <i>versus</i> Difusas	73
4.2.5 Conquista <i>versus</i> Atribuição.....	75
4.2.6 Sequencial <i>versus</i> Sincrônica	77
4.2.7 Direcionada Internamente <i>versus</i> Direcionada Externamente	82
5 CONCLUSÕES.....	85
5.1 Conclusões	85
5.2 Limitações do estudo	89
5.3 Sugestões	89
REFERÊNCIAS	90
ANEXO A – Roteiro de entrevista	95

1 INTRODUÇÃO

Durante os primeiros cem anos de existência, a organização industrial passou por três fases sequenciais: criação da empresa moderna por um empreendedor, aperfeiçoamento da tecnologia de produção em massa e o desenvolvimento do *marketing* em massa, cujo foco estava apenas nas operações internas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). No entanto, em meados da década de 70, em função de inúmeras mudanças de ordem social, econômica e tecnológica, ocorridas na sociedade, evidenciou-se uma crise no modelo de produção em massa e a ascensão do modelo japonês de produção enxuta.

Esse novo cenário sócio-econômico, caracterizado pela globalização dos mercados e diferenças culturais, exigiu, das empresas novas ferramentas de gestão, que permitissem ações eficazes e proativas, frente ao ambiente complexo e incerto que se configurava. Dentre essas ferramentas, a utilização do Planejamento Estratégico merece destaque.

O Planejamento Estratégico corresponde a um processo contínuo, que visa reduzir as incertezas do processo decisório através de técnicas que avaliem as ações e pressões do ambiente, seja interno ou externo à organização (DRUCKER, 1998). Por meio da definição da missão, visão e objetivos estratégicos da organização, essa ferramenta tem como objetivo “dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados” (KOTLER, 2000, p. 86).

O processo de planejamento permite avaliar as implicações futuras das decisões presentes, uma vez que, através da análise dos ambientes externo e interno, cria-se a consciência das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos da organização, fatores, esses, que servirão para a criação de um plano de ação capaz de realizar os objetivos almejados (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento surgiu na década de 50 e seu foco inicial estava no controle financeiro e de longo prazo, onde o futuro era estimado a partir de indicadores passados e o ambiente era considerado estável e suscetível de previsão (LOBATO *et al*, 2006). Nas

décadas subsequentes, em função das mudanças sócio-econômicas, o planejamento evoluiu para o conceito de Planejamento Estratégico. Nesse contexto, emergem as análises ambientais e a administração, até então considerada um sistema fechado, passa a reconhecer a relação de interdependência com o meio (LOBATO et al, 2006).

A necessidade de um enfoque sistêmico, capaz de equilibrar as necessidades dos ambientes interno e externo, integrando todos os setores da organização a fim de atingir os objetivos traçados, dá origem à gestão estratégica (LOBATO et al, 2006).

Embora a utilização de um modelo estratégico contribua para facilitar na identificação de deficiências, destacando as variáveis e dimensões que necessitem de análise e intervenção (ALVES, 1997), segundo Killmann (1991), as iniciativas que visem melhorar o desempenho organizacional, quando adotadas de maneira isolada e sem considerar a cultura da empresa, não são suficientes. A formulação de estratégias, portanto, corresponde a um processo inseparável da estrutura, comportamento e cultura organizacional (RHODEN, 2000).

A implementação de uma nova estratégica, ou ferramenta de gestão, pode provocar mudanças na estrutura organizacional da empresa. Em função dessas mudanças, para iniciar um processo de formulação e implementação estratégica é necessário levar em conta os aspectos relacionados à cultura da organização, pois, da mesma forma que os aspectos culturais são influenciados pelo processo de mudanças, influenciam nas decisões estratégicas.

Segundo Paschini (2006), os primeiros estudos acerca da cultura organizacional, datam da década de 50. Todavia, é somente nos anos 80 que o tema passou a ter maior atenção, por parte dos gestores, como mais uma forma de alcançar resultados para as organizações (CHANLAT, 2000). Esse interesse é, frequentemente, atribuído ao ganho de competitividade dos japoneses, em detrimento do sistema produtivo norte-americano (FREITAS, 1991); à crescente internacionalização de grandes corporações (MORGAN, 1996) e à mudança dos padrões de autoridade, evidenciada pela falta de confiança nas instituições e seus representantes, assim como pela perda de lealdade e comprometimento dos funcionários, em relação às organizações, os quais demandavam lideranças com valores e crenças compatíveis com os seus (HELLER, 1985). Para Alves (1997), as discussões sobre cultura organizacional ganham destaque, não apenas como uma categoria de análise, mas, principalmente, como um instrumento que possa ser utilizado na gestão das organizações.

Dessa forma, a cultura organizacional forma laços tênues, em relação ao bom desempenho de uma organização, e corresponde a um aspecto crítico de sucesso na implementação de um plano estratégico eficaz. Os aspectos culturais fazem parte do ativo intangível da organização e devem estar alinhados às estratégias da empresa.

1.2 Problema

Embora pesquisas recentes tenham encontrado uma relação positiva, e estatisticamente significativa, entre Planejamento Estratégico e desempenho financeiro (TAPINOS; DYSON; MEADOWS, 2005), por si só essa ferramenta de gestão não produz ações ou mudanças significativas na empresa, tampouco garante o sucesso organizacional (ANSOFF et al, 1981). Segundo Kaplan e Norton (2001), apenas 10% das estratégias formuladas são implementadas com êxito, demonstrando que o verdadeiro problema não está na formulação ou na qualidade das estratégias, mas sim na sua implementação.

Ansoff e McDonnell (1993), corroboram, destacando a dificuldade de implantar as estratégias bem como o Planejamento Estratégico, em função das mudanças que esses elementos ocasionam na estrutura organizacional da empresa. Em relação à estratégia, essa dificuldade está vinculada à cultura tradicional da organização e seus processos políticos, e, quanto ao planejamento, há um conflito entre as novas atividades operacionais e as já existentes (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Segundo Almeida (2000), “não se pode vislumbrar a implantação de um modelo organizacional, sem imaginar os conflitos de interesse que poderão surgir na organização (a distribuição do poder) e seus impactos na cultura e na estrutura organizacional”. Dessa forma, a formulação e implementação de um modelo de gestão deve considerar a estrutura organizacional, a cultura e os jogos de poder existentes (ALMEIDA, 2000).

Tendo em vista a influência que a cultura organizacional exerce sobre a implementação de um Planejamento Estratégico, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: **Como as dimensões culturais podem contribuir na implementação do planejamento estratégico?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição das dimensões culturais na implementação do Planejamento Estratégico.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever os principais modelos de Planejamento Estratégico e sua implementação;
- Descrever os principais modelos de análise da Cultura Organizacional;
- Descrever os aspectos culturais de uma empresa com fins lucrativos;
- Analisar a contribuição desses aspectos na implementação do Planejamento Estratégico.

1.4 Justificativa

A efetiva aplicação da administração estratégica pode aumentar a lucratividade, motivação e comprometimento dos membros com os objetivos da empresa e, embora o processo estratégico seja, normalmente, de responsabilidade do CEO (Chief Executive Officer), o sucesso no alcance dos resultados se deve ao envolvimento das diversas áreas da organização (STONER; FREEMAN, 1994).

O processo estratégico, de qualquer organização, depende de vários fatores, tais como as demandas ambientais, os processos mais ou menos racionais, as crenças e valores dos dirigentes e do restante da organização, a forma de distribuição do poder, entre outros (MEIRELLES; GONÇALVES, 2006).

Nesse contexto, Estrada (2007) propõe um Modelo de Implementação do Planejamento Estratégico, composto de quatro etapas: avaliação, formulação, implementação e aprendizagem. A primeira etapa compreende uma avaliação ou diagnóstico, onde se faz necessário um levantamento de informações qualitativas e quantitativas da organização. Dentre essas informações, Estrada (2007) chama a atenção para a cultura e as relações de poder como base para caracterizar a organização.

Corroborando, Kaufman et al (2003) ressaltam a necessidade de verificar a disposição da empresa em adotar uma nova prática. Para tanto, é importante obter-se dados confiáveis à respeito das práticas, cultura, relações de poder e resultados da empresa, capazes de oferecerem informações que possibilitem minimizar os impactos ou prever como a resistência à mudança deverá ser tratada (KAUFMAN et al, 2003).

Dessa forma, a cultura, ao ser considerada uma variável capaz de ser gerenciada, corresponde a um conjunto de “forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores, tanto individuais como coletivos” (SCHEIN, 1999, p.29-30). Sendo assim, os elementos culturais influenciam nas estratégias, objetivos e modo de operação da organização (SCHEIN, 1999).

Nestas condições, a importância do trabalho dá-se pela prerrogativa de se fazer um elo entre a teoria, encontrada na literatura, e a prática, aplicada nas empresas, buscando-se, assim, preencher algumas lacunas existentes nesta área de pesquisa. Os traços culturais são fatores que podem impactar na formulação e implementação das estratégias. O estudo dessas variáveis pode, então, contribuir para tornar a implementação do Planejamento Estratégico mais eficaz, uma vez que seu conhecimento permite criar estratégias adequadas ao perfil da empresa.

1.5 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está estruturada em 5 capítulos.

O capítulo 1, denominado Introdução, foram apresentados os tópicos: apresentação do tema, formulação do problema de pesquisa, descrição dos objetivos do estudo e a justificativa.

O capítulo 2 consiste na apresentação do Referencial Teórico que embasou a pesquisa. Para tanto, foram abordados os constructos Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional, através da definição de conceitos, descrição de sua evolução e apresentação de modelos de implementação.

O capítulo 3 descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, e inclui: tipo de pesquisa, técnica de coleta de dados e descrição da unidade de estudo.

O capítulo 4 destina-se à apresentação dos resultados encontrados, que serão apresentados a partir das sete dimensões culturais propostas por Trompenaars (1994) e visam descrever como essas dimensões influenciaram na implementação do Planejamento Estratégico na empresa estudada.

O capítulo 5 trata das considerações finais da pesquisa, através da conclusão, limitações da pesquisa e sugestão para trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos que serviram de base para o desenvolvimento deste estudo. Para tanto o capítulo está dividido em 4 subtítulos principais, dentre eles: 2.1 Evolução do pensamento estratégico; 2.2 Planejamento Estratégico, que inclui o processo de formulação da ferramenta, assim como os principais modelos encontrados na literatura; 2.3 Cultura Organizacional, versando sobre o conceito de cultura, sua evolução, principais elementos e os Modelos de Cultura Organizacional.

2.1 Evolução do Pensamento Estratégico

O advento do capitalismo trouxe uma série de mudanças econômicas, políticas e sociais, exigindo das organizações um incremento de suas capacidades administrativas (WALDO citado por REED, 1999). Essa necessidade “simbolizou um novo modo de organização da sociedade, em que a natureza humana foi transformada pela organização racional e científica” (REED, 1999, p. 61). O ato de administrar passou a ser considerado uma ciência composta por normas, princípios e leis claramente definidas (TAYLOR, 1995).

A Administração Científica, ao citar a previsão e a separação do trabalho manual do intelectual, buscava utilizar métodos científicos para o alcance dos objetivos organizacionais (BEHR; LIMA, 1999). Nesse contexto, o planejamento substituiu a improvisação por métodos determinados de ação, podendo, então, ser conceituado como o “ato ou efeito de planejar”, ou ainda, como “o trabalho de preparação para qualquer empreendimento segundo roteiro e métodos determinados” (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2004, p. 1575).

Para Stoner e Freeman (1994), o planejamento tem como aspectos básicos a definição dos objetivos organizacionais e a escolha dos meios para alcançá-los. Seu desenvolvimento permite a realização de ações efetivas, resultantes da capacidade da

administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON et al, 1986).

Desde a década de 50 evidencia-se uma série de estudos contemplando o processo de formulação e implementação estratégica. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reúnem esses estudos estratégicos em dez escolas de pensamento, as quais podem ser classificadas em três grupos: escolas prescritivas; escolas descritivas e escola configurativa.

As escolas de natureza prescritiva preocupam-se em como as estratégias devem ser formuladas, em detrimento de como são efetivamente formuladas. Esse grupo é formado pelas escolas de design, planejamento e posicionamento.

- Escola de *design*: entende a estratégia como um processo de concepção em que o gerente sênior cria mentalmente estratégias deliberadas na tentativa de ajustar as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente.

- Escola de planejamento: reflete a maioria das idéias de design, acrescentando, porém, a ideia de que a estratégia é um processo formal e sistemático que pode ser decomposto em etapas e realizado através de programas e planos operacionais. Essa escola é iniciada por Igor Ansoff e Andrews.

- Escola de posicionamento: percebe a estratégia como um processo analítico cuja formulação deve ser precedida de um exame da indústria, do ambiente externo e interno da empresa. Nessa escola a formulação das estratégias se reduz a posições genéricas selecionadas através de análises das situações da indústria. O principal representante dessa escola é Michael Porter (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

As escolas de natureza descritiva consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, preocupando-se, sobretudo, com o modo como as estratégias são formuladas. As escolas que compõem esta categoria são:

- Escola empreendedora: considera a estratégia como um processo visionário em que a formulação passa de projetos, planos e posições precisas para visões vagas ou perspectivas amplas, as quais são vistas por meio de metáforas.

- Escola cognitiva: estuda as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. A escola de aprendizado entende a estratégia como um processo emergente, provenientes dos padrões de comportamento praticados pela organização.

- Escola do poder percebe a estratégia como um processo de negociação em nível micro (fenômeno político de barganha, persuasão e confrontação entre os atores) ou macro

(considera a organização uma entidade que usa seu poder sobre os outros e seus parceiros de alianças).

- Escola cultural considera a estratégia como um processo coletivo caracterizado pela presença de crenças, tradições, histórias e símbolos.

- Escola ambiental apresenta a estratégia como um processo reativo, em que a organização é considerada um agente passivo que apenas reage às mudanças do ambiente (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

A escola configurativa compreende a escola da configuração. Essa escola considera a estratégia como um processo de transformação, no qual, para que as mudanças ocorram, as empresas devem passar de uma configuração para outra (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

A evolução das técnicas de planejamento e a mudança de ênfase, do planejamento financeiro ou a longo prazo, para uma postura estratégica, estão associadas ao reconhecimento da inter-relação entre a organização e seu ambiente, cujas demandas e evoluções passam a ser consideradas no processo administrativo. Dessa forma, o Planejamento Estratégico assume o papel de uma ferramenta de gestão integrante do processo de gestão estratégica (MEIRELLES, GOLÇALVES, 2006).

Essa perspectiva é corroborada por Ansoff e McDonnell (1993), à medida que apresentam a administração estratégica em função de quatro atividades, e o Planejamento Estratégico corresponde a uma delas. As quatro fases são: diagnóstico estratégico (necessidade de uma nova resposta estratégica), o Planejamento Estratégico (reação estratégica futura), o projeto organizacional (a potencialidade organizacional futura) e a gestão de mudanças (implantação dos planos de reação e potencialidade).

O Quadro 01 apresenta um resumo da evolução do pensamento estratégico:

Quadro 01 - Evolução do pensamento estratégico

Escola de Pensamento					
Descrição	Planejamento financeiro	Planejamento longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica	Gestão estratégica
Características principais	Orçamento anual Controle financeiro Administração por objetivos (APO).	Projeção de tendências Análise de lacunas Curva de experiência Estudo de cenários.	Pensamento estratégico. Análise de mudanças do ambiente. Análise dos recursos internos e competências. Alocação de recursos. Foco na formulação.	Análise da estrutura da indústria. Contexto econômico e competitivo. Estratégias genéricas. Cadeia de valor. Foco na análise e implementação. Pesquisas e informações com base analítica.	Pensamento sistêmico. Integração entre planejamento e controle. Coordenação de todos os recursos para o objetivo. Organização estratégica. Direção estratégica. Foco nos objetivos financeiros.
Sistemas de valores	Cumprir o orçamento.	Projetar o futuro.	Definir a estratégia.	Determinar a atividade da indústria.	Buscar sintonia com os ambientes interno e externo.
Problemas	Miopia ou visão de curto prazo.	Não prever descontinuidades.	Falta de foco na implementação.	Não desenvolver a abordagem sistêmica.	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional.
Predominância	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Ano 1990

Fonte: Lobato et al (2006, p. 16)

Lobato et al (2006) sugere, ainda, o surgimento da gestão estratégica competitiva, a qual visa integrar as demais escolas, a fim de tornar a empresa pró-ativa, face a complexidade do ambiente. Para tanto, a estratégia passa a ser considerada como um processo de aprendizado ao longo do tempo.

A administração estratégica, ao acrescer capacitação estratégica, trabalhar aspirações nas pessoas e ter seu fim com um novo comportamento, implica, sobretudo, numa mudança cultural, não podendo ser implementada repentinamente. Por outro lado, o Planejamento Estratégico é composto de técnicas que auxiliam as organizações na interpretação da realidade ambiental, fomentando uma base para a mudança cultural e a absorção da Administração Estratégica. Esses dois conceitos são, portanto, complementares, uma vez que é, praticamente, impossível a implantação da Administração Estratégica sem a utilização do Planejamento Estratégico, ao mesmo tempo em que o objetivo maior do Planejamento Estratégico deve estar aliado à implantação da Administração Estratégica (GAJ. 1987).

2.2 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico corresponde a um processo lógico e analítico da escolha da posição futura da empresa, em função de seu ambiente (ANSOFF; MCDONNEL, 1993). Essa ferramenta surgiu, nas organizações, como resposta à crescente complexidade e aumento no ritmo das mudanças ambientais. Internamente, esse planejamento visa oferecer um referencial comum aos participantes da organização, apontando os caminhos a serem seguidos e melhor aproveitando os recursos da empresa. No âmbito externo, orienta as ações e os esforços da organização na busca por oportunidades, mercados, públicos e pela própria sobrevivência (MEIRELLES, GOLÇALVES, 2006).

Segundo Delmar e Shane (2003), o Planejamento Estratégico não só facilita a tomada de decisão, à medida que identifica a ausência de informação, sem que haja o comprometimento de recursos, bem como fornece ferramentas que permitem aos gestores administrar o fornecimento e demanda de recursos. Além desses benefícios, o planejamento proporciona o direcionamento de esforços dos administradores, tendo em vista a coleta de informações pertinentes a dada oportunidade, de forma que esta seja adequadamente explorada (DELMAR; SHANE, 2003).

Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001) sugerem a formulação de um plano estratégico contemplar duas grandes partes: uma Permanente, que inclui as fases de definição de negócio, missão e princípios e uma Mutável, que compreende as fases de análise do ambiente, definição da visão de futuro, definição de objetivos e definição de estratégias.

O Planejamento Estratégico fornece o rumo e a direção geral dos esforços e dos recursos da empresa. É uma ferramenta que cria compromisso de execução e dá o instrumental para cobrança (ROSA, 2001).

2.2.1 Formulação do Planejamento Estratégico

Existe uma vasta literatura contemplando o tema Planejamento Estratégico. Embora as abordagens se diferenciem umas das outras, em geral observa-se, como características comuns, o direcionamento dos esforços da organização a partir das **análises ambientais** interna e externa, desenvolvimento da **missão, visão e objetivos**, bem como a **formulação das estratégias, implementação e controle** do planejamento.

2.2.1.1 A análise ambiental

Para Fischmann (1987) a análise ambiental corresponde a primeira atividade do processo de Planejamento Estratégico, compreendendo as análises interna e externa da organização. Enquanto a análise interna verifica os pontos fortes e fracos, sendo variáveis controláveis inerentes à empresa, a análise externa indica as oportunidades e ameaças ambientais que poderão facilitar ou dificultar o sucesso da empresa em seu setor de atuação (OLIVEIRA, 2004).

A análise ambiental tem como propósito avaliar e monitorar o ambiente organizacional, tendo em vista a identificação de oportunidades e riscos à organização. Esta análise permite que os administradores reajam adequadamente às forças que atuam no setor (CERTO; PETER, 1993).

Na análise ambiental, Drucker (1998) destaca a identificação das forças como meio de transformar ameaças em oportunidades para a empresa.

A análise de força também mostra onde é preciso melhorar ou aumentar as forças existentes e onde adquirir novas. Ela mostra tanto o que a empresa *pode* fazer como o que ela *deveria* fazer. A equiparação das forças de uma empresa nas mudanças que já ocorreram produz um plano de ação, permitindo que ela transforme o inesperado em vantagem. A incerteza deixa de ser uma ameaça e se torna uma oportunidade.” (DRUCKER, 1998, p. 20).

2.2.1.2 Conceito de Missão

A Missão é o motivo central do Planejamento Estratégico, pois determina o horizonte no qual a empresa atua, ou poderá atuar (TAVARES, 1991), ou seja, corresponde à razão de existir da organização e que papel irá desempenhar (VASCONCELLOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001). Deve servir como um farol, alto, orientando as ações e a formulação dos objetivos da empresa para o futuro, considerando a realidade do negócio e o contexto ambiental (VASCONCELLOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001). A missão, dessa forma, exerce a função de orientadora e delimitadora da ação empresarial, podendo ser comparada a uma bússola (OLIVEIRA, 2004).

A definição da missão organizacional é importante, pois: ajuda a concentrar os esforços a uma direção comum, evita propósitos conflitantes, serve de base para a alocação de recursos, estabelece áreas de responsabilidades e dá suporte ao desenvolvimento de objetivos organizacionais (CERTO; PETER, 1993).

Uma missão bem explícita atua como uma “mão invisível”, guiando os funcionários em direção à realização das metas da organização, desenvolvendo senso de oportunidade, direção e realização (KOTLER, 1998). A missão da organização deve, portanto, ser compartilhada com administradores, funcionários e, até mesmo, clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Segundo Kotler (1998) os elementos que moldam a missão da empresa incluem as preferências dos proprietários e administradores, a história da organização, seus recursos e suas competências essenciais. Contudo, deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do mercado, e não apenas estar relacionada a produtos/serviços que a empresa ofereça (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). A missão deve conter os objetivos da empresa, sua filosofia, produto ou serviço que comercializa, o mercado que atua, a tecnologia e a sua imagem pública (CERTO; PETER, 1993).

2.2.1.3 Conceito de Visão

Tendo em vista que “a visão organizacional afeta a escolha de estratégias; a estratégia determina o ambiente; o ambiente determina os objetivos e metas atingíveis; as metas afetam a estratégia, dadas às limitações de recursos” (ANSOFF ; MCDONNELL, p.162, 1993), pode ser considerada um “tema-guia”, que orienta a empresa para o futuro (DAY, 1990)

Nesse sentido, a visão representa a imagem esperada por todos os *Stakeholders* no futuro, pois reflete os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar em determinado período de tempo, mais longo e com uma abordagem mais ampla (OLIVEIRA, 2004).

Day (1990, p.29) traz a colocação de um diretor executivo, a respeito da visão organizacional, evidenciando sua força e importância:

As visões são mais poderosas quando são inspiradas por forte convicção e motivação pessoais. Elas são mais ricas quando fluem de uma fonte interna, que pode constantemente responder com aspectos diferentes da visão, conforme surgem novas circunstâncias. Porém, as visões são impotentes, a menos que se originem de e sejam adotadas por aqueles indivíduos na organização que, em conjunto, irão implementá-las.

Existem quatro características que definem a visão, evitando orientações equivocadas. Dessa forma, a visão deve ser (DAY, 1990):

a) Informada – baseia-se numa compreensão da empresa e prevê as mudanças futuras no mercado;

b) Compartilhada - a visão deve ser criada com a colaboração da equipe, tornando-se motivadora das ações;

c) Competitiva – deve focar uma posição vitoriosa e desejada de liderança frente aos concorrentes;

a) Capacitantes – deve dar liberdade de ação aos gerentes.

A definição da visão, ao contrário do negócio, missão e princípios, deve ser focada no futuro, a fim de apoiar a parceria empresa/empregado, motivando e inspirando a equipe. Serve de complemento à Missão, orientando os objetivos e os investimentos e, além disso, reduz a dependência para com os líderes, promovendo mudanças e inovações (VASCONCELLOS FILHO E PAGNOCELLI, 2001). As diferenças entre Missão e Visão podem ser melhor demonstradas no Quadro 02:

Quadro 02 - Diferenças entre Missão e Visão

Diferenças entre Missão e Visão	
MISSÃO	VISÃO
Inclui o Negócio.	É o que se “sonha” no Negócio.
É a “partida”.	É “aonde vamos”.
É a “carteira de identidade” da empresa.	É o “Passaporte” para o futuro.
Identifica “quem somos”.	Projeta “quem desejamos ser”.
Dá o rumo à empresa.	Energiza a empresa.
É orientadora.	É inspiradora.
Foco do presente para o futuro.	Focalizada no futuro.
Vocação para a “eternidade”.	É mutável conforme os desafios.

Fonte: Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 225)

2.2.1.4 Objetivos estratégicos

De acordo com Stoner e Freeman (1994), as organizações precisam determinar objetivos específicos e mensuráveis, com prazos determinados para o seu alcance. A definição dos objetivos é importante, pois proporcionam um senso de direção, orienta os esforços dos indivíduos e recursos financeiros, guia os planos, ajuda na tomada de decisão e, por fim, permite uma avaliação do desempenho da organização (STONER; FREEMAN, 1994).

Para Drucker (1998), é um erro focar a administração num único objetivo. É importante planejar diversos objetivos para que todas as áreas da empresa sejam envolvidas. Os principais aspectos que devem ser contemplados na formulação dos objetivos, compreendem:

- Melhor posicionamento de mercado, em relação aos concorrentes;
- Inovação e mudanças, para melhorar os métodos de condução do negócio;
- Produtividade, ou seja, a quantidade de bens produzidos em relação aos recursos utilizados;
- Os níveis de recursos (estoque, equipamentos, caixa);
- Aumento das receitas, gerando uma maior lucratividade;
- Qualidade e taxa de desenvolvimento do administrador;
- Desempenho e atitude do colaborador frente à organização e
- A responsabilidade social da empresa.

2.2.1.5 Formulação das estratégias

A elaboração da estratégia se refere a COMO a empresa vai atingir os seus objetivos, combinando ações planejadas e reações adaptáveis (THOMPSON; STRICKLAND, 2003).

Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam as estratégias em três tipos: **deliberadas**, quando atingem plenamente as intenções, pressupondo a ausência de aprendizado; **irrealizadas**, quando não realizam o plano traçado e **emergentes**, quando o padrão alcançado não condiz com aquele expressamente pretendido. Há, neste último item, a ausência de controle. Na prática, as estratégias deliberadas e emergentes precisam se misturar de alguma forma, tendo em vista o controle das ações sem interromper o processo de aprendizado.

Terence e Escrivão Filho (2008, p. 12) afirmam que

o processo de criação de estratégia, base para a tomada de decisão estratégica, deve ser compreendido como um processo que relaciona as estratégias (deliberadas ou emergentes) com a tomada de decisão e sua operacionalização, a partir do envolvimento de atores organizacionais e variáveis ambientais. É, por fim, um processo de coordenação e adaptação contínua dos objetivos e das ações da organização.

2.2.1.6 Implementação

A Implantação da Estratégia corresponde à incorporação das estratégias nas operações diárias da organização (STONER; FREEMAN, 1994). Para Thompson e Strickland (2003), essa fase compreende as ações necessárias para que a estratégia funcione e atinja o desempenho programado, considerando o prazo estipulado. A implementação é a parte mais difícil, e a que consome mais tempo, uma vez que pretende alinhar a maneira como as coisas estão sendo feitas com aquelas que deverão ser realizadas, permitindo, então, a eficiente execução da estratégia (THOMPSON; STRICKLAND, 2003).

2.2.1.7 Controle

O Controle Estratégico compreende a verificação dos progressos, comparando-os com o Planejamento Estratégico estabelecido, ou seja, avalia se a organização está ou não progredindo rumo à consecução de seus objetivos estratégicos (STONER; FREEMAN, 1994). As principais perguntas a serem feitas, no controle estratégico, são: (a) A estratégia está sendo implantada como planejado? (b) A estratégia está dando os resultados desejados? (STONER; FREEMAN, 1994).

2.2.2 Modelos de Planejamento Estratégico

2.2.2.1 Modelo Fischmann (1987)

Fischmann (1987) apresenta um Modelo de Planejamento Estratégico que consiste em dois estágios e suas respectivas etapas: o primeiro estágio corresponde ao Planejamento Estratégico, propriamente dito, e divide-se em cinco etapas (1- análise do ambiente; 2- definição de objetivos e metas; 3- formulação de estratégias; 4- estabelecimento de critérios e 5- a seleção das estratégias); o segundo estágio diz respeito ao acompanhamento do Planejamento Estratégico e é composto por três etapas (1- implementação; 2- execução e; 3- avaliação e controle estratégicos), conforme a Figura 01:

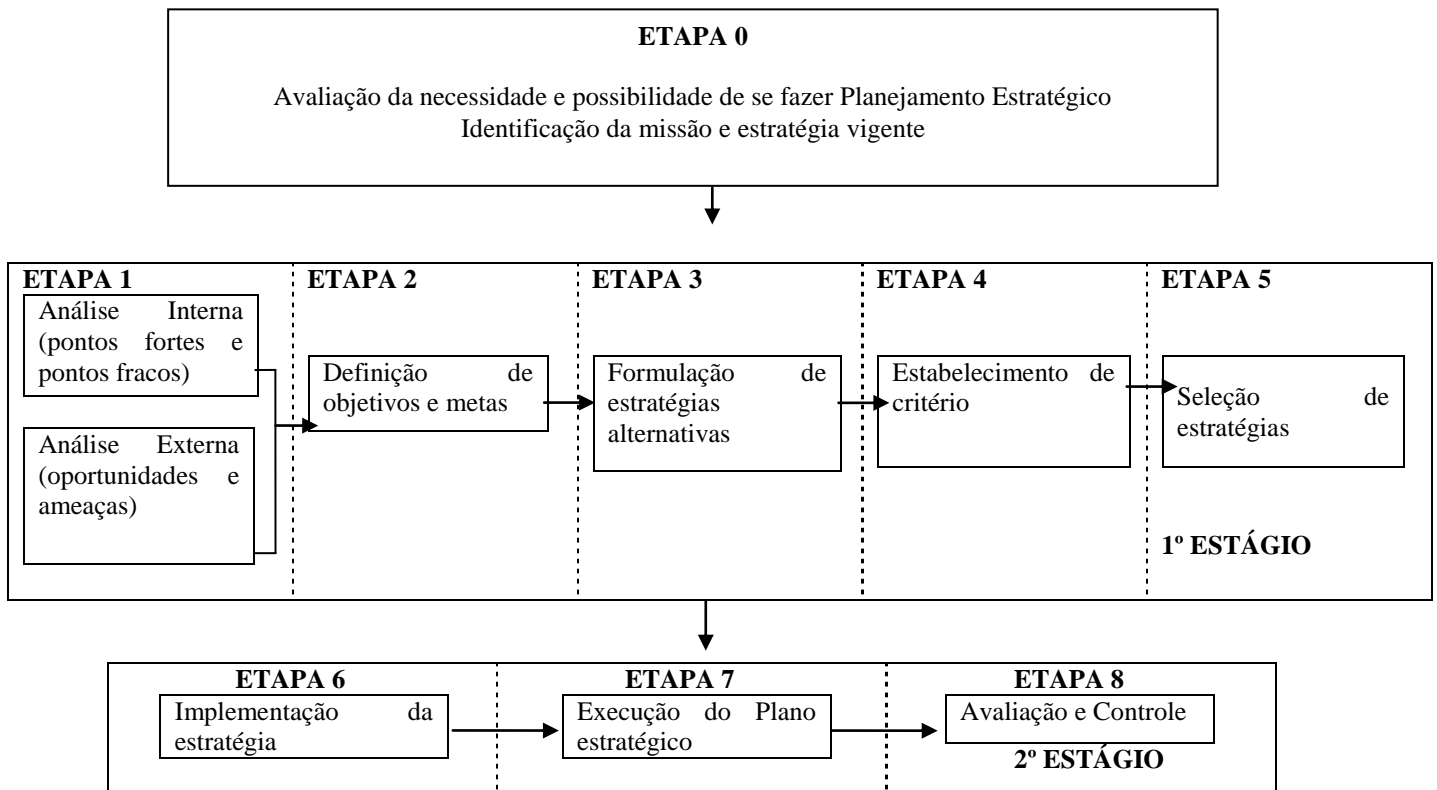


Figura 01 - Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico
 Fonte: adaptado de Fischmann (1987, p. 37)

As etapas apresentadas na Figura 02 são descritas a seguir:

ETAPA 0 – Avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento estratégico: etapa essencial para o sucesso do processo, pois corresponde à preparação da empresa, através de seus executivos e funcionários, para a adoção de uma mentalidade estratégica. Essa fase inclui, ainda, a identificação da missão (razão de existir) e a avaliação da estratégia vigente (o caminho que a organização vem seguindo).

ETAPA 1 – Análise do ambiente empresarial: inclui a análise interna (pontos fortes e pontos fracos da empresa) e a análise externa (oportunidades e ameaças do ambiente).

ETAPA 2 – Definição de objetivos e metas: servirá como um balizador dos resultados alcançados, em função das estratégias a serem implementadas.

ETAPA 3 – Formulação de estratégias alternativas: tendo como base as etapas anteriores, neste estágio do processo, são formuladas as estratégias mais adequadas ao contexto da organização.

ETAPA 4 – Estabelecimento de critérios: nessa etapa são estabelecidos critérios homogêneos e mensuráveis, para a seleção das estratégias, como exemplo: nível de investimento e retorno esperados, efeitos sobre a imagem da empresa, benefício à

comunidade, disponibilidade de fontes de financiamento, acesso à tecnologia, redução de sazonalidade, etc.

ETAPA 5 – Seleção de estratégias: tendo em vista os critérios estabelecidos, são selecionadas as estratégias que serão operacionalizadas pela organização. Essas estratégias terão seus projetos aperfeiçoados para que possam ser implementadas.

ETAPA 6 – Implementação da estratégia: são identificados e iniciados os ajustes estruturais e orçamentários necessários à implementação das estratégias. A implementação é a fase de transição entre o planejamento e operacionalização do processo.

ETAPA 7 – Execução do plano estratégico: é o cumprimento do que foi planejado.

ETAPA 8 – Avaliação e controle: essa etapa tem seu início na implementação das estratégias e corresponde às ações de acompanhamento e correção, de forma a estimular as ações positivas e eliminar os efeitos negativos

2.2.2.2 Modelo Certo e Peter (1993)

Para Certo e Peter (1993) a administração estratégica corresponde a uma série de etapas contínuas e cíclicas, cujo objetivo consiste em assegurar que a organização, como um todo, integre-se ao seu ambiente. As etapas de seu Modelo são o planejamento (análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional e formulação da estratégia), a implementação e o controle estratégico, como ilustrado na Figura 02:

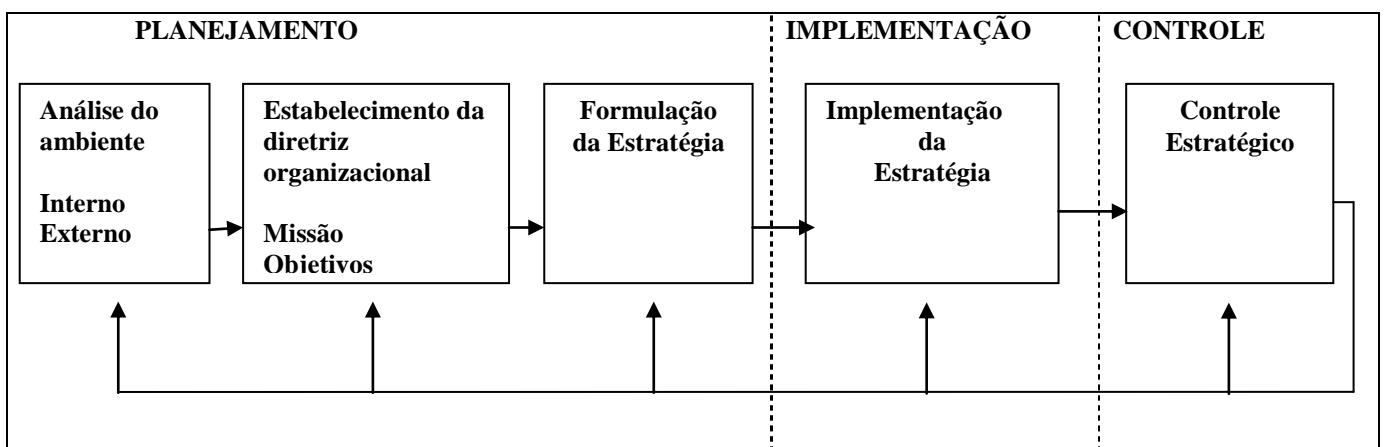


Figura 02 - Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia
Fonte: Certo e Peter (1993, p. 14).

ETAPA 1 – A **análise ambiental** contempla três níveis distintos: (1) ambiente geral (econômico, social, político, tecnológico e legal); (2) ambiente operacional (comportamento dos clientes, concorrência, disponibilidade de mão-de-obra, fornecedores e implicações internacionais) e (3) o ambiente interno (aspectos organizacionais, de pessoal, de *marketing*, de produção e financeiros)

ETAPA 2 – O **estabelecimento da diretriz organizacional** consiste na reflexão sobre os resultados da análise do ambiente; estabelecimento da missão organizacional e estabelecimento dos objetivos organizacionais. O processo de estabelecimento dos objetivos é realizado em quatro passos: (1) análise das tendências ambientais; (2) desenvolvimento de objetivos para a organização, como um todo e (3) criação de uma hierarquia de objetivos e (4) o desenvolvimento de objetivos individuais.

ETAPA 3 – A **Formulação da estratégia** é realizada levando em conta a análise ambiental e inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias capazes de aumentar as chances de os objetivos organizacionais serem alcançados. Nesta etapa, as estratégias organizacionais, de negócio e funcionais são formuladas de forma coordenada e sincronizada.

ETAPA 4 – A **Implementação da estratégia** inclui cinco estágios: (1) determinar o quanto será preciso mudar para a implementação da estratégia; (2) analisar as estruturas formais e informais da organização, a fim de detectar fatores que promovam ou impeçam a implementação; (3) analisar a cultura da organização (conjunto de valores e crenças); (4) selecionar a abordagem apropriada de implementação e, por fim, (5) implementar a estratégias e avaliar seus resultados.

ETAPA 5 – O **Controle estratégico** visa garantir que as estratégias desenvolvam-se da forma planejada. O controle é realizado em três passos: (1) medição do desempenho organizacional; (2) comparação do resultado atual com os objetivos e (3) tomada de atitudes corretivas, caso os resultados estejam em desacordo com os objetivos estabelecidos.

2.2.2.3 Thompson e Strickland (2003)

Thompson e Strickland (2003) propõem um modelo de planejamento que trata das tarefas gerenciais de elaboração, implementação e execução das estratégias da empresa. Tendo em vista o alcance dos resultados esperados, esse processo compreende a construção, o estabelecimento de objetivos e o aprimoramento da estratégia. Essas estratégias devem ser

projetadas de acordo com as necessidades da empresa, considerando-se os meios externo e interno.

O modelo proposto pelos autores é composto de cinco tarefas gerenciais inter-relacionadas: (1) decidir o negócio da empresa, formando uma visão estratégica para que ela seja corretamente direcionada, traçar metas e estabelecer uma missão para ser cumprida; (2) transformar a visão e a missão em objetivos mensuráveis; (3) elaborar a estratégia, para alcançar os objetivos aspirados; (4) implementar e executar a estratégia escolhida, de maneira eficaz e eficiente e (5) avaliar o desempenho, revisando e ajustando o planejamento. A Figura 04 apresenta o processo de elaboração e implementação de estratégias, chamado de *Gerência Estratégica*.

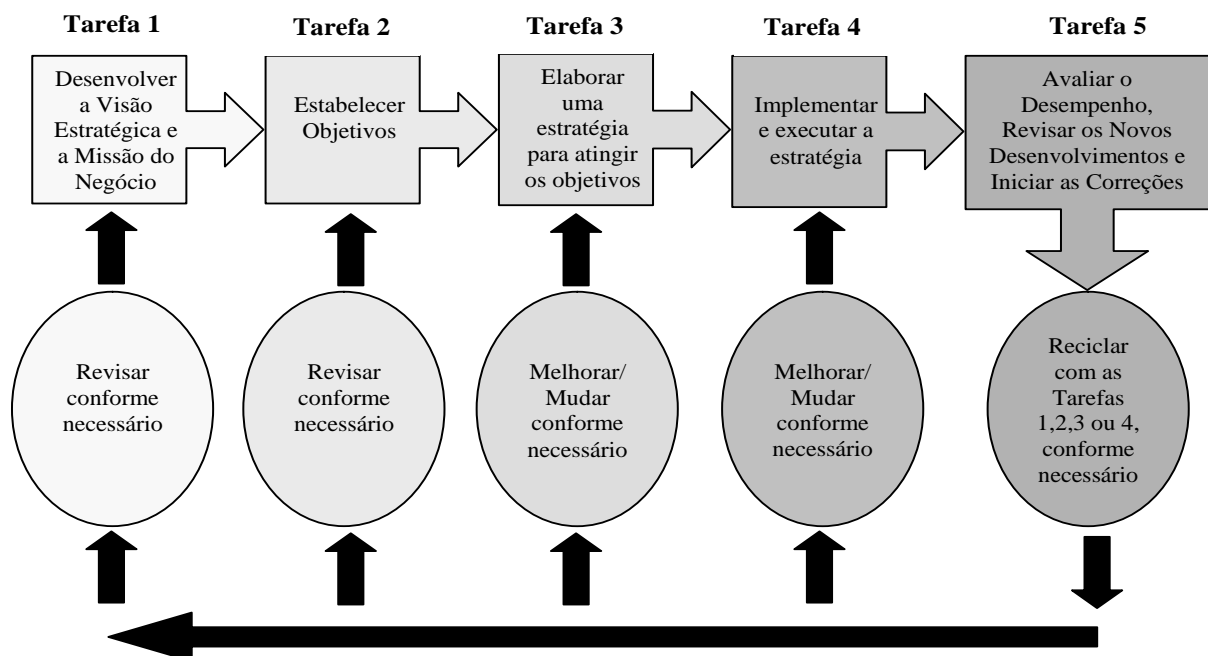


Figura 03 – As cinco tarefas da Gerência Estratégica
Fonte: Thompson e Strickland (2003, p. 14)

Etapa 1 – O desenvolvimento da Visão Estratégica e Missão do Negócio determina uma direção para a empresa, ajudando-a projetar sua identidade organizacional, através de respostas claras, para questionamentos como: “Quem é a empresa”, “O que ela faz” e “Para onde está direcionada?”. A missão deve definir qual o negócio da empresa, o que ela procura fazer para seus clientes. A visão estratégica engloba os pontos de vista da gerência sobre o tipo de empresa que queira criar e a posição no negócio que queira atingir.

Etapa 2 – Estabelecer objetivos consiste em transformar a Visão e a Missão estratégica em objetivos mensuráveis. Os objetivos representam um compromisso da gerência em produzir resultados específicos, em um determinado período de tempo, através dos quais a

evolução da empresa possa ser medida. Devem ser estabelecidos objetivos de curto e longo prazo. É relevante ressaltar dois objetivos serem de grande importância para a organização: objetivos *financeiros*, que mantêm a vitalidade da empresa e asseguram os recursos para a prosperidade e o crescimento e objetivos *estratégicos*, que dizem respeito à competitividade da empresa, sendo essenciais para sustentarem e melhorarem a posição de mercado e a competitividade de longo prazo.

Etapa 3 - *Elaboração da estratégia* refere-se a **COMO** a empresa vai atingir os seus objetivos. O ponto de partida é o diagnóstico das situações interna e externa da organização, que irá fornecer as bases para os gestores elaborarem uma tática que atenda as metas estratégicas e financeiras da organização. É importante destacar a estratégia de uma empresa ser uma combinação de ações planejadas e reações adaptáveis à medida que as mudanças apareçam.

A elaboração da estratégia da empresa é, portanto, um processo dinâmico que requer aprimoramento constante. Dessa maneira, para sua elaboração, além dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do ambiente, devem ser considerados os fatores legais de: cidadania, políticos, filosofias do negócio, ambições pessoais, atividades desenvolvidas pela indústria e suas condições competitivas, fatores sociais, crenças éticas dos gerentes, influência dos valores compartilhados e cultura da empresa.

Etapa 4 – *Implementar e executar a estratégia* diz respeito ao que é necessário fazer para que a estratégia funcione e atinja o desempenho programado, no prazo estipulado.

Etapa 5: *A avaliação de desempenho, revisando os novos desenvolvimentos e iniciando as ações corretivas*, como nas etapas anteriores, também está sujeita a modificações, pois à medida que as mudanças aparecem, nas condições ambientais, ocorrem necessidades de melhorias e ações corretivas. Dessa forma, a busca por melhores maneiras de executar a estratégia é um processo contínuo. As revisões das práticas de recompensa, orçamento, mudanças na política, reorganização, reformulação de atividades e processos de trabalho e mudanças de pessoal, são meios típicos de fazer com que a estratégia funcione melhor. Para finalizar, essas cinco tarefas gerenciais requerem avaliação constante e tomada de decisão sobre as mudanças ambientais.

É importante saber quando e o que fazer, para instituir mudanças estratégicas, uma vez que redefinir a estratégia, no momento certo, pode ser a chave para o sucesso da empresa a longo prazo.

2.2.2.4 Modelo Estrada (2007)

Estrada (2007) apresenta, em seu modelo, um processo estratégico que visa tornar eficaz a implementação da gestão estratégica, de forma a conduzir a um processo de mudança organizacional. Para tanto, o processo é formado por quatro etapas: Avaliação (também chamada de etapa pré-operacional), Formulação, Implementação e Aprendizagem (essas três etapas correspondem a parte operacional do modelo). As quatro etapas relacionam-se e interagem de duas maneiras: através da condução do processo de *mudança* e pelo *monitoramento e retroalimentação* das diversas fases ou etapas, conforme mostra a Figura 04.



Figura 04 - Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada
Fonte: Estrada (2007, p.157)

Fase 1 – Um dos primeiros diferenciais do modelo proposto reside na sua fase de *Avaliação*. Esta etapa chamada de pré-operacional, pressupõe, inicialmente, o levantamento de aspectos *qualitativos* e *quantitativos* da organização, para a elaboração, implementação e controle do plano estratégico. Assim, para melhor compreensão da organização, é fundamental que sejam levantados dados que permitam realizar uma avaliação “da

personalidade da organização”, ou seja, informações sobre sua Cultura e Relações de Poder, assim como uma “avaliação de posição” (crescimento lucrativo; mercado; responsabilidade social; processos internos e pessoas).

Fase 2 – Na *Formulação da Estratégica* realiza-se o delineamento da *Visão de Futuro* que a empresa pretende alcançar, bem como a avaliação do *Ambiente Externo* e *Ambiente Interno*. A partir desses trabalhos, são levantadas as *Questões* consideradas indispensáveis, chaves ou *Estratégicas* para a realização da *Visão de Futuro*.

A declaração de Visão tem três componentes básicos: Valores, Finalidade e Supermetas. Os **Valores** são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. Apenas poucos valores podem ser verdadeiramente essenciais, geralmente variam entre 3 e 6. A **Finalidade** representa a razão de ser da organização, indo além de mera geração de lucros. As **Supermetas** têm a função de focar e unificar os esforços da organização, cuja realização, muitas vezes, exige um longo prazo.

Fase 3 – Na fase de *Implementação*, realiza-se o controle das questões estratégicas através do plano de ação. Também é realizado o controle estratégico, através do plano orçamentário e indicadores de desempenho, que servirá de orientação para avaliar se a empresa está caminhando para o alcance de sua visão de futuro, ou se necessitará de correção de rumo.

Fase 4 – A última fase é a do *Aprendizado*, onde a mudança organizacional vai promover o crescimento técnico e comportamental, tanto da organização quanto do seu capital intelectual. Nesta fase, é necessário o acompanhamento constante dos aspectos técnicos da organização e dos aspectos comportamentais das pessoas que a compõem. Isso é importante para poder captar e direcionar as informações, obtidas através da mudança organizacional, e retroalimentar todas as etapas, de forma que a empresa esteja sempre aprimorando, reformulando ou ratificando as estratégias e as ações que estão sendo implementadas.

2.2.2.5 Considerações sobre os modelos

Tradicionalmente, os modelos de Planejamento Estratégico, encontrados na literatura, são compostos de três fases: (1) Planejamento, que compreende as etapas de análise ambiental, formulação de missão, visão, objetivos e estratégias, (2) Implementação, cujo objetivo é colocar em prática as diretrizes traçadas na fase de planejamento, e (3) Controle, em cuja fase as ações são avaliadas, tendo em vista a manutenção da estratégia ou adoção de

ações corretivas capazes de garantirem a eficácia do plano traçado. Entre os modelos analisados, Certo e Peter (1993) e Thompson e Strickland (2003) são os autores que mais se aproximam dessa descrição.

No entanto, os modelos de Fischmann (1987) e Estrada (2007) apresentam uma etapa preliminar que os diferencia dessa abordagem. Enquanto Fischmann (1987) a denomina como etapa 0, a qual consiste na avaliação da necessidade e possibilidade da implementação de um Planejamento Estratégico, através da preparação de seus executivos e observação da missão e da estratégia, vigentes na organização, Estrada (2007) considera esta fase como etapa de Avaliação, ou pré-operacional, uma vez que permite realizar uma avaliação da Cultura Organizacional e das Relações de Poder, bem como do seu crescimento lucrativo, processos utilizados, mercado em que atua, etc.

Essa análise organizacional, como a sugerida por Estrada (2007), permite, ainda, identificar aspectos de resistência e/ou aceitação, da empresa, em relação à implementação de um Planejamento Estratégico. Tal identificação possibilita a adoção de medidas preventivas que minimizem as resistências e aumentem a probabilidade de sucesso na implementação do plano.

Outro diferencial, que pode ser destacado no Modelo Estrada (2007), está nas suas fases de Implementação e Aprendizado. Quanto à fase de Implementação esse diferencial corresponde à simultaneidade com que a Implementação e o Controle do Plano acontecem. Isto é, caso ocorra alguma irregularidade, as ações corretivas são imediatamente postas em práticas, ao contrário de muitos modelos que consideram essas etapas separadas, pressupondo que as correções aconteçam somente após toda implementação.

A fase Aprendizagem, ao contemplar a mudança como motivadora do crescimento organizacional e pessoal, permite um aprendizado de terceiro nível, o qual corresponde à capacidade de “aprender como aprender”, em que os membros da organização questionam e refletem sobre o processo de aprendizagem (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Esse nível visa detectar falhas e fatores que facilitem ou inibam o processo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Esse último nível de aprendizagem, segundo Swringa e Wierdsma (1995) refere-se aos princípios, os quais correspondem à identidade da organização (políticas, estratégias, ideologia e cultura). Esse nível pressupõe mudanças mais profundas, à medida que discute os valores e pressupostos que balizem as ações organizacionais (SWRINGA; WIERDSMA, 1995).

Sendo assim, o processo do Planejamento Estratégico promove profundas mudanças na organização. Em função dessas mudanças, e consequente aprendizado, a Cultura

Organizacional corresponde a um importante nível de análise, capaz de influenciar no sucesso do Planejamento Estratégico.

2.4 Cultura Organizacional

Todo indivíduo carrega, consigo, padrões de pensamento, sentimentos e ação potencial que resultam de um processo de aprendizagem contínua. Esse processo adquirido corresponde à “programação mental” de determinada pessoa. O comportamento do indivíduo é, portanto, parcialmente predeterminado por seus programas mentais, os quais se originam nos diferentes ambientes sociais, como: família, escola, trabalho, comunidade, etc. (HOFSTEDE, 2003).

Ao pertencer, simultaneamente, a diferentes grupos ou categorias, o indivíduo é portador de níveis de programação mental, ou cultural, diferentes, tais como: nível nacional; nível regional e/ou ético e/ou religioso e/ou linguístico; pertença a um dos dois sexos (masculino ou feminino); nível de geração (avós, pais, filhos); origem social (nível de escolaridade e profissão) e, aos que trabalham, um nível ligado à organização ou empresa. Usualmente, essas programações são denominadas “cultura”. À medida que a cultura é um fenômeno coletivo, e provém do ambiente social do indivíduo, ela não é herdada, mas sim adquirida (HOFSTEDE, 2003).

Segundo Johann (2004), o estudo da Cultura, tem um caráter multidisciplinar, uma vez que utiliza idéias provenientes da Antropologia (identificação das diferenças entre culturas, compreensão de elementos, como crenças, rituais, linguagem, etc.), da Psicologia Social (a cultura é entendida como um produto da interação continuada entre as pessoas), da Sociologia (considera as relações entre as pessoas e os grupos, como passivamente subjugadas a regras e expectativas criadas por terceiros) e da Administração (assume que a cultura é resultado de um processo complexo, o qual compreende fatores tangíveis e não-materiais).

No âmbito organizacional, as pesquisas referentes a Cultura Organizacional correspondem a um fenômeno relativamente recente. Como sinônimo de Clima Organizacional, o termo “cultura organizacional” apareceu, pela primeira vez, na literatura de língua inglesa, na década de 60 e, com a publicação do livro “Cultura Corporativa”, de Terrence Deal e Allan Kennedy, em 1982, o assunto ganhou popularidade nos EUA. Desde então, surgiu uma extensiva literatura acerca do tema, atingindo, também, outras áreas de estudo (HOFSTEDE, 2003).

Para Merhi et al (2008, p.01)

O conceito de cultura tem sido objeto de estudo há muitos anos. Já em 1877 Tylor (1958, p.1, tradução nossa) aproximava o conceito do entendimento atual, ao definir cultura como “[...] um conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro de uma sociedade”. Esse conceito demarca o desenvolvimento de um campo de estudos que, inicialmente, focava determinados povos ou sociedades, bem como os compartilhamentos culturais de seus membros, para, mais tarde, chegar até as organizações.

Os estudos que contemplam o tema Cultura Organizacional podem ser classificados em duas grandes correntes: enquanto a primeira tem suas origens na antropologia, e considera a cultura como uma metáfora (idealismo cultural), a segunda entende a cultura como uma variável capaz de ser medida e controlada (Escola Funcionalista) (SMIRCICH, 1983; MERHI et al, 2008). Schein (1985), Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1986), Peters e Waterman (1986) são exemplos de autores representantes da Escola Funcionalista (AKTOUF, 1994).

Fleury e Fischer (1996) apontam duas linhas de pesquisa da Cultura Organizacional. Uma mais simplista, que enfoca o diagnóstico do clima organizacional na busca por padrões culturais, que parte das percepções e opiniões de seus membros, e outra, melhor elaborada, onde os pesquisadores questionam os significados do universo simbólico da organização, como normas, valores, rituais, histórias, entre outros.

A cultura está presente em todos os momentos, sendo um elemento intrínseco aos indivíduos. Para que muitas ações, aparentemente irracionais, façam sentido, é importante assumir uma perspectiva cultural, ou seja, desenvolver a capacidade de observar o mundo através de lentes culturais (SCHEIN, 2009). Dessa forma, para que as práticas e transformações, que a empresa passa, possam ser compreendidas, é necessário conhecer a lógica interna de cada realidade cultural que se manifesta através da linguagem, crenças, valores, rituais, lendas e tradições (ALVES, 1997).

As organizações diferem-se umas das outras através de seus padrões de cultura e subcultura (MORGAN, 1996). A cultura traça o perfil da organização, e, ao se falar em cultura, fala-se do processo contínuo e pró-ativo da construção da realidade, que permite às pessoas compreenderem certos eventos, ações e situações, oferecendo padrões de comportamento e atitudes. Nesse sentido, o fenômeno cultura não deve ser visto apenas como uma variável integrante das organizações, mas como um fenômeno ativo em que as pessoas criam e recriam a realidade da qual fazem parte (MORGAN, 1996).

Ratificando essa perspectiva, Schein (2009) aborda a cultura como um fenômeno dinâmico, criado, constantemente, por interações pessoais, processos de aprendizagem e influenciada, parcialmente, por comportamentos de liderança. Não existe uma cultura correta,

uma vez que esse fenômeno não ocorre de forma isolada, mas depende do seu relacionamento com o ambiente no qual esta inserido. Embora conceitualmente abstrata, a cultura, apresenta consequências comportamentais concretas, ao passo que guia e restringe o comportamento, dos indivíduos de um grupo, por meio de normas compartilhadas e assumidas (SCHEIN, 2009).

Mintzberg (2001), por sua vez, descreve a cultura organizacional como sendo uma ideologia constituída de um sistema de valores e crenças, compartilhadas pelos membros da organização, que a distingue das outras empresas. Para o autor, uma ideologia surge quando um grupo de indivíduos se junta, em torno de um líder, com um sentido de missão. O desenvolvimento de uma ideologia surge em três estágios: o enraizamento de ideologia, em um sentido de missão, o desenvolvimento da ideologia através de sagas e tradições e o reforço da ideologia através de identificações.

A cultura organizacional, portanto, refere-se ao conjunto de elementos comportamentais (crenças, regras, tabus, linguagem, etc.) e materiais (prédios, *layout*, processos, símbolos, etc.) formados a partir da trajetória vivenciada pela organização. Contudo, são os elementos intangíveis que prevalecem, uma vez que as crenças, tabus e dogmas criam uma identidade comum aos integrantes, dando-lhes um sentido de pertencência e cristalizando-se na forma de modelos mentais, os quais fornecem um mapa de interpretação e adaptação, dos indivíduos em relação ao mundo (JOHANN, 2004). Todos esses elementos podem, ainda, ter um caráter compartilhado, fragmentado ou integrado, exercendo influência decisiva na capacidade de a organização enfrentar os desafios competitivos (MORGAN, 1996).

2.4.1 Elementos da Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional reflete as escolhas desenvolvidas pela liderança, à medida que a empresa enfrenta e soluciona seus problemas (ALVES, 1997). A Cultura é representada por um sistema de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, artefatos, conhecimentos e significados compartilhados, os quais são difundidos por meio de seu sistema de comunicação, linguagem, metáforas, heróis, mitos, histórias, rituais, tabus e processos de socialização (ALVES, 1997; FREITAS, 1991; ROBBINS, 2002). Segundo Smircich (1983), os artefatos culturais são utilizados com o propósito de estabelecer uma linguagem, na organização, capaz de transmitir as normas, bem como facilitar a socialização.

Robbins (2002) destaca, ainda, algumas práticas organizacionais, que visam manter a Cultura e asseguram o ajuste dos novos contratados, dentre elas: o processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira, os programas de promoção, que recompensam e penalizam, a ação dos dirigentes e os métodos de socialização.

A Cultura, dessa forma, tem como principais funções: definir as fronteiras que distinguem uma organização de outra, proporcionar um senso de identidade aos seus membros, facilitar o comprometimento à medida que vai além dos interesses individuais, estimular a estabilidade do sistema social e serve como mecanismo de controle influenciando a atitude e comportamento dos funcionários (ROBBINS, 2002)

Dentre os elementos citados, serão abordados, neste trabalho, as crenças ou pressupostos, os valores, as normas, os rituais, as histórias, mitos e os tabus. A descrição desses elementos, a forma como funcionam e as mudanças comportamentais que provocam, permite dar um tratamento mais concreto e de fácil identificação da cultura organizacional (FREITAS, 2001).

2.4.1.1 Crenças e Pressupostos

As Crenças correspondem àquilo “que é tido como verdade na organização”, servindo de base para o entendimento das coisas (FREITAS, p. 19, 1991). As Crenças podem evoluir no sentido de sua confirmação ou contestação, e, quando profundamente arraigadas, podem tornar-se dogmas de difícil superação. Elas têm relação com as perspectivas do indivíduo em relação aos outros, ao ambiente e a vida (ALVES, 1997).

Segundo Schein (1984), os Pressupostos são os elementos centrais da Cultura e correspondem a paradigmas inconscientes e invisíveis, que orientam o comportamento e determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem o mundo externo, a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas. Os pressuposto, ou suposições básicas, tendem a não ser questionadas e por isso dificilmente mudam. São assumidos como verdadeiros, em função do repetido sucesso na implementação de crenças e valores, atribuem significado às coisas, e servem como mecanismos cognitivos e psicológicos de defesa que permite o funcionamento do grupo (SCHEIN, 2009).

2.4.1.2 Valores

Para Hofstede (2003), os Valores representam as manifestações culturais mais profundas, e correspondem à tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro. É um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo, definindo: mau *vs* bom, sujo *vs* limpo, irracional *vs* racional, paradoxal *vs* lógico, etc (HOFSTEDDE, 2003).

Os Valores correspondem à noção compartilhada que contempla os aspectos considerados importantes para determinado grupo. Servem como padrão de sentimentos e ações aceitáveis, bem como de roteiro para escolha de alternativas, em dada situação. Os valores deixam claro o que é considerado importante ou irrelevante, prioritário ou desprezível, para a organização, bem como apresentam sua orientação, como: mais individualista ou solidária, mais independente ou conformista, mais competitiva ou cooperativa, etc (ALVES, 1997).

2.4.1.3 Herói

Segundo Fleury e Fischer (1996), os heróis nascem das histórias sobre os atos de coragem, personificam valores e criam modelos comportamentais. Os heróis podem ser criados, em função de objetivos a serem alcançados, ou natos (FREITAS, 1991). Os indivíduos podem, também, tornarem-se heróis à medida que praticam atos que evidenciem a coragem pessoal e o comprometimento com a estratégia organizacional, vistos, então, como um exemplo a ser seguido. O herói nato, todavia, transcende os eventos situacionais e tem uma influência mais ampla e filosófica. Tais heróis podem ser chamados visionários, à medida que influenciaram gerações passadas, e no presente têm caráter simbólico e persuasivo, como Henry Ford (FLEURY e FISCHER, 1996).

O herói, ao contrário do mito, que é dedicado ao passado, é consagrado ao futuro e representa uma pessoa que inspira os demais com o objetivo sincero de criar uma comunidade, ou a fim de introduzi-los em seu sonho pessoal, requerendo fidelidade e comportamento semelhante ao seu. O herói precede o mito, uma vez que o mito representa um herói morto ou que se afastou da organização (ENRIQUEZ, 1997).

2.4.1.4 Mito

O mito organizacional corresponde, frequentemente, a um herói que dedicou sua vida em prol da organização, servindo de modelo de atuação e cabível de admiração em função da grandiosidade de seus feitos (JOHANN, 2004).

Os mitos colocam-se no nível da meta-história e relatam acontecimentos de natureza accidental e seres fora do comum (como deuses, antepassados, heróis), tendo como função unificar pensamentos e comportamentos, convidando à ação. A significação do mito tem como objetivo exprimir e disfarçar os desejos e as angústias de um povo, sendo, também, a expressão quer dos fantasmas, temores e desejos individuais, quer dos coletivos (ENRIQUEZ, 1997).

O mito fala da origem das coisas, podendo ser observado sob dois aspectos que se apresentam simultaneamente: *sobre o modo afetivo*, em que o objetivo é fascinar quem escuta de forma a congregar as pessoas em torno da narrativa, provocando identificação com os protagonistas. Nesse caso, o mito, baseado na admiração, é responsável pela criação do vínculo social; *sobre o modo intelectual*, sob uma forma simbólica, concreta, o mito expressa o sistema conceitual capaz de fazer os homens de uma mesma sociedade pensarem de forma coerente. Os mitos, no entanto, não existem de maneira permanente, devendo, quando necessário, serem inventados ou tomados emprestados de outros, pois, quando conservadores por excelência, podem impedir a evolução da sociedade (ENRIQUEZ, 1997).

2.4.1.5 Tabus

Os tabus podem ser conceituados eventos negativos ocorridos na organização, os quais, embora não sejam mencionados, participam, inconscientemente, do cotidiano das pessoas (MILTROFF; KILMANN, 1985).

Os tabus demarcam as áreas de proibição da organização, cujo objetivo é orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina, enfatizando o não-permitido (FREITAS, p. 30, 1991). Podem, ainda, ser considerados rituais que atrasam o desenvolvimento organizacional, a exemplo, a limitação da participação de mulheres e negros em reuniões ou eventos decisivos (DEAL; KENNEDY, 1982). Embora essas diferenças sociais não sejam demonstradas, podem ser indiretamente percebidas nas relações entre discriminados e discriminantes (DEAL; KENNEDY, 1982).

2.4.1.6 Histórias

As histórias correspondem às narrativas baseadas em eventos reais, que visam informar sobre o comportamento desejado, indicando os limites de tolerância à transgressão de regras (ALVES, 1997). As histórias contribuem para a consolidação da cultura uma vez que oferecem explicação e legitimidade às práticas organizacionais vigentes (FREITAS, 1991; ROBBINS, 2002).

Segundo Wilkins (citado por Freitas, 1991), as histórias assumem três funções: como mapas, auxiliando o indivíduo no conhecimento de como as coisas são feitas por determinado grupo, ou seja, as regras, normas e limites a serem respeitados pelos funcionários; como símbolos, exemplificando os objetivos e princípios compartilhados, promovendo a cooperação de todos para a realização de um objetivo comum e como *scripts*, orientando o comportamento e as atitudes aceitáveis, na organização, delineando as perspectivas futuras e determinando as possíveis decisões para determinadas situações.

As históricas têm caráter simbólico e flexível, uma vez que, em função da situação em que serão aplicadas, podem ser reinterpretadas e mudadas. São, também, poderosas, persuasivas e fáceis de memorizar, pois relatam experiências pessoais que podem ser utilizadas para preencher lacunas existentes na vida do indivíduo (FREITAS, 1991). As histórias são concretas, de conhecimento comum e acreditadas pelos membros da cultura, correspondendo a uma espécie de contrato social, o qual define a maneira de agir da organização (WILKINS citado por FREITAS, 1991).

2.4.1.7 Ritos, rituais e cerimônias

Sob uma perspectiva antropológica, o rito expressa a visão de mundo, normas de condutas e valores de um grupo social, delimitado culturalmente, podendo, então, ser considerado como uma sequência de comportamentos rigidamente prescrita, que envolvendo símbolos capazes de transmitirem cadeias condensadas de significados (TAVARES, 2003).

Segundo Deal e Kennedy (1982), os ritos, rituais e cerimônias correspondem a exemplos de atividades planejadas, cujas consequências tornam a cultura organizacional mais tangível e coesa. Essas atividades têm como função tornar significativa a cultura organizacional, à medida que comunicam quais os padrões de comportamento aceitáveis,

atentam para a maneira de execução dos procedimentos e aproximam as pessoas, reduzindo os conflitos, ao apresentarem o lado criativo da cultura (FREITAS, 1991).

Trice e Beyer (1984) destacam seis tipos de ritos, que se destinam a manter a unidade e a identidade organizacional: ritos de passagem; integração; degradação ou exclusão; reforço; renovação e de mediação de conflitos.

- Ritos de passagem têm como propósito facilitar a mudança de *status*, seja por introdução do indivíduo na organização ou no retreinamento pessoal (como exemplo: as aposentadorias ou as atividades de integração) (TRICE; BEYER, 1984).

- Ritos de degradação são usados para dissolverem identidades sociais e retirarem o seu poder (como exemplo: afastamentos ou demissões) (TRICE; BEYER, 1984).

- Ritos de reforço são a apresentação pública dos resultados organizacionais positivos, a fim de enfatizar as identidades sociais e seu poder. O reconhecimento público, de um funcionário, motiva os outros membros para que atinjam o mesmo resultado (TRICE; BEYER, 1984).

- Ritos de renovação buscam aperfeiçoar as estruturas sociais e melhorar seu funcionamento, a fim de que se encontre soluções para os problemas existentes (como programas de desenvolvimento organizacional e assistência ao empregado) (TRICE; BEYER, 1984).

- Ritos de redução de conflitos têm o objetivo de restaurar o equilíbrio das relações sociais perturbadas, reduzindo o nível de conflitos e agressões, os quais podem ser causados pela hierarquia da autoridade formal, divisão do trabalho, recursos e poderes diferenciados e idade dos grupos (TRICE; BEYER, 1984).

- Ritos de integração permitem a liberação de emoções e o afrouxamento temporário das normas, mantendo as pessoas comprometidas com o sistema social (TRICE; BEYER, 1984).

2.4.1.8 Normas

Constituem uma espécie de síntese dos elementos culturais, pois são definidas em função das crenças e valores organizacionais e repassadas aos membros do grupo através dos heróis, mitos, estórias, rituais, etc. Para Allen citado por Freitas(1991, p. 33), toda Cultura possui sua maneira de fazer as coisas, a qual influencia

todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado normalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas.

2.4.1.9 Símbolos

Alves (1997, p.12) conceitua o símbolo como uma expressão substitutiva, a qual permite “passar para a consciência, de modo figurado, conteúdos complexos ou de difícil decodificação. Ele serve como veículo de um significado, geralmente representando uma outra coisa (a bandeira simboliza o país)”.

Os símbolos são as manifestações mais superficiais de uma cultura, como palavras, gestos, figuras, objetos, forma de vestir etc., cujo significado é reconhecido apenas pelos que partilham da cultura (HOFSTEDE, 2003). Corroborando com essa perspectiva, Leach (1978) destaca que, tanto nos sistemas de comunicação verbal como nos elementos sonoros da linguagem, os símbolos não possuem significado quando observados isoladamente, mas somente quando pertencentes aos membros de algum grupo.

2.4.2 Modelos de Análise da Cultura Organizacional

2.4.2.1 Modelo Schein (2009)

Segundo Schein (2009) a cultura organizacional corresponde a:

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se e relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

A cultura, de acordo com o autor, pode ser analisada em diferentes níveis, os quais correspondem ao grau em que esta é visível ao observador. Esses níveis podem representar manifestações tangíveis, capazes de serem vistas e sentidas, assim como as suposições básicas, que compreendem os aspectos mais profundos e inconscientes, definidos como a essência da cultura. O modelo proposto é, portanto, composto de três níveis, conforme figura 05:

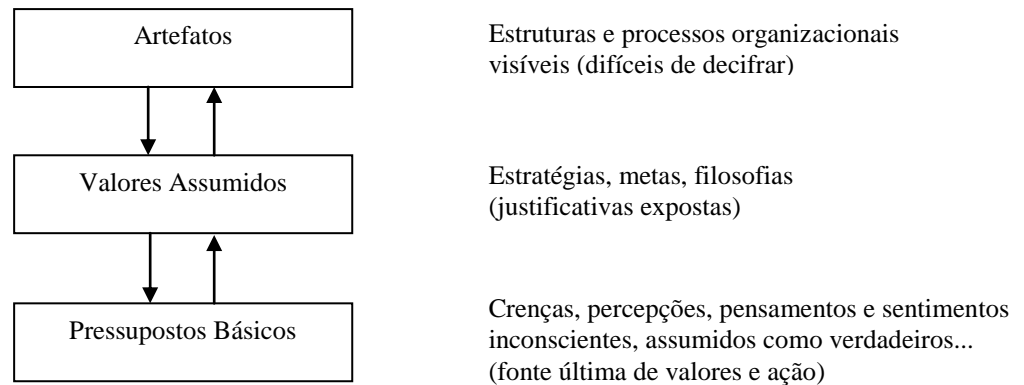


Figura 05 - Níveis de Cultura.
Fonte: Schein (2009, p. 24).

Artefatos: incluem os produtos visíveis do grupo, como ambiente físico, produtos, linguagem, vestuário, mitos, rituais e valores. Embora facilmente observado, o nível dos artefatos é difícil de ser decifrado, pois, embora seja possível descrever o que se vê e se sente, não é possível reconstruir o significado que esses produtos têm para o grupo, principalmente pelo fato de o observador projetar suas suposições prevalecentes (SCHEIN, 2009). Os artefatos podem ser divididos em verbais (mitos, heróis, tabus e histórias), comportamentais (rituais e cerimônias) e físicos (normas e símbolos) (KILLMAN, 1988).

Crenças e Valores Expostos: correspondem às suposições sobre o que é certo ou errado, isto é, à medida que um conjunto de crenças se torna embutido em uma ideologia organizacional, pode ser visto como um guia e como um modo de lidar com as incertezas do ambiente. É o nível intermediário, entre o consciente e o inconsciente, e pode predizer grande parte do comportamento percebido no nível dos artefatos (SCHEIN, 2009).

Suposições básicas: são paradigmas inconscientes e invisíveis, que orientam o comportamento e determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem o mundo externo, a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas. (SCHEIN, 1984, p.6). As suposições básicas tendem a não ser questionadas e, por isso, dificilmente mudam. São assumidas como verdadeiras em função do repetido sucesso na implementação de crenças e valores, atribuem significado às coisas, e servem como mecanismos cognitivos e psicológicos de defesa, permitindo o funcionamento do grupo (SCHEIN, 2009).

O conteúdo da Cultura Organizacional reflete aquilo que é aprendido por um grupo à medida que soluciona seus problemas de (1) adaptação externa e de (2) integração interna, bem como (3) as percepções da organização acerca da natureza da verdade, do tempo, do espaço, da natureza humana e dos relacionamentos humanos (SCHEIN, 2009).

Sob uma perspectiva evolucionária, é necessário analisar as principais questões enfrentadas no processo de crescimento do grupo em relação à sua adaptação ao ambiente externo, como especificado no Quadro 03.

Quadro 03 - Etapas de adaptação externa e de sobrevivência.

1. Missão e Estratégia: Obter entendimento compartilhado da missão essencial, da tarefa principal e das funções manifestas e latentes.
2. Metas: Desenvolver consenso sobre metas, como derivadas da missão essencial
3. Meios: Desenvolver consenso sobre os meios a serem usados para atingir as metas, como estrutura da organização, divisão do trabalho, sistema de remuneração e sistemas de autoridade.
4. Mensuração: Desenvolver consenso sobre os critérios a serem usados ao mensurar quão bem o grupo trabalha para atender às suas metas, tal como sistemas de informação e controle. Essa etapa também envolve o ciclo de obtenção das informações, de conseguí-las, no local correto da organização e interpretá-las, de modo que a ação corretiva apropriada possa ser adotada.
5. Correção: Desenvolver consenso sobre a terapia apropriada ou as estratégias reparadoras a serem usadas se as metas não forem atingidas.

Fonte: Schein (2009, p. 82).

Em função de sua interdependência, a maneira como essas questões de adaptação externa são trabalhadas, tem influência direta na solução dos problemas de adaptação interna, os quais são apresentados no Quadro 04.

Quadro 04 - Questões de integração interna.

- Criar uma linguagem e categorias conceituais comuns. Se os membros não podem se comunicar e se entender, por definição torna-se impossível a formação de um grupo.
- Definir as fronteiras do grupo e os critérios de inclusão e exclusão. O grupo deve ser capaz de se definir. Quem faz parte e quem não faz parte, e por quais critérios determinam-se uma filiação?
- Distribuir poder e status. Qualquer grupo deve determinar seu padrão básico de organização social, seus critérios e regras sobre como os membros obtêm, mantêm e perdem o poder. O consenso nessa área é crucial para ajudar os membros a administrar sentimentos de ansiedade e agressão.
- Desenvolver normas de intimidade, amizade e amor. Qualquer grupo deve determinar as regras do jogo para os relacionamentos entre os membros, entre os sexos, e sobre como a abertura e a intimidade devem ser tratados no contexto do gerenciamento das tarefas da organização. O consenso nessa área é crucial para que os membros administrem os sentimentos de afeição e amor.
- Definir e alocar recompensas e punições. Qualquer grupo deve saber quais são seus comportamentos heróicos e pecaminosos e deve chegar ao consenso sobre o que é recompensa e o que é punição.
- Explicar o inexplicável – ideologia e religião. Qualquer grupo, como qualquer sociedade, enfrenta eventos inexplicáveis que devem receber significado, de modo que os membros possam reagir a eles e evitar a ansiedade de lidar com o inexplicável e o incontrolável.

Fonte: Schein (2009, p. 104).

As suposições culturais, portanto, evoluem em torno de todos esses aspectos que envolvem suas relações internas e externas. Contudo, são as suposições a respeito da natureza da verdade, do tempo, do espaço, da natureza humana e dos relacionamentos humanos que

refletem os pressupostos mais profundos de uma cultura. Essas dimensões são abordadas no Quadro 05 (SCHEIN, 2009):

Quadro 05 - Dimensões mais profundas em torno das quais são formadas as suposições básicas compartilhadas.

- Natureza da Realidade e da Verdade. Suposições compartilhadas que definem o que é real e o que não é; o que é fato no âmbito natural e no âmbito da sociedade, como a verdade é finalmente determinada e se ela é revelada ou descoberta.
- Natureza do Tempo. Suposições compartilhadas que definem o conceito básico do tempo no grupo, como o tempo é definido e mensurado, quantos tipos de tempo há e sua importância na cultura.
- Natureza do Espaço. Suposições compartilhadas sobre o espaço e suas distribuição, como está alocado, seu significado simbólico em torno da pessoa e seu papel na definição dos aspectos dos relacionamentos, tais como o grau de intimidade ou as definições de privacidade.
- Natureza da Natureza Humana. Suposições compartilhadas que definem o que significa ser humano e que atributos humanos são considerados intrínsecos ou conclusivos. A natureza é boa, má ou neutra? Os seres humanos são perceptíveis ou não?
- Natureza da Atividade Humana. Suposições compartilhadas que definem qual é a coisa certa para os seres humanos fazerem em relação a seu ambiente na base das suposições anteriores sobre a realidade e a natureza da natureza humana. Na orientação básica para a vida de alguém, qual é o nível apropriado de atividade ou de passividade? No nível organizacional, qual o relacionamento da organização com se ambiente?
- Natureza dos Relacionamentos Humanos. Suposições compartilhadas que definem qual é, finalmente, a maneira correta de as pessoas se relacionarem e distribuírem poder e amor. Se a vida é cooperativa ou competitiva; individualista, cooperativa em grupo ou comunal? Qual é o contrato psicológico apropriado entre empregados e empregadores? A autoridade está baseada na autoridade linear tradicional, no consenso moral, na lei ou no carisma? Quais as suposições básicas sobre como o conflito deve ser

Fonte: Schein (2009, p. 128).

Essas dimensões interagem formando um tipo de padrão ou paradigma. Schein (2009) sugere, como metodologia mais apropriada, para o entendimento cultural, a utilização do modelo de Pesquisa Clínica. Tal abordagem se diferencia pelo fato de os dados serem fornecidos voluntariamente, pois os membros da organização percebem que “tem algo a ganhar” ao fornecer informações relevantes. Nesses casos, o pesquisador/consultor é normalmente convidado, pela empresa, para ajudar na solução de algum problema. No entanto, é importante estar atento a possíveis informações incorretas ou muito superficiais, o que pode impedir que as camadas mais profundas da cultura sejam conhecidas. O processo de decifração cultural pode ser realizado por meio de etapas que contemplam, essencialmente os seguintes aspectos:

- Realização de vários processos de entrevistas individuais e em grupo, sendo as de grupo o método mais eficiente.
- A avaliação cultural deve estar vinculada a algum problema ou questão organizacional. Não se pode dizer que a cultura é a questão ou problema.

- O processo de avaliação deve, primeiramente, identificar as suposições culturais, de forma a avaliar se essas suposições são uma força ou uma restrição para o que a organização pretenda fazer.

- É importante ser sensível à presença de subculturas, avaliando-as separadamente a fim de determinar sua relevância para o que a organização esta tentando fazer.

- A cultura pode ser descrita e avaliada no artefato, nos valores assumidos ou no nível das suposições compartilhadas. Uma vez detectadas as suposições tácitas compartilhadas, é possível explicar os desacordos, que, frequentemente, surgem entre os valores assumidos e os artefatos comportamentais observados.

2.4.2.2 Modelo Hofstede (2003)

O estudo da Cultura Organizacional deve adotar uma atitude de “relativismo cultural”, uma vez que “não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo intrinsecamente superior ou inferior a outro” (HOFSTEDE, 2003, p. 21), Em função das peculiaridades culturais, julgamentos e ações necessitam de informações prévias sobre a natureza das diferenças culturais. Essas diferenças manifestam-se de múltiplas formas e, para descrevê-las, é possível utilizar quatro termos que cobrem a totalidade do conceito cultura, são eles: símbolos, heróis, rituais e valores. Os símbolos, heróis e rituais são visíveis ao observador e, juntos, formam o termo *práticas*, conforme figura 06.

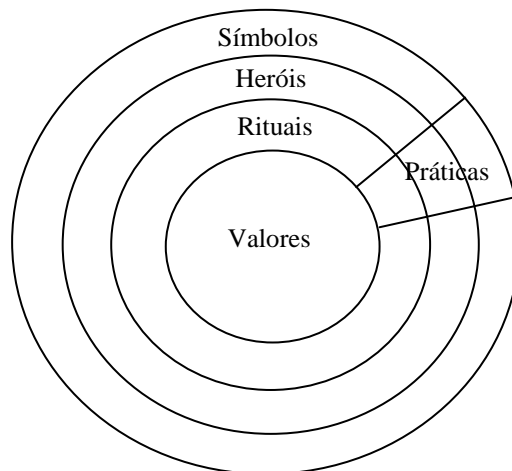


Figura 06 - Diferentes níveis de manifestação de uma Cultura.
Fonte: Hofstede (2003, p.23).

Símbolos: representam as manifestações mais superficiais da cultura, como palavras, gestos, figuras, objetos, forma de vestir etc., cujo significado é reconhecido apenas por aqueles que partilham a cultura.

Heróis: correspondem às pessoas (vivas ou falecidas, reais ou imaginárias) possuidoras de características altamente valorizadas numa determinada cultura, servindo de modelos de comportamento. Representa, juntamente com os Rituais, uma manifestação intermediária da Cultura

Rituais: são atividades coletivas para atingir fins desejados que, embora tecnicamente supérfluas, são consideradas essenciais numa determinada cultura, como exemplo, formas de cumprimentar, cerimônias sociais, reuniões, etc.

Valores: representam as manifestações culturais mais profundas e correspondem à tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro. É um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo, definindo: mau vs bom, sujo vs limpo, irracional vs racional, paradoxal vs lógico, etc.

A partir de uma pesquisa aplicada em mais de cinquenta países, a trabalhadores (ocupantes de postos de trabalhos iguais, porem em países diferente) da corporação multinacional IBM, sobre seus valores, Hofstede (2003) constatou significativas diferenças de comportamento e atitudes entre os entrevistados. A análise estatística apontou para problemas comuns a todas as sociedades, sendo possível classificá-los em quatro categorias, que representam as dimensões em que diferentes culturas podem ser comparadas umas as outras: a distância hierárquica, o grau de individualismo ou de coletivismo, o grau de masculinidade ou de feminilidade e o controle da incerteza.

A distância hierárquica: reflete a forma como as desigualdades, entre os homens, são geridas. Corresponde ao grau de aceitação dos participantes em relação a uma distribuição desigual do poder. Numa organização, essa dimensão corresponde à distância hierárquica entre seus membros, a centralização e a autoridade. Varia da relativa igualdade, (a distância do poder é pequena) à extrema desigualdade (a distância do poder é grande).

O grau de individualismo ou de coletivismo: o individualismo esta presente nas situações em que o indivíduo não é suposto a depender do grupo, o que implica em laços interpessoais pouco firmes, onde as pessoas preocupam-se apenas com si próprios e com sua família. O individualismo privilegia fatores como o tempo pessoal, a liberdade e o desafio. Ao contrário, o coletivismo caracteriza as sociedades em que as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos, baseados na lealdade, onde o indivíduo desenvolve uma relação de

dependência prática e psicológica. O coletivismo privilegia fatores como a formação (oportunidade de aprender), condições de trabalho e utilização de competências.

O grau de masculinidade ou de feminilidade: as escolhas associadas à masculinidade dão maior importância a questões pertinentes à remuneração, ser reconhecido, promoções, e a desafios. Nessas sociedades, os papéis são nitidamente diferenciados: enquanto o homem deve ser forte e seu interesse repousar no sucesso material, a mulher deve ser mais modesta e preocupada com a qualidade de vida. Por outro lado, a feminilidade enfatiza aspectos como a hierarquia (boas relações de trabalho), a cooperação, a zona onde se vive e a segurança de emprego. Nas sociedades femininas, os papéis sociais dos sexos sobrepõem-se, onde tanto homens como mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida.

O controle da incerteza: refere-se ao grau de ansiedade, dos membros de determinada sociedade, frente às situações desconhecidas ou incertas. Uma vez que a incerteza é um sentimento, ela pode ser expressa pelo estresse e pela necessidade de previsibilidade que, por meio da utilização de regras, evitam situações desestruturadas. Essas sociedades tendem a controlar a incerteza através da tecnologia (ajuda a evitar as incertezas causadas pela natureza), das leis (evitam as incertezas relacionadas ao comportamento dos outros) e da religião (ajuda a diminuir a incerteza em relação ao futuro).

Decorrente de uma pesquisa de Michel Bond, ao incluir valores orientais nos questionários, Hofstede (2003) incorpora uma quinta dimensão em seus estudos: o dinamismo confuciano. Essa dimensão baseia-se nos princípios essenciais de Confúcio, que são: a estabilidade da sociedade baseada nas relações de desigualdade entre as pessoas; a família como protótipo de todas as relações sociais; a conduta virtuosa em relação aos outros (tratar o próximo da forma como gostaria de ser tratado) e à vida virtuosa (adquirir conhecimento e competências, trabalhar arduamente, gastar apenas o necessário e ser paciente e perseverante). O dinamismo confuciano opõe a orientação de longo prazo à orientação de curto prazo na vida. Enquanto o polo “orientação a longo prazo” contempla a perseverança, o respeito pelo estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais, austeridade e o sentido de vergonha como valores principais, o polo “orientação a curto prazo” enfatiza a solidez e estabilidade pessoal, a dignidade, o respeito pela tradição e a reciprocidade de favores, oferendas e gentilezas.

Contudo, esse estudo na IBM não revelou informações diretas sobre a cultura organizacional. Para tanto, o autor apresenta o projeto de pesquisa IRIC (*Institute for Research on Intercultural Cooperation*) que, ao comparar pessoas semelhantes em organizações diferentes, aponta para consideráveis diferenças nas práticas e menos nos

valores. Contrariando a literatura popular, o autor afirma que o centro de uma Cultura Organizacional são as práticas diárias e não dos valores. A partir dessa pesquisa foi possível identificar seis novas dimensões que refletem as práticas organizacionais. Essas dimensões revelam-se de forma combinada e correspondem à:

1. Orientação para o processo (preocupação com os meios) *versus* orientação para os resultados (preocupação com os objetivos).
2. Orientação para o empregado (preocupação com as pessoas) *versus* orientação para o trabalho (preocupação com a realização do trabalho).
3. Paroquial (a identidade dos empregados deriva da organização) *versus* profissional (os empregados identificam-se com o seu tipo de trabalho).
4. Sistema aberto (a organização e as pessoas são abertas a novos empregados e a pessoas externas) *versus* sistema fechado (a organização e as pessoas são vistas como fechadas e secretas).
5. Controle ligeiro (seus membros pensam que há pouca preocupação com custos, horários, etc.) *versus* controle apertado (há preocupação com o controle dos custos, os horários são respeitados e piadas sobre a empresa ou funcionários são raras).
6. Normativo (preocupação com regras) *versus* pragmático (orientadas para o mercado)

Enquanto as dimensões 1, 3, 5 e 6 podem ser relacionadas ao tipo de trabalho da organização e o mercado em que opera, refletindo, parcialmente, a cultura do setor, as dimensões 2 e 4 são mais influenciadas por fatores históricos, como a filosofia dos fundadores e crises recentes.

Nesse sentido, O'Reilly III, Chatman e Caldwell (1991) e Chatman e Jehn (1994) contribuem ao considerarem a existência de sete características que determinam a essência cultural de uma organização, sendo elas: a inovação e capacidade de assumir riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade (grau de competitividade entre as pessoas) e estabilidade (grau que as atividades organizacionais contribuem para a manutenção do *status quo* em relação ao crescimento).

2.4.2.3 Modelo Trompenaars (1994)

Trompenaars (1994) assemelha-se a Schein (2009) ao estudar a cultura em três camadas: o **nível mais externo** compreende os produtos explícitos da cultura, como língua,

arquitetura, vestimenta, etc; o **nível intermediário** corresponde às normas e valores (enquanto as normas equivalem àquilo que o grupo considera “certo e errado”, podendo desenvolver-se formal ou informalmente, os valores dizem respeito a definições de “bom e mau”) e o **centro** contempla as premissas sobre a existência, ou seja, à medida que um problema é resolvido de forma regular, deixa de ser consciente tornando-se uma premissa básica de realidade compartilhada e não questionada, de acordo com a Figura 07.

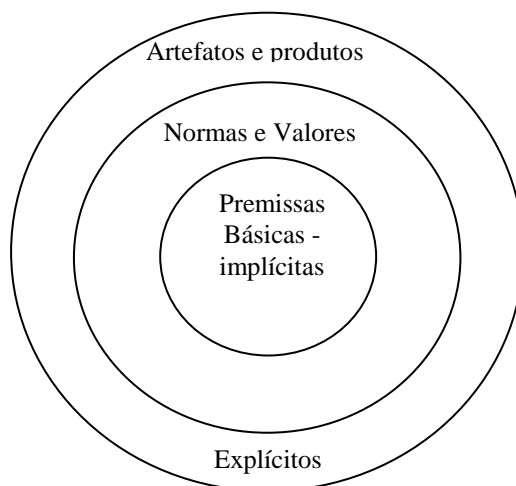


Figura 07 - Modelo de cultura
Fonte: Trompenaars (1994, p.23)

Embora o conteúdo do modelo cultural, proposto por Trompenaars (1994), acima, esteja relacionado aos conceitos de Schein (2009), o autor compara seu construto à uma cebola e, através de um pesquisa, com 15.000 empregados de 50 países, estuda as diferenças culturais como forma de auxiliar no gerenciamento das organizações, fatores esses, que possuem relação com os estudos de Hofstede (2003).

A cultura corresponde ao contexto em que as coisas acontecem e, portanto, fazem sentido. Elas se diferenciam umas das outras à medida que os problemas de relacionamentos com as outras pessoas, os problemas com passagem de tempo e os problemas relacionados ao ambiente são solucionados. A partir das soluções apresentadas por diferentes culturas, a esses três problemas, Trompenaars (1994) identifica sete dimensões fundamentais da cultura.

Quanto aos **relacionamentos entre as pessoas**, existem cinco orientações:

- Universalismo x Particularismo: o universalismo baseia-se em regras sob as quais todas as pessoas estão submetidas igualmente. O particularismo, por sua vez, concentra-se na natureza das circunstâncias e nos relacionamentos em detrimento ao que dizem as regras

- Individualismo x Coletivismo: enquanto o individualismo tem uma orientação voltada ao “eu”, o coletivismo orienta-se para os objetivos e metas comuns.

- Neutro x Emocional: enquanto as culturas afetivamente neutras não revelam seus sentimentos, e os mantêm controlados e reprimidos, as culturas emocionais demonstram, claramente, seus sentimentos, por meio de sorrisos, gestos, etc.

- Específico x Difuso: Nas culturas de caráter específico o pessoal e o profissional são mantidos separados, ao passo que as de abordagem difusa os aspectos pessoais e profissionais da vida se interpenetram.

- Conquista x Atribuição: nas culturas em que prevalece a conquista, o *status* é concedido com base nas conquistas pessoais, enfatiza-se o *fazer*. Ao contrário, nas culturas em que o *status* é atribuído, consideram-se fatores como idade, sexo, classe, instrução, etc., a ênfase reside no *ser*.

As atitudes relacionadas ao **tempo** podem ser vinculadas à orientação ao passado, presente ou futuro e, as atividades, organizadas sequencial (em linha resta) ou sincronicamente (um círculo em movimento).

Em relação ao **ambiente**, as culturas diferenciam-se à medida que algumas acreditam que podem e devem controlar a natureza, enquanto outras acreditam que o homem é parte da natureza devendo submeter-se à ela.

Tendo como base as dimensões apresentadas, Trompenaars (1994) classifica as empresas em quatro tipologias, que variam na maneira como pensam, aprendem, modificam-se, motivam-se, recompensam e solucionam seus conflitos:

1. A Família: a cultura familiar caracteriza-se por ser pessoal, com relações próximas e diretas. É hierárquica, onde a autoridade do “pai” é maior que dos “filhos”. É voltada ao poder, o qual se caracteriza por ser essencialmente íntimo e, provavelmente, benigno. O poder é político e exercido por autoridades, não sendo proveniente das funções. O conhecimento tende a ser mais intuitivo do que racional, baseado na tentativa e erro. As pessoas são mais motivadas pelo louvor e apreciação do que pelo dinheiro. O ponto fraco, desse tipo de cultura, reside no fato de os conflitos intrafamiliares poderem bloquear as mudanças necessárias e a solução de conflitos dependerem da habilidade da liderança.

2. Torre Eiffel: tem como característica a visão burocrática de divisão do trabalho em várias funções, as quais são prescritas com antecedência. A autoridade está na função ocupada, as relações são específicas e o *status* é atribuído e mantido dentro do escritório e, também, atribuído às funções. A burocracia é um sistema despersonalizado e racional-legal, em que todos estão subordinados às regras que prescrevem a hierarquia. As carreiras são determinadas, principalmente, pelas qualificações e o aprendizado significa acumular as técnicas necessárias para adequar-se a uma função. Os empregados são meticolosos e

necessitam de ordem e previsibilidade. Os conflitos são considerados irracionais e patologias do procedimento organizado.

3. Míssil Guiado: tem como característica ser igualitária, individualista, impessoal e voltada à tarefa. O racional, dessa tipologia, está nos fins, pois faz todo o possível para manter sua finalidade estratégica e alcançar seu objetivo. Os trabalhos não são fixados com antecedência, de forma a fazer “o que é preciso”. Os grupos tendem a ser temporários e sem ligação afetiva. O aprendizado inclui o contato com as pessoas e a mudança ocorre rapidamente. A rotatividade é alta e o comprometimento é com a profissão, não com a empresa. A motivação é intrínseca e os conflitos são deixados de lado, uma vez que o objetivo maior é o produto final.

4. Incubadora: as empresas que fazem parte dessa tipologia baseiam-se na idéia de que as empresas são secundárias, em relação a satisfação dos indivíduos, e são, ao mesmo tempo, pessoais e igualitárias. Possuem uma estrutura e hierarquia mínima, a fim de libertar as pessoas da rotina para a execução de atividades mais criativas. As mudanças são rápidas e espontâneas, quando os membros estão em harmonia, e a solução dos problemas dá-se por meio da empatia. A motivação é sincera, intrínseca e intensa. A liderança é conquistada, não atribuída.

2.4.2.4 Considerações sobre os modelos:

Os três modelos de Cultura Organizacional, apresentados, estudam o fenômeno em níveis ou camadas, sendo que os níveis mais externos, ou superficiais, do constructo, representam as práticas, ações e comportamentos visíveis ao observador externo, e as camadas mais internas referem-se aos valores, suposições e premissas básicas das organizações.

Hofstede (2003) e Trompenaars (1994) apresentam um construto em formato circular e internamente dividido em camadas, comparadas, pelos autores, às camadas de uma cebola. Schein, por outro lado, utiliza, como representação gráfica de seu modelo, três retângulos interligados entre si, onde o superior representa os artefatos visíveis; o intermediário, os valores assumidos e o último, as suposições básicas.

Em relação ao conteúdo dos construtos, Schein (2009) e Trompenaars (1994) adotam denominações semelhantes, sendo: artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos as denominações adotadas por Schein (2009) e artefatos e produtos, normas e valores e

premissas básicas implícitas, as nomenclaturas utilizadas por Trompenaars (1994). Hofstede (2004), por sua vez, diferencia-se ao dividir seu modelo em quatro camadas: símbolos, heróis, rituais (que juntos correspondem às práticas) e na camada mais interna, os valores.

Os três modelos apresentam algumas dimensões, consideradas fundamentais, sob as quais as suposições compartilhadas fundamentam-se à medida que as organizações evoluem e resolvem seus problemas.

De uma maneira geral, essas dimensões concentram-se em três campos principais: os relacionamentos pessoais, os relacionamentos com o ambiente e questões relativas ao tempo, conforme o Quadro 06:

Quadro 06 - Dimensões da cultura

Autor/ Categorias	Relacionamentos pessoais	Relacionamentos com o ambiente	Relacionamento com o tempo
Modelo Schein (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza da realidade e da verdade; • Natureza do espaço; • Natureza da natureza humana • Natureza dos relacionamentos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza da Atividade humana 	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza do tempo
Modelo Hofstede (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Distância hierárquica; • Grau de individualismo ou de coletivismo; • Grau de masculinidade ou de feminilidade; • Dinamismo Confuciano 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle da incerteza 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo Confuciano
Modelo Trompenaars (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Universalismo x particularismo; • Individualismo x coletivismo; • Neutro x emocional • Específico x difuso; • Conquista x atribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle da natureza x submissão à ela 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação ao passado, presente ou futuro; • Atividades organizadas síncrona ou sequencialmente.

Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Schein (2009), Hofstede (2003) e Trompenaars (1994)

A análise cultural deve, sobretudo, adotar uma postura de relativismo cultural, como observado por Hofstede (2003), pois cada realidade é única, não podendo ser replicada ou reduzida à outra. O pesquisador, ao realizar a avaliação de uma cultura deve considerar, ainda, seus paradigmas, uma vez que esses influenciarão na forma como identificar o fenômeno cultural e como interpretar seus significados.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentada-se a metodologia que permitiu o desenvolvimento desta pesquisa, o qual inclui o desenho da pesquisa, a estratégia metodológica utilizada, as técnicas de coleta e análise de dados, as variáveis de estudo e, por fim, a seleção da unidade de análise e dos sujeitos da pesquisa.

3.1 Etapas da Pesquisa

Para responder a questão de pesquisa e atender aos objetivos deste estudo, foram realizadas três etapas:

Etapa 1: Escolha do tema, definição do problema de pesquisa e objetivos do estudo, construção do quadro teórico e escolha dos constructos que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa.

Etapa 2: Desenvolvimento e operacionalização da pesquisa, através da definição da estratégia metodológica, escolha das técnicas de coleta de dados, definição do método de análise, definição das variáveis de estudo, escolha da unidade de análise e dos sujeitos entrevistados

Etapa 3: Análise dos dados, apresentação dos resultados da pesquisa e considerações finais.

Essas etapas podem ser visualizadas na Figura 08.

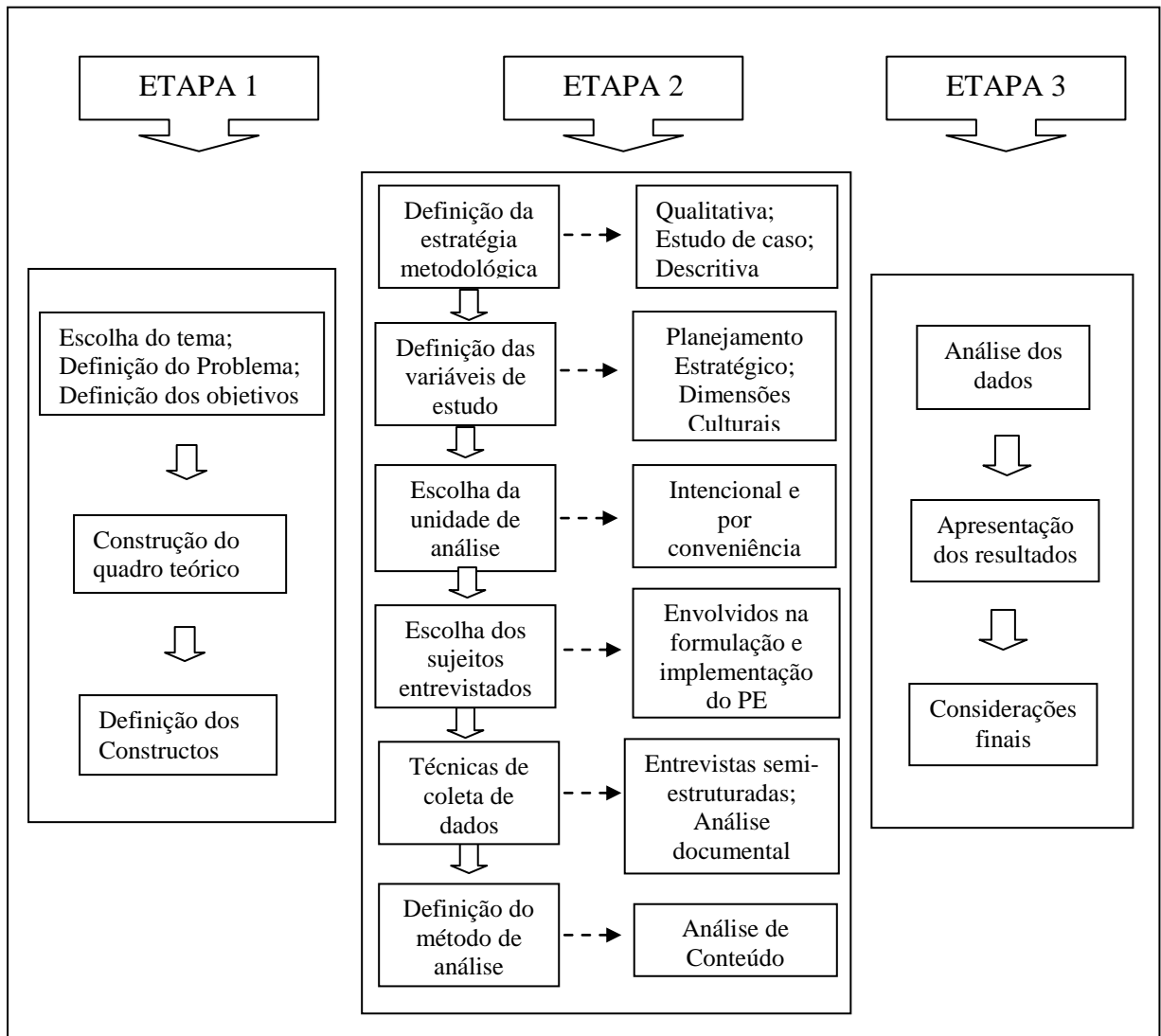


Figura 08: Etapas da Pesquisa.
Fonte: Elaborado pela autora

3.2 Estratégia Metodológica

A decisão pela abordagem de pesquisa a ser utilizada gera implicações de natureza prática, empírica e técnica (GÜNTER, 2006). Ao levar em consideração os recursos materiais, temporais e pessoais disponíveis, o pesquisador tem a tarefa de encontrar a abordagem teórica e metodológica que permita, num período de tempo pré-determinado, chegar a resultados que melhor contribuam para a compreensão do fenômeno que está sendo estudado (GÜNTER, 2006). Dessa forma, o presente estudo caracteriza-se por ser um estudo de caso, de caráter qualitativo e de natureza descritiva.

A pesquisa de caráter qualitativo tende a ser utilizada com o objetivo de compreender determinado fenômeno e a sua complexidade interna. Essa abordagem é mais indicada quando

se pretende estudar o desempenho de determinada instituição ou a configuração de um fenômeno ou processo (MINAYO, 1993), pois é mais subjetiva “e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas” (COLLIS; RUSSEY, 2005, p. 24).

A pesquisa qualitativa procura, através de uma análise rigorosa e criteriosa das informações levantadas, compreender os fenômenos que investiga (MORAES, 2003). Sendo assim, não existe a necessidade de quantificar, mas de explicar as nuances das relações sociais e retratar a realidade na análise dos grupos sociais (MINAYO, 1993). Segundo Malhotra (2001), esse tipo de estudo proporciona o surgimento de valiosos *insights* que permitem compreender as razões e motivações subjacentes ao fenômeno estudado.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa se caracteriza como uma investigação descritiva, cujo propósito é descrever o comportamento dos fenômenos (COLLIS; RUSSEY, 2005) e estabelecer relações entre as variáveis (TRIVIÑOS, 1987).

O método adotado para esta pesquisa é o estudo de caso que, segundo Yin (2005), consiste numa pesquisa empírica, em que o objetivo é investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

3.3 Variáveis de estudo

Para o alcance do objetivo proposto e resposta da questão de pesquisa foram consideradas como variáveis de estudo o planejamento estratégico e a cultura organizacional e seus respectivos elementos:

- a) Planejamento estratégico: formulação e implementação
- b) Cultura organizacional: dimensões culturais (relacionamento, tempo e natureza)

O Quadro 07 sintetiza a relação entre as variáveis de estudo, objetivos da pesquisa e dimensões estudadas:

Quadro 07 - Categorias Analíticas

Variáveis de estudo	Objetivos Específicos relacionados	Dimensões estudadas
Planejamento Estratégico	Descrever e analisar os principais modelos de Planejamento Estratégico e sua implementação.	Formulação e Implementação do Planejamento Estratégico
Cultura Organizacional	Descrever e analisar os principais modelos de Cultura Organizacional.	Conteúdo dos construtos; Dimensões culturais
Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional	Descrever os aspectos culturais da empresa CVI. Analisar a influência desses aspectos na implementação do Planejamento Estratégico.	Universalismo x particularismo; Coletivismo x individualismo; Neutro x afetivo; Difuso x específico; Conquista x atribuição; Sequencial x sincrônico; Direcionado internamente x direcionado externamente.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Estrada (2007) e Trompenaars (1994).

Para facilitar a compreensão apresenta-se, na figura 09, o desenho da pesquisa.

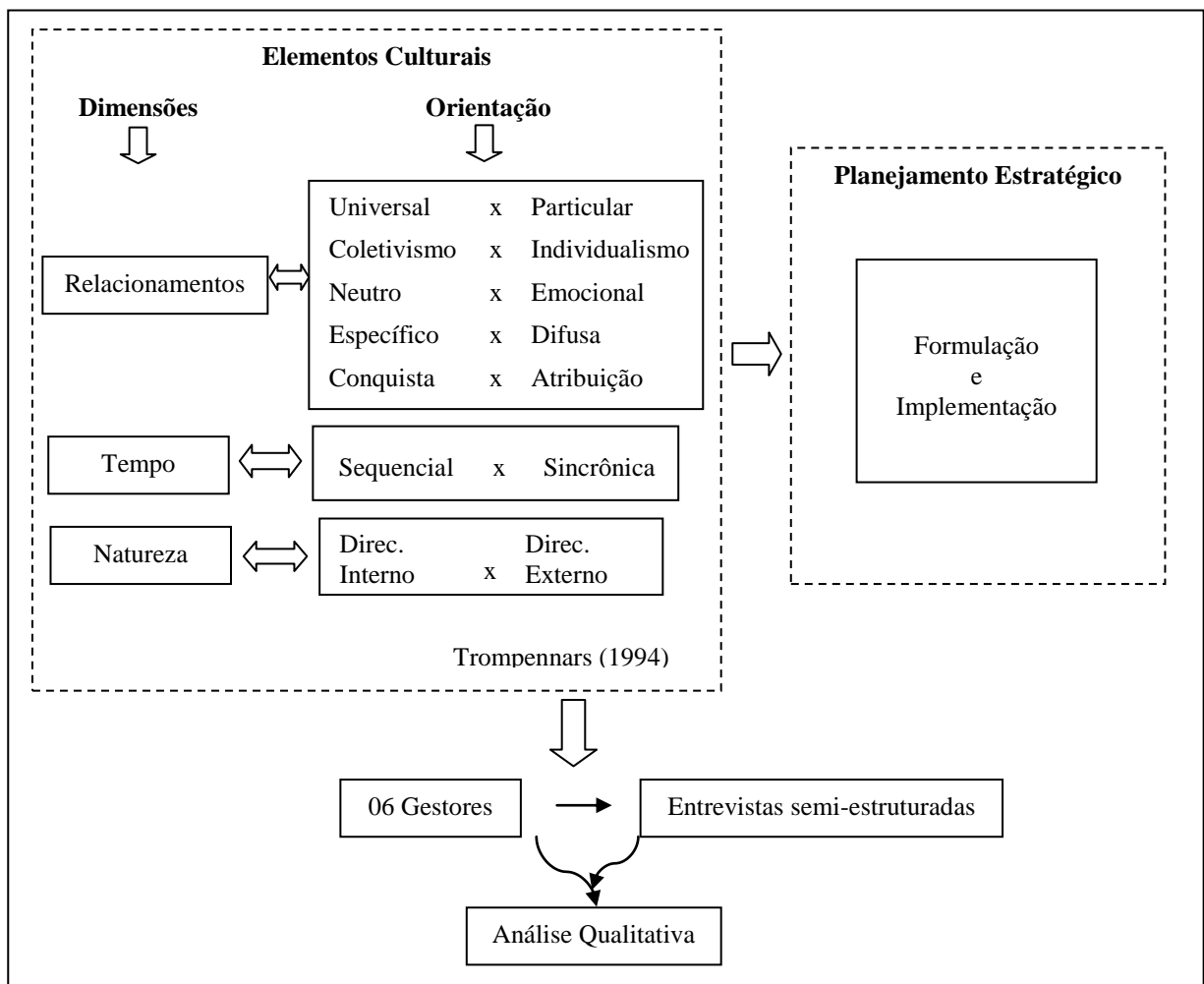


Figura 09: Desenho da Pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 Seleção da unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa numa empresa privada, atuante no ramo de bebidas, situada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A escolha por essa empresa foi feita de modo intencional e por conveniência, uma vez que esse critério permite a seleção de elementos que estejam disponíveis e sejam capazes de oferecer as informações necessárias à realização da pesquisa (HAIR et al, 2005).

Os sujeitos objeto de análise correspondem a seis gestores, indicados pela empresa. Optou-se por entrevistar os gestores pelo fato de eles serem os responsáveis diretos pela implementação do Planejamento Estratégico.

Os gestores entrevistados atuam em diferentes áreas da organização. o Quadro 08 apresenta as áreas, tempo de empresa e de ocupação do cargo.

Quadro 08: Perfil dos entrevistados

Área de atuação	Tempo de empresa	Tempo no cargo
Diretor Financeiro	28 anos	6 anos
Gerente de Tecnologia de Informação	5 anos	5 anos
Gerente de Produção	17 anos	6 meses
Gerente Financeiro	12 anos	4 anos
Gerente de Recursos Humanos	28 anos	18 anos
Gerente de Divisão de Comércio	20 anos	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa

3.5 Técnicas de coleta de dados

Para a coleta dos dados foi utilizada a análise documental e aplicação de entrevistas semi-estruturadas. A análise documental teve como objeto de estudo *folders*, jornais e documentos que permitiram descrever a história da empresa, a análise bibliográfica aconteceu através de livros e artigos publicados em eventos e periódicos, os quais deram sustentação ao aporte teórico.

Tanto a análise documental é utilizada para levantar informações relevantes sobre o fenômeno estudado. Ambas têm como objetivo obter elementos prévios sobre o campo de interesse, identificar problemas e orientar para a utilização de outras fontes de coleta de informações (MARCONI; LAKATOS, 2003). Segundo Yin (2005, p. 112) “para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”.

No entanto, a principal fonte para a coleta de dados foi a técnica de entrevista semi-estruturada. A escolha, por essa técnica, justifica-se, sobretudo, pelo fato de o estudo considerar a perspectiva dos entrevistados como um dos elementos-chave da pesquisa e possibilitar um amplo campo de interrogativas (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas foram aplicadas individualmente, com duração média de trinta e cinco minutos. O roteiro é composto por dezoito questões, formuladas com base nas sete dimensões culturais, propostas por Trompenaars (1994). A escolha pelo modelo de análise cultural de Trompenaars (1994) deve-se ao fato deste modelo ser mais didático, comparado aos modelos estudados, uma vez que as dimensões culturais são claramente identificadas e separadas pelo autor, facilitando sua análise empírica na empresa.

Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas, tendo como base a técnica de análise textual proposta por Moraes (2003).

3.6 Método de análise dos dados

Moraes (2003) propõe uma forma de análise qualitativa, composta de três elementos - unitarização, categorização e comunicação. Esse processo é comparado, pelo autor, a uma tempestade de luz, na qual, a partir do caos e da desordem, surgem *flashes* que iluminam os fenômenos investigados, permitindo, com base na auto-organização, o surgimento de novas compreensões.

Toda análise textual é realizada através de um conjunto de documentos, denominado *corpus*, que representa as informações da pesquisa (MORAES, 2003). Para este estudo o *corpus* foi produzido através da transcrição das entrevistas semi-estruturadas.

A partir do *corpus*, deu-se início ao ciclo de análise apresentado a seguir.

1. *Desmontagem dos textos* ou unitarização: os textos produzidos a partir da transcrição das entrevistas foram fragmentados e desconstruídos, tendo em vista a criação de unidades de análises, as quais foram definidas em função dos propósitos da pesquisa. “Cada unidade constitui um elemento de significado referente ao fenômeno que está sendo investigado” (MORAES, 2003, p. 195).

As unidades de análise podem ser visualizadas no Quadro 09:

Quadro 09: Unidades de análise

Dimensões	Orientações/Categorias	Unidades de Análise
Relacionamentos	Universalismo x Particularismo	- Política de cargos e salários; - Maneira como as regras são tratadas (todas as regras são rigidamente seguidas ou pode haver concessões); - Negociação com seus fornecedores e clientes (utilização ou não de contratos); - Relacionamento no ambiente interno da organização (relações formais ou informais).
	Coletivismo x Individualismo	- Remuneração dos colaboradores; - Iniciativas consideradas mais importantes (individuais ou coletivas); - Processo decisório; - Motivos que levam as pessoas a cooperar.
	Neutro x Emocional	- Como os sentimentos são expressos, ou seja, se são ou não visivelmente percebidos.
	Específica x Difusa	- Processo de comunicação; - Como ocorre a separação entre vida pessoal e profissional no ambiente de trabalho.
	Conquista x Atribuição	- Como a empresa concede <i>status</i> e promoções; - Como as decisões podem ser contestadas.
Tempo	Sequencial x Sincrônica	- Prazos x relacionamentos; - Realização de uma única atividade x realização de múltiplas atividades; - Como se dá a implementação do Planejamento Estratégico (segue uma sequência rígida para as ações, ou flexível); - Qual é o foco da empresa (presente, passado ou futuro).
Natureza	Direcionamento Interno x Direcionamento Externo	- Como a empresa se comporta em relação a seu ambiente, isto é, reativa (direcionada internamente) ou proativamente (direcionada externamente); - Percepção em relação às crises e mudanças ambientais.

Fonte: Elaborado pela autora

2. *Estabelecimento de relações*: implica na construção de relações entre as unidades, “combinando-as e classificando-as no sentido de compreender como esses elementos unitários podem ser reunidos na formação de conjuntos mais complexos, as categorias” (MORAES, 2003, p. 191). Neste estágio, os elementos semelhantes foram agrupados tendo em vista estabelecer relações entre as unidades de análise definidas na primeira fase.

De acordo com Moraes (2003), a definição das categorias pode ser, *a priori*, quando os temas da análise já são conhecidos, decorrentes de teorias que fundamentam o trabalho ou *emergentes* quando os temas não são conhecidos de antemão, ou seja, o pesquisador elabora a partir das informações levantadas.

Nesta pesquisa foi utilizada a categorização *a priori*, na qual as categorias, aqui chamadas de dimensões culturais, foram definidas a partir das teorias abordadas no referencial teórico.

Essas categorias, ou dimensões culturais tiveram como base o modelo de Trompenaars (1994) e incluem: Universalismo x Particularismo; Coletivismo x Individualismo; Neutro x Afetivo; Difuso x Específico; Conquista x Atribuição; Sequencial x Sincrônico; Direcionado Internamente x Direcionado Externamente

Enquanto na primeira fase de análise realiza-se o processo de separação, isolamento e fragmentação de unidades de significado, nessa segunda fase observa-se o processo inverso, onde procura-se estabelecer relações, reunir semelhantes, construir categorias, visando produzir uma nova ordem, uma nova compreensão, uma nova síntese que expressem o olhar do pesquisador sobre as informações contidas nos textos (MORAES, 2003).

3. *Captando o novo emergente*: a última fase do processo de análise textual corresponde à comunicação da nova compreensão do fenômeno, assim como sua crítica e validação. Nessa fase deu-se a construção de um metatexto, capaz de expressar os sentido e significados extraídos da análise dos *corpus*. Esses metatextos podem diferenciar-se em função da ênfase dada à descrição ou interpretação dos dados.

Nesta pesquisa, optou-se por textos descritivos, os quais se mantêm mais próximos do *corpus* original, de forma a apresentar as categorias e subcategorias. Para sua validação faz-se uso de citações retiradas dos textos analisados, as quais permitem uma imagem mais fiel dos fenômenos pesquisados (MORAES, 2003).

Cabe considerar que as teorias e visões de mundo do pesquisador influenciam em seus exercícios de comunicação, ou seja, a forma como “enxergamos as coisas, percebemos os fenômenos, lemos textos”, está sempre relacionada aos “referenciais teóricos que constituem nossos domínios lingüísticos, nossos discursos” (MORAES, 2003, p. 203). “Por isso sempre estamos interpretando” (MORAES, 2003, p. 203).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Descrição e histórico da empresa

A empresa objeto de estudo localiza-se na região do Rio Grande do Sul e atua no ramo de bebidas. Atualmente, com aproximadamente 610 funcionários diretos, atende toda a região central, fronteira oeste e planalto médio do Rio Grande do Sul. Isso equivale a 25,3% da população do estado, em uma área de 94.892 km² (o que corresponde a 44,9% da área do Rio Grande do Sul), sendo 200 cidades, 8.330 clientes diretos, 16.530 pontos de vendas e 2.700.000 consumidores.

Em 2008 a empresa ampliou suas instalações no município onde opera, o que permitiu a duplicação da capacidade produtiva, de 200 milhões de litros por ano para mais de 400 milhões de litros de bebidas carbonatadas nas embalagens de vidro, *pet* e lata. A CVI Refrigerantes Ltda conta, ainda, com dois centros de distribuição, um em Passo Fundo e outro em Santa Cruz do Sul.

A empresa apresenta um modelo de Estrutura Matricial o que permite uma maior inter-relação e flexibilidade de atuação entre os setores. Seus valores são: Liderança; Integridade, Simplicidade e Transparência; Foco em resultado com sede de vitória e inquietude para inovação; Responsabilidade e Comprometimento.

A missão da organização consiste em “Contribuir para o desenvolvimento do mercado, construindo relacionamentos de cumplicidade e provocando experiências positivas nos diversos momentos da vida” e suas estratégias visam: “Crescer na velocidade ótima; Conquistar reconhecimento e sustentabilidade nas relações com o mercado; Buscar eficiência em custos; Replicar modelos em novos negócios; Qualificar a gestão do negócio”.

4.2 Dimensões Culturais

Tendo como base a metodologia de análise qualitativa, proposta por Moraes (2003), os dados levantados, para analisar os aspectos culturais que influenciam no Planejamento Estratégico, levaram em consideração as dimensões referentes aos relacionamentos, à natureza e ao tempo.

Quanto aos relacionamentos existem cinco orientações de valores que exercem grande influência na forma como as culturas negociam, gerenciam e consideram respostas a dilemas morais. A posição relativa do indivíduo, ao longo dessas dimensões orienta suas crenças e ações na vida (TROMPENAARS, 1994). As cinco orientações são:

- Universalismo x particularismo;
- Coletivismo x individualismo;
- Neutro x afetivo;
- Difuso x específico
- Conquista x atribuição

Quanto ao tempo existem duas orientações, sendo:

- Sequencial x sincrônico
- Orientadas ao passado; presente ou futuro

A orientação cultural referente à natureza corresponde à dicotomia:

- Direcionado internamente x direcionado externamente

Muitas vezes, essas dimensões “são preferências complementares e não opostas” (TROMPENAARS, 1994, p. 50). No entanto, embora ambas as abordagens possam fazer parte do modo de pensar dos indivíduos, geralmente as culturas variam, ao colocarem em primeiro uma ou outra dessas abordagens (TROMPENAARS, 1994).

4.1 Universalismo *versus* Particularismo (regras *versus* relacionamentos)

Base teórica

A primeira dimensão corresponde à orientação universalismo *versus* particularismo, definindo como julgamos o comportamento das pessoas. Grande parte da pesquisa, nesta

dimensão cultural tem origem nos Estados Unidos, sendo influenciada pelas preferências culturais norte-americanas (TROMPENAARS, 1994).

As culturas de comportamento universalista baseiam-se em regras, sob as quais todas as pessoas devem ser tratadas igualmente. Esse tipo de conduta tende a ser resistente à exceções que possam enfraquecer a regra. Os países com culturas fortemente universalistas utilizam tribunais para mediar os conflitos, uma vez que, quanto mais universal o país, maior a necessidade de instituições para proteger a verdade (TROMPENAARS, 1994, p. 36)

Nas organizações de cultura universal os cargos são descritos, e o desempenho dos colaboradores é avaliado em comparação ao que está especificado em seus contratos. Esse comportamento é considerado uma forma justa e universal de gerenciar, significando proteção para muitos empregados, no sentido de que seus gerentes agirão de forma coerente (TROMPENAARS, 1994).

As culturas universais tendem a utilizar contratos para registrarem seus processos de negociação, pois esses correspondem a um recurso, caso as partes não cumpram seu lado do acordo. Nessas culturas, os procedimentos são uniformes e as relações entre os indivíduos são formais (TROMPENAARS, 1994).

Nas culturas de orientação particularista enfatiza-se o bom relacionamento entre as partes, e as pessoas tendem a cumprir sua palavra, sobretudo pela consideração que nutrem pelo outro. Esses “relacionamentos têm uma flexibilidade e durabilidade que os contratos muitas vezes não possuem” (TROMPENAARS, 1994, p. 40). As organizações particularistas procuram desenvolver uma boa base relacional, em que a qualidade dos produtos se iguale a qualidade dos relacionamentos.

Nesse tipo de orientação cultural, os relacionamentos são mais íntimos e duradouros, representando maior comprometimento entre empregado e empregador. As recompensas levam em conta esses relacionamentos e a empresa oferece uma grande variedade de gratificações, que incluem: segurança, dinheiro, *status* social, reputação e apoio socioemocional (TROMPENAARS, 1994, p. 42)

Nas culturas particularistas as relações interpessoais tendem a ser informais e busca-se “a justiça ao tratar todos os casos de acordo com seus méritos especiais” (TROMPENAARS, 1994, p. 47).

Critérios utilizados para análise das entrevistas

Para essa dimensão cultural, utilizou-se como critérios de análise:

- A política de cargos e salários adotada pela empresa;
- A forma como as regras da organização são tratadas (todas as regras são rigidamente seguidas ou pode haver concessões);
- Como a empresa costuma negociar com seus fornecedores e cliente (utilização ou não de contratos) e
- Como se estabelecem os relacionamentos entre funcionários no ambiente interno da organização (relações formais ou informais).

Análise das entrevistas

A empresa possui um plano de cargos e salários bem estruturado, onde o colaborador enquadra-se dentro de um nível, de acordo com a função que desempenha. Existem duas formas de crescimento: crescimento horizontal, que ocorre dentro da função, e crescimento vertical, no qual o funcionário troca de função. Para mensurar *performance* e evolução do colaborador, a organização utiliza avaliação de desempenho, que é realizada com seu chefe e pares. Com o intuito de manter a imparcialidade, todas as avaliações são feitas por um comitê. Os funcionários recebem uma remuneração fixa e outra variável, que depende do desempenho de seu departamento e da empresa como um todo.

O fato de a empresa remunerar o colaborador com base na descrição de cargos e salários sugere uma orientação cultural universalista. No entanto, existe a predominância da orientação particularista, uma vez que os critérios de recompensa levam em consideração algumas exceções, como pode ser observado nos trechos a seguir:

Entrevistado I:

Então, remunerar, se você é tremendamente mais inteligente do que eu, se você desempenha muito mais do que eu, e por nós ter o mesmo cargo, ter a mesma remuneração, há uma certa injustiça. Então, nós precisamos reconhecer os talentos, nós precisamos reconhecer os potenciais. Nós temos um trabalho dessa forma, nós reconhecemos os talentos e potenciais, que são aquelas futuras pessoas que têm possibilidade de assumir uma gestão dentro da empresa. Então, essas pessoas precisam ter uma remuneração diferenciada.

Entrevistado II:

No meu departamento, todos os anos eu revejo o salário de todo mundo. Vejo se o pessoal está satisfeito, se não está. Olho pro cenário, olho pro mercado.... Eu sou um gestor... quem eu não posso perder daqui em função de salário? Quero perder ou não?

A segunda categoria de análise diz respeito às regras gerais da organização. Embora existam regras que a empresa não abre mão, como a qualidade de seus produtos e serviços, o

crescimento sustentável e sem agressões ao meio ambiente e a satisfação de seus parceiros, na maioria das vezes a organização adota uma postura flexível, que permite a negociação de algumas regras, objetivando seu crescimento. Essa flexibilidade sugere uma orientação cultural mais particularista, podendo ser observada nos seguintes trechos das entrevistas:

Entrevistado I:

Existem regras que são regras não negociáveis, sem dúvida, mas a maioria delas são adaptadas às conveniências e necessidades da organização. Ela é um organismo vivo. Ela não é um organismo morto, então ela precisa, constantemente, estar sendo alimentada com criações, com novas oportunidades que vão surgir. Ela precisa se moldar às novas necessidades.

Entrevistado II: “*Rigidez não leva ninguém à nada.*”

O terceiro aspecto considerado na identificação dessa orientação cultural, corresponde à forma como a organização negocia com seus clientes e fornecedores. De uma maneira geral, a empresa utiliza contratos para negociar. Contudo, evidencia-se uma relação de parceria e comprometimento entre as partes, que dão sustentabilidade aos negócios da organização. Essa postura caracteriza uma orientação cultural que alia o particularismo ao universalismo, com a predominância do particularismo, uma vez que existem exceções. Alguns exemplos podem ser encontrados nos seguintes trechos:

Entrevistado I: “*Se exige o que foi acertado, o que foi tratado, lógico que acontecem exceções.*”

Entrevistado V: “*A visão que o cliente tem do nosso negócio, da nossa empresa, é muito positiva. Então isso aí cria uma parceria bem legal. Bem consistente entre a empresa e o cliente... Então esse entrosamento tem que ser muito de parceria mesmo.*”

A última categoria analítica, desta dimensão, diz respeito à forma como os procedimentos e relações ocorrem no ambiente interno da empresa. Percebe-se uma visível preferência e predominância da informalidade no ambiente de trabalho. Os trechos, a seguir, expressam essa postura da organização:

Entrevistado II:

É comum tu ver um analista de sistemas sentado na mesa de um gerente, ou diretor, tratando de um negócio, sem precisar passar por formalidade... O formalismo existe p'ra aquelas coisas que precisam ser formais, por exemplo: eu preciso fazer uma compra, então eu tenho um orçamento, eu tenho uma aprovação p'ra fazer, eu tenho um processo de compra aí, é regra.

Entrevistado V: “*Informalidade, no bom sentido: de ter as portas abertas, de poder chegar sem ter que ter uma hierarquia. O nosso próprio organograma permite isso. A gente tem bastante liberdade de conversar, de expor.*”

Contribuições ao Planejamento Estratégico

Nesta dimensão cultural, os aspectos que se mostraram mais relevantes à implementação do Planejamento Estratégico correspondem à postura flexível em relação às regras e o ambiente informal da organização, uma vez que ambos agilizam o processo e permitem a realização de mudanças com maior facilidade, como expresso nos seguintes trechos:

Entrevistado VI:

Não é uma forma rígida, mas também não deixa de ter o profissionalismo e uma gestão qualificada dentro da organização. Isso dá velocidade na execução, porque tudo que é rígido, tudo que é estrutural dificulta um pouco. Tanto é que nós deixamos de trabalhar – nosso organograma, vamos dizer assim – do modo estrutural pro modo matricial. Dá mais interação entre as pessoas, mais velocidade, não precisa seguir as caixinhas hierárquicas.

Entrevistado II: *“Essa informalidade agiliza a implementação, porque tu não fica dependendo de pessoas... existe uma liberdade de ação, isso facilita um monte. Que se a gente fica muito preso a formalidades, isso engessa.”*

4.2 Coletivismo versus Individualismo (O grupo versus indivíduo)

Base teórica

A segunda dimensão, referente aos relacionamentos e regras, trata do “conflito entre o que um de nós quer como indivíduo e os interesses do grupo ao qual pertencemos” (TROMPENAARS, 1994, p. 48).

As culturas individualistas possuem uma orientação voltada ao “eu”. Geralmente, as organizações com essa orientação cultural possuem um processo decisório muito rápido, em que um representante possui plenos poderes para a tomada de decisão. Esta economia de tempo é, muitas vezes, seguida de atrasos significativos, devido a problemas de implementação (TROMPENAARS, 1994, p. 59)

Nas culturas individualistas as pessoas cooperam em função de algum interesse particular que esteja em jogo; cada indivíduo desempenha uma função diferenciada e especializada, recebendo uma recompensa extrínseca por isso, e a autoridade é proveniente do conhecimento e capacidade individual, do funcionário, no desempenho de suas tarefas. As organizações são vistas como instrumentos capazes de servirem, individualmente, a

proprietários, empregados e clientes, ou seja, elas correspondem a um meio para que seus atores alcancem o que desejam para si (TROMPENAARS, 1994).

As culturas coletivistas têm uma orientação voltada aos objetivos e metas comuns, onde se enfatiza o grupo. Organizações com essa orientação cultural geralmente possuem um processo decisório mais demorado, pois consultam todos os envolvidos, na busca por um consenso. Embora, nessas organizações, o processo decisório seja mais demorado, a fase de implementação normalmente se dá de forma suave e fácil, uma vez que as pessoas consultadas também implementam as decisões (TROMPENAARS, 1994).

Nas culturas mais coletivistas as pessoas são motivadas, principalmente, pela consideração que possuem por seus colegas e pelo apoio recebido deles. A organização é considerada um contexto social compartilhado, que proporciona significado e propósito aos seus membros, podendo ser comparada a uma grande família (TROMPENAARS, 1994).

Crítérios utilizados para análise das entrevistas

Para essa dimensão cultural, utilizou-se como critérios de análise:

- Forma como a organização remunera seus colaboradores e quais iniciativas são consideradas mais importantes (individuais ou coletivas);
- Processo decisório e
- Por quais motivos os funcionários costumam cooperar.

Análise das entrevistas

A primeira categoria analisada diz respeito à forma como a organização remunera seus colaboradores e quais iniciativas são consideradas mais importantes (individuais ou coletivas). Como descrito na dimensão universalismo x particularismo, os colaboradores recebem uma remuneração fixa e outra variável, esta dependendo do desempenho de seu departamento e da empresa como um todo. Embora o desempenho individual seja considerado de grande importância para a organização, o fato de a empresa adotar uma remuneração variável atrelada ao desempenho do departamento, e não apenas ao individual, sugere uma orientação cultural mais coletivista. Essas considerações são confirmadas pelos seguintes trechos das entrevistas:

Entrevistado I: *“Nós queremos o desempenho grupal, queremos a equipe. Nós precisamos trabalhar em equipe. Esse é o primeiro foco.”*

Entrevistado VI:

Eu acho que o que mais valoriza é o desenvolvimento do coletivo, porque é o coletivo que vai fazer a diferença. É lógico que precisa ter talentos e profissionais qualificados em todas as áreas da organização, mas só isso não basta. Precisa somar esses talentos e formar um time que esteja focada num único objetivo, caminhando p'ra um único caminho, um único foco. Isso faz a diferença.

Quanto ao processo decisório, existem níveis de decisão, isto é, têm decisões do dia-a-dia, ou operacionais, que podem ser tomadas em nível de gerencia responsável pela área. Outras decisões envolvem mais de um setor, sendo decididas pelos gestores dessas áreas. Há, ainda, decisões que envolvem a organização como um todo. Para este nível existe um comitê de gestores que conta, inclusive, com conselheiros internos, externos e acionistas. De uma forma geral, a organização baseia-se no consenso, onde as decisões são discutidas de forma democrática. Essa postura confirma a orientação cultural predominantemente coletivista. Os trechos a seguir, são exemplos dessa conduta da empresa:

Entrevistado II: *“Não tem ditador: eu quero que seja assim. Todas as decisões são baseadas naquilo que se pode fazer.”*

Entrevistado IV: *“...decisão é como um colegiado...”*

A última categoria analisada identifica quais motivos levam os funcionários a cooperarem no ambiente de trabalho da organização. Os gestores entrevistados acreditam que os colaboradores cooperam em função da admiração que possuem pela empresa e, sobretudo, por considerarem-se integrados, como sendo parte de uma família. À exemplo:

Entrevistado III: *“O pessoal já entra aqui com o sentimento de orgulho de pertencer ao grupo CVI.”*

Entrevistado I:

Elas cooperam quando elas se sentem participantes das decisões da empresa, quando elas se sentem integradas no negócio da empresa, como parte da empresa, quando elas se sentem valorizadas dentro da empresa. Esse valorizadas não é questão de salário. Quando elas se sentem reconhecidas como pessoas importantes dentro da empresa. Fazem parte, realmente, daquele negócio.

Essas características são comuns em culturas de orientação coletivista.

Contribuições ao Planejamento Estratégico

A orientação predominantemente coletivista influenciou de forma positiva a implementação da ferramenta, uma vez que promoveu o comprometimento dos funcionários com os objetivos estratégicos da organização. Esse comprometimento está associado à participação dos colaboradores no processo decisório, o que contribuiu para despertar

sentimento de integração e cooperação no ambiente de trabalho, como expresso pelos entrevistados:

Entrevistado I:

Normalmente a maioria das decisões nossas são discutidas e feito um consenso, nós sempre compartilhamos as decisões. Nos compartilhamos, pois se você toma uma decisão sozinho, isolado, tu tem um risco muito maior de rejeição, de não aceitação ou de não ter o resultado que tu espera. Então se tu toma o resultado compartilhado, a decisão compartilhada é muito mais produtiva, ela te traz muito mais benefícios, mais rápidas e é justamente essa a maneira com que tu faz com que as pessoas se comprometam. Elas participando dessas decisões elas cooperam muito mais.

Entrevistado II:

Tu se sentindo comprometido, a coisa anda melhor. As pessoas que foram levadas ao lançamento do Planejamento Estratégico são pessoas formadoras de opiniões, são supervisores, coordenadores, são pessoas com um status ou outro, que não tem um cargo de liderança, mas são líderes por natureza e acabaram se envolvendo, de tal maneira, que reproduziram nossos objetivos. Então, aqui o pessoal tá muito alinhado ao Planejamento Estratégico.

Por outro lado, a forma como a empresa remunera seus funcionários não se revelou uma característica de grande influência para a implementação do Planejamento Estratégico. Essa consideração é constatada através do seguinte trecho:

Entrevistado II: *“Eu acho que o bom andamento da implementação do Planejamento Estratégico vai da maneira como as lideranças encaram a implantação do Planejamento Estratégico, como eles mobilizam suas equipes... Então se eu premiar eles, ou não, não influencia.”*

A motivação, segundo o entrevistado, está associada à capacidade do líder em motivar sua equipe, e, não, apenas, atrelada a recompensas financeiras. Neste sentido, Schein (2009) apresenta quatro papéis diferente para o líder, dentro da Cultura Organizacional: animador, nos momentos iniciais da empresa; criador de cultura; sustentador da cultura e agente de mudança. Neste caso o líder está desempenhando o papel de agente de mudança, uma vez que este é um dos responsáveis diretos pela implementação do Planejamento Estratégico.

4.3 Neutro versus Emocional (a variedade de sentimentos expressos)

Base teórica

As culturas se diferem na forma como os indivíduos manifestam suas emoções. Pode-se dar mais ênfase à razão ou a emoção, e a opção por uma dessas alternativas

dependerá da abordagem cultural. Dessa forma, a cultura pode ser afetiva ou neutra (TROMPENAARS, 1994).

Nas culturas com alto grau de afetividade as emoções são claramente demonstradas e os sentimentos são percebidos e expressos de forma verbal e não-verbal, através de sorrisos, gestos, “caras amarradas”. Nessas culturas, as emoções fluem facilmente e de forma calorosa, sem que haja inibição. “Toques, gestos e expressões faciais fortes são comuns” (TROMPENAARS, 1994, p. 72).

As culturas afetivamente neutras mantêm seus sentimentos controlados e reprimidos, de forma que esses não possam ser visivelmente percebidos. Os indivíduos que compartilham dessa abordagem cultural tendem a considerar sentimentos como a raiva, o deleite ou a intensidade no local de trabalho como “não-profissionais” e o contato físico, gestos ou expressões faciais fortes são muitas vezes considerados tabus (TROMPENAARS, 1994).

Critérios utilizados para análise das entrevistas

Para essa dimensão cultural, utilizou-se como critério de análise:

- Forma como os sentimentos são expressos, ou seja, se são ou não visivelmente percebidos.

Análise das entrevistas

Na empresa estudada, percebe-se uma abordagem cultural predominantemente afetiva, em que os colaboradores expressam claramente seus sentimentos e opiniões. Algumas passagens dos entrevistados corroboram com essa perspectiva, como:

Entrevistado I: *“...as pessoas reagem imediatamente se houver qualquer ponto conflitante aqui. Certamente na mesma hora tu já está de cabeça baixa, tu já está desanimado.”*

Entrevista II *“Até poderia soltar um foguete p’ra comemorar o Planejamento Estratégico... A gente vibra com o que a gente faz... A gente tem paixão pelo trabalho.”*

Entrevistado III: *“...tem total liberdade de demonstrar seus sentimentos... não há nenhuma censura.”*

No entanto, o nível de afetividade varia em função da área e do perfil do colaborador, como apontado por dois entrevistados:

Entrevistado III: “...depende muito do perfil de cada área, por exemplo a área técnica é uma área mais fechada, já o marketing e a área comercial são mais expansivos.”

Entrevistado IV: “...eu acho que aí tá muito da personalidade de cada um”.

Contribuições ao Planejamento Estratégico

O fato de a empresa possuir uma orientação predominantemente afetiva, cujos sentimentos são visivelmente percebidos e expressos pelos seus membros, não foi considerado, pelos entrevistados, um aspecto que impacte diretamente na implementação do Planejamento Estratégico.

4.4 Específicas versus Difusas (a variedade de envolvimento)

Base teórica

As culturas de abordagem específica têm como característica a objetividade e transparência, onde as instruções são transmitidas de forma clara, precisa e detalhadas. Nessas culturas, trabalho e vida particular são nitidamente separados e o gerenciamento consiste na realização de objetivos com recompensas associadas. “Nas culturas específicas, o gerente separa o relacionamento que tem com um subordinado de outras atividades. Cada área em que os dois se encontram é considerada, à parte das outras áreas, um caso específico” (TROMPENAARS, 1994, p. 74).

Por outro lado, nas culturas difusas tudo está relacionado a tudo, ou seja, “todos os espaços da vida e todos os níveis da personalidade tendem a permear os outros” (P. 74) . Essa abordagem cultural caracteriza-se por utilizar rodeios e formas evasivas de se comunicar. As instruções são passadas de maneira ambígua e vaga, permitindo más interpretações e errôneo julgamento pessoal do indivíduo. As questões pessoais e profissionais se interpenetram e o gerenciamento corresponde a um processo de melhoria contínua. Essa orientação cultural tende a ter “uma menor rotatividade e mobilidade de empregados, devido à importância da lealdade e da multiplicidade de elos humanos” (TROMPENAARS, 1994, p. 85).

Segundo Trampenaars (1994), essa, talvez, seja a área na qual o equilíbrio é mais crucial, pois o extremo específico pode levar ao rompimento e o extremo difuso à falta de perspectiva. O mais produtivo é a combinação das duas abordagens, isto é, reconhecer que a

privacidade é necessária, “mas que a separação total da vida privada leva à alienação e à superficialidade; que negócios são negócios, mas relacionamentos estáveis e profundos significam fortes associações” (TROMPENAARS, 1994, p. 90)

Crítérios utilizados para análise das entrevistas

Para essa dimensão cultural, utilizou-se como critérios de análise:

- Processo de comunicação e
- Como ocorre a separação entre vida pessoal e profissional no ambiente de trabalho.

Análise das entrevistas

Em relação às formas de comunicação utilizadas, observa-se que a organização valoriza a transparência, onde as informações e instruções são comunicadas de forma clara e direta. Existem vários canais para que essa comunicação flua, como: *e-mail*, murais, caixinha de sugestões, reuniões e o “Jornalzinho Tampinha”. A empresa tem uma grande preocupação em transmitir seus objetivos, estratégias e sua evolução. Para isso, todos os colaboradores têm acesso às informações e aos indicadores de desempenho. Essa postura, da empresa, revela uma orientação específica.

No entanto, quando questionados acerca de seus relacionamentos, ou seja, como ocorre a separação entre a vida profissional e a pessoal, a orientação cultural é predominantemente difusa, embora o fato de interpor assuntos pessoais com profissionais esteja muito ligado à personalidade de cada indivíduo. De uma maneira geral, no ambiente interno, os colaboradores preocupam-se com a vida particular de seus colegas. Os trechos, a seguir, são exemplos dessa interposição de questões profissionais e pessoais:

Entrevistado II: “*Aqui a gente vibra com o colega. As pessoas se preocupam com os outros.*”

Entrevistado IV: “*Não tem como tu não trazer algum problema de casa p’ra dentro e também levar daqui p’ra fora.*”

Contribuições ao Planejamento Estratégico

A forma clara e objetiva com que a empresa procura se comunicar influenciou positivamente na implementação do PE. Essa influencia se deve ao fato de que as pessoas

precisam ter a compreensão do processo para que este se desenvolva, como explicado pelo Entrevistado VI: “A gente tem que ter a compreensão e participação de todos, porque se você não tiver a compreensão, seja no individual, seja no coletivo, a gente não consegue evoluir no Planejamento Estratégico.”

Por outro lado, o fato de a empresa possuir uma orientação difusa, quanto às suas relações interpessoais, pode influenciar de duas formas, o Planejamento Estratégico: a primeira é uma influência positiva, tendo em vista que a proximidade das relações gera comprometimento dos colaboradores que engajam-se com mais facilidade aos objetivos e metas da organização. A segunda influência pode dificultar a implementação, pois, em função dessa proximidade, pode haver uma má interpretação, por parte do subordinado, capaz de afetar a forma como este percebe suas obrigações, como exemplificado pelo Entrevistado III: “Por exemplo: aproxima muito o coordenador do pessoal, então ele não tem um limite. O pessoal se acha no direito de às vezes cobrar alguma coisa... Devido a esse relacionamento muito próximo, fica difícil de cobrar a pessoa.”

4.5 Conquista *versus* Atribuição (como se confere status)

Base teórica

A última dimensão referente aos relacionamentos, corresponde à dicotomia conquista *versus* atribuição, definindo como as culturas concedem *status*. As sociedades concedem diferentes *status* aos seus membros, indicando que se deve prestar especial atenção a determinadas pessoas e suas atividades. Enquanto algumas culturas baseiam-se nas conquistas pessoais, dos indivíduos, como critério para a concessão, outras enfatizam aspectos como idade, classe, sexo, instrução, entre outros, de forma que esse *status* lhes é atribuído. “O status conquistado refere-se ao fazer, enquanto o status atribuído refere-se o ser” (TROMPENAARS, 1994, p. 93).

Grande parte da literatura considera a orientação às conquistas como parte da modernização e capaz de garantir o sucesso econômico e empresarial, pois, ao recompensar as conquistas, as pessoas trabalham duro, garantindo a estima e sua cultura. Segundo essa visão, a atribuição tem sido vista como uma característica dos países de desenvolvimento demorado ou subdesenvolvidos. No entanto, não há evidências de que uma das orientações represente

um nível mais alto de desenvolvimento, como afirmam os teóricos da modernização (TROMPENAARS, 1994).

Nas culturas voltadas à conquista, a autoridade é justificada pelo conhecimento possuído pelo indivíduo e por suas habilidades técnicas, fatores, esses, que beneficiam a organização. Nesse tipo de abordagem cultural, o respeito pelo superior, na hierarquia, está baseado na eficácia de seu trabalho, e os gerentes seniores têm idade e sexo variados. Normalmente, as decisões podem ser contestadas, tendo como base aspectos técnicos e funcionais, e o gerenciamento por metas e remuneração por desempenho podem ser consideradas ferramentas de gestão eficazes (TROMPENAARS, 1994).

As culturas organizacionais com ênfase na atribuição justificam suas hierarquias por meio do “poder de conseguir que as coisas sejam feitas”. Essa forma de conceder *status* visa o exercício de poder, no qual os indivíduos que o possuem despertam naturalmente a admiração dos demais em função de características como idade, especialidades, entre outros. Esse poder pode ser exercido sobre as pessoas, o que tona a cultura coercitiva, ou através das pessoas, tornando-a participativa (TROMPENAARS, 1994).

Geralmente, nas culturas de atribuição o *status* independe da tarefa ou função específica. O indivíduo é considerado único, não podendo ser facilmente comparado aos outros. “Em parte, seu desempenho é determinado pela lealdade e afeição demonstradas por seus subordinados e que eles, em contrapartida, demonstram. Ele é a empresa, no sentido de personificá-la e exercer seu poder” (TROMPENAARS, 1994, p. 105).

Nesse tipo de cultura, o respeito pelo superior hierárquico leva em conta o compromisso que este tem com a empresa e sua missão. O gerenciamento por metas e remuneração pelo desempenho são menos eficazes, sendo preferidas recompensas diretas oferecidas pelo gerente. As decisões podem ser contestadas apenas por pessoas de maior autoridade e a maioria dos gerentes seniores são homens de meia-idade, qualificados por sua história na organização (TROMPENAARS, 1994).

Critérios utilizados para análise das entrevistas

Para essa dimensão cultural, utilizou-se como critérios de análise:

- Forma como a empresa concede *status* e promoções e
- Como as decisões podem ser contestadas.

Análise das entrevistas

Para a concessão de *status*, a organização tem como base seu plano de cargos e salários, em que o colaborador pode crescer horizontal ou verticalmente. Para esse crescimento, utiliza-se a avaliação de desempenho como ferramenta para mensurar o desenvolvimento do colaborador. Essa postura da organização reflete uma orientação voltada à conquista, onde o funcionário ascende em função de seu desempenho profissional. Os trechos que seguem são exemplos dessa orientação:

Entrevistado II: *“Porque eu conquistei esse lugar aqui.”*

Entrevistado VI:

Na verdade é um conjunto de habilidade, tanto técnicas como comportamentais, aliado, ao perfil do cargo. É feito o acompanhamento e a necessidade de treinamentos, somado à visão do negócio, do Planejamento Estratégico, isso da o perfil necessário p'ra função.

Para a dimensão em questão, os entrevistados responderam de que forma as decisões podem ser contestadas. Foram unânimes em afirmar que as decisões são contestadas com base em aspectos técnico e funcionais. O entrevistado II enfatiza essa questão, como pode ser observado no seguinte trecho:

Porque a pior coisa que existe é tu fazer alguma coisa porque alguém quer. Não que é necessário ou que é funcional ou que é técnico. Não, mais eu quero que seja assim. Não, mas tecnicamente não dá. Mas eu quero! Nunca enfrentei essa situação aqui dentro.

Contribuições ao Planejamento Estratégico

A orientação predominantemente voltada à conquista não correspondeu a um fator de influência direta para a implementação do Planejamento Estratégico.

4.6 Sequencial x Sincrônica (como se gerencia o tempo)

Base teórica

A forma como as organizações pensam no tempo corresponde a uma dimensão importante de como organizam sua experiência e está associada à forma como planejam, elaboram e coordenam suas atividades. O tempo é utilizado de forma interpretativa, uma vez

que se pode considerar uma ação competitiva, hoje, tendo como base a experiência passada e visando expectativas futuras. Da mesma forma, o tempo estimado para a realização de uma tarefa pode ser de importância vital ou meramente um guia (TROMPENAARS, 1994, p.111).

Segundo Trompenaars (1994), o tempo pode ser entendido de forma sequencial, ou seja, uma série de eventos consecutivos, ou como sincrônico, em que passado, presente e futuro estão inter-relacionados, de modo que as ideias sobre o futuro e as memórias do passado moldem as ações no presente. Corroborando, Eduard T. Hall, antropólogo norte-americano, (SCHEIN, 2009) considera que as culturas possam entender o tempo como monocrônico, ou seja, uma faixa linear infinita que pode ser dividida em compromissos e outros compartimentos, mas na qual apenas uma coisa pode ser feita por vez, como policrônico, onde o tempo é definido mais pelo que é realizado do que por um relógio, no qual várias coisas podem ser feitas simultaneamente, e, ainda, inclui o conceito de tempo cíclico asiático, em que o tempo ocorre como períodos de formato circular (uma estação segue a outra, uma vida leva à outra) (SCHEIN, 2009, P. 143 e 144).

Para culturas de pensamento sequencial, tudo tem seu tempo e seu lugar; os caminhos são preestabelecidos, com tempos determinados para a conclusão de cada estágio e as pessoas tendem a seguir cronogramas rígidos, executando uma atividade de cada vez. As mudanças, ou turbulências, nessa sequência, são capazes de gerar incerteza (TROMPENAARS, 1994, p. 112-113). O tempo monocrônico controla o comportamento, o que facilita a coordenação das atividades e a administração de grandes sistemas (SCHEIN, 2009, p. 144).

Nas culturas sincrônicas, as pessoas acompanham várias atividades em paralelo, seu foco está no objetivo final e as etapas são intercambiáveis (TROMPENAARS, 1994). Essa orientação cultural é “mais eficaz para construir relacionamentos e solucionar problemas complexos em que a informação está amplamente dispersa e é altamente interativa, de modo que todos os canais têm que ficar sempre abertos” (SCHEIN, 2009, p. 144).

Essa dimensão cultural também tem reflexos na qualidade dos relacionamentos dentro da organização. Enquanto as culturas organizadas de forma sequencial tendem a ver as relações como mais instrumentais, focando, principalmente, no aumento da receita de cada parte e o lucro da empresa, as culturas sincrônicas são mais orientadas ao coletivismo e normalmente mais particularistas na valorização das pessoas (TROMPENAARS, 1994).

As suposições culturais sobre o tempo influenciam o papel que o planejamento exercerá no processo administrativo (SCHEIN, 2009, p. 140).

Nas culturas sequenciais, o Planejamento Estratégico baseia-se em previsões e todos os estágios devem estar corretos e concluídos dentro do prazo. O Planejamento Estratégico segue um cronograma mais rígido em que, caso ocorra alguma mudança ambiental, as ações são reorganizadas do início ao fim (TROMPENAARS, 1994).

Nas culturas sincrônicas, o foco está no objetivo final a ser alcançado. Nesse processo, utilizam-se inúmeros caminhos que permitam enfrentar os eventos imprevistos. Os planos sincrônicos consideram fusões e conexões laterais, sendo mais indicados para ambientes turbulentos (TROMPENAARS, 1994).

“Embora nossas ideias sobre passado, presente e futuro sejam imperfeitas, elas influenciam fortemente nosso pensamento e esses tempos subjetivos aparecem, sempre em nosso julgamento e em nossas decisões” (TROMPENAARS, 1994, p. 111). Nesse sentido, Kluckhohn e Strodtbeck¹ citado por Trompenaars (1994) identificam três tipos de culturas: voltada ao passado, voltada ao presente e voltada ao futuro.

As culturas cuja orientação é voltada ao passado preocupam-se em manter as tradições, falam sobre sua história, mostram respeito pelas pessoas mais velhas e motivam seus funcionários a recriarem os anos de sucesso. As culturas voltadas ao presente são relativamente atemporais, em que as atividades e satisfações do momento têm maior importância e os planos podem existir, porém raramente são executados. As orientadas ao futuro têm em vista realizações futuras, falam sobre perspectivas, potenciais e aspirações; desenvolvem o planejamento do negócio e suas estratégias com entusiasmo, explorando o passado e o presente para a vantagem futura (TROMPENAARS, 1994).

Critérios utilizados para análise das entrevistas

Para a análise dessa dimensão, os entrevistados foram questionados a respeito da execução de suas tarefas, tendo em vista levantar quais as preferências da organização referente às dicotomias:

- Prazos x relacionamentos;
- Realização de uma única atividade x realização de múltiplas atividades;
- A implementação do Planejamento Estratégico segue uma sequência rígida para as ações, ou flexível e
- Qual é o foco da empresa (presente, passado ou futuro).

Análise das entrevistas

A primeira categoria de análise refere-se à dicotomia prazos x relacionamentos. Para tanto, os entrevistados foram questionados sobre quais as principais exigências da organização, se era exigência por pontualidade ou se os relacionamentos eram considerados mais importantes. Para eles, ambos os aspectos são importantes, como pode ser evidenciado nos seguintes trechos:

Entrevistado I: *“O relacionamento é algo extremamente importante numa organização. Um bom relacionamento acaba afetando produtividade, motivação. Agora, precisa de disciplina, precisa de organização. Uma coisa não justifica a outra, as duas são importantes.”*

Entrevistado VI: *“É uma mescla dos dois, porquê? Porque tem estratégias que é fundamental o cumprimento do prazo, mas tem estratégias que você tem que ter o equilíbrio pro melhor resultado dela.”*

Embora essa categoria analítica sugira um equilíbrio entre a orientação cultural sincrônica e sequencial, o fato dessa pontualidade não ser algo rígido tende a favorecer a orientação cultural sincrônica. Exemplo:

Entrevistado II:

A gente se reúne de tempo em tempo. Uma revisão a cada trimestre dos planos de ação e uma vez por mês a gente passa rapidamente o estágio do plano de ação. Então assim, não existe uma data, mas a gente revisa as tarefas, planos de ação de cada gestor e a periodicidade é relativo, não existe assim um critério.

É relevante destacar que foi com a implementação do Planejamento Estratégico que essa pontualidade passou a ser incorporada, de forma mais incisiva, nos processos da organização, como observado pelo Entrevistado III:

Eu acho que a pontualidade aqui não se levava muito em conta. Hoje já tá diferente. Até porque, trimestralmente é feito um encontro e levantado todos os problemas de cada um que está sua tarefa p'ra realizar... E isso virou uma forma de pontualidade. Então tu tem que tá automaticamente se policiando p'ra ver se aquilo está dando certo, se a estratégia que foi traçada está no caminho correto.

A segunda categoria de análise, dessa dimensão cultural, corresponde a como as tarefas são realizadas, isto é, uma única atividade por vez, ou várias atividades ao mesmo tempo. A orientação da organização é predominantemente sincrônica, pois costuma realizar várias atividades em paralelo. Essa característica é evidenciada no seguinte trecho:

Entrevistado VI:

Como tem um grupo grande trabalhando, existem várias ações em desenvolvimento. Claro que tem algumas ações que são dependentes da conclusão de outra, então não se pode inverter, mas tem coisas que andam em paralelo sim, porque independe

da ação anterior p'ra ser executada, tanto em nível de pessoas quanto em nível de tarefas.

A dicotomia entre rigidez e flexibilidade corresponde à terceira categoria utilizada para a análise dessa dimensão. Embora a organização utilize uma metodologia definida (Modelo Estrada) para a elaboração de seu Planejamento Estratégico, a sua implementação tem como foco os objetivos finais, implicando em uma postura flexível, na qual a organização permite mudanças e adaptações durante o processo. Essa postura é uma característica da orientação sincrônica, expressa nos seguintes trechos:

Entrevistados V: *“A gente não perde a estrada. A gente só dá uma voltinha p'ra poder ver como que a gente vai trabalhar.”*

Entrevistado VI: *“Você sempre tem que estar corrigindo o rumo do navio p'ra alcançar essa visão de futuro.”*

A última categoria de análise levanta questões pertinentes à importância que a empresa dá ao passado, presente e futuro. Mais uma vez, a empresa se mostra predominantemente sincrônica, pois alia os três tempos nos seu processo de formulação do Planejamento Estratégico, ou seja, analisa os indicadores passados e presentes e, a partir de seus indicadores, faz uma projeção de cenários para os cinco próximos anos. Essas considerações são confirmadas pelo seguinte trecho da entrevista:

Entrevistado II:

A gente olha para os indicadores do passado, olha p'ra aquilo que aconteceu. Baseado no que aconteceu a gente olha p'ra onde a gente quer chegar, e sabendo onde que se quer chegar, como que nós vamos chegar lá. Aí se define novos indicadores ou novas métricas p'ra poder medir aquilo realmente.

Contribuições ao Planejamento Estratégico

A dimensão referente ao tempo corresponde a uma das dimensões que mais impactam na implementação do Planejamento Estratégico, sobretudo, pelo fato de influenciar como serão desempenhadas as tarefas, assim como determinar os relacionamentos na organização. A orientação sincrônica exige uma grande integração entre as áreas. Para tanto, houve uma mudança na estrutura da empresa, que passou a utilizar uma estrutura organizacional em forma de matriz, a qual tende a proporcionar mais dinamismo e rapidez na realização das tarefas. A influência dessa dimensão é descrita pelos seguintes trechos:

Entrevistado III:

Eu acho que isso é ponto primordial p'ra implementação do planejamento, porque uma área depende da outra. Então, se a gente não fortalecer essa relação entre essas áreas, tu pode até conseguir implementar, mas vai demorar muito mais do que

quando tu tem uma boa relação entre as áreas. O trabalho de um depende do trabalho do outro. Então, essa inter-relação entre as áreas é bastante importante.

Entrevistado VI:

Essa forma matricial deu muito mais dinamismo, deu muito mais rapidez, mais interação entre as pessoas, muito mais comprometimento e muito mais velocidade na execução das estratégias. Então é fundamental a estrutura, o modelo e o acompanhamento para o sucesso do Planejamento Estratégico.

4.7 Direcionada Internamente versus Direcionada Externamente (como nos relacionamos com a natureza)

Base teórica

A sétima dimensão considerada, para o estudo da Cultura, corresponde à relação entre os indivíduos e o seu ambiente. As orientações, em relação à natureza, podem ser classificadas em “direcionada internamente” e “direcionada externamente” e têm muito a ver com a forma como as pessoas conduzem suas vidas e gerenciam as empresas (TROMPENAARS, 1994).

As culturas direcionadas internamente buscam o domínio da natureza, onde “o sucesso é identificado como controle sobre as circunstâncias externas” (TROMPENAARS, 1994, p. 132). Esse tipo de orientação cultural percebe a organização como uma máquina, que obedece a vontade de seus operadores, capaz de vencer os obstáculos naturais para o alcance dos objetivos. Essas organizações utilizam estratégias de negócios para aproveitarem a vantagem competitiva em relação a outras empresas. O foco está em si e há “desconforto quando o ambiente parece ‘fora do controle’ ou passível de mudanças” (TROMPENAARS, 1994, p. 141). As relações sociais são objetivas e os funcionários são remunerados em função da complexidade e dificuldade de sua função, assim como pela qualidade e eficiência com que executam suas tarefas.

As culturas direcionadas externamente acreditam que o homem é parte da natureza, devendo submeter-se a ela. Para esse tipo de cultura é importante adaptar-se ao ambiente, na busca por uma vantagem competitiva. Adota-se uma postura flexível, de harmonia e receptividade, em que “o *feedback* pode alterar a direção global da empresa” (TROMPENAARS, 1994, p. 141). Nesse caso, a empresa busca ouvir o cliente com vistas a atender suas necessidades, ao invés de ganhar sua cumplicidade.

Nas empresas com direcionamento externo o foco está no outro. Tenta-se facilitar o trabalho do empregado dando-lhe tempo e oportunidades para executar suas tarefas, calmamente, durante os conflitos. Essas empresas sentem-se mais confortáveis com as mudanças ambientais, considerando as crises como uma oportunidade de mudar. Tendo em vista o ambiente de negócios turbulento em que as organizações se encontram, “talvez seja por essa razão que algumas culturas direcionadas externamente estão entre as de melhor desempenho no mundo” (TROMPENAARS, 1994, p. 136).

Crítérios utilizados para análise das entrevistas

Para essa dimensão cultural, utilizou-se como critérios de análise:

- A forma como a empresa se comporta em relação a seu ambiente, isto é, reativa (direcionada internamente) ou proativamente (direcionada externamente) e
- Percepção em relação às crises e mudanças ambientais.

Análise das entrevistas

Atualmente, segundo os gerentes entrevistados, a empresa possui uma postura proativa em relação ao ambiente, uma vez que ela “sabe aonde quer chegar e ela quer entender como chegar lá” (ENTREVISTADO II). Ela está constantemente inovando, preocupada com o lançamento de novos produtos que venham manter sua posição de liderança no mercado, assim como garantir que as necessidades e expectativas de seus clientes sejam atendidas.

Tendo em vista o ambiente dinâmico, no qual as organizações estão inseridas, a maneira como a empresa se comporta e enfrenta as adversidades e mudanças ambientais também reflete sua orientação em relação à natureza. No caso estudado, a empresa percebe as mudanças ambientais e as crises no setor como uma oportunidade de melhoria e aprendizado, como expresso pelos entrevistados

Entrevistado I:

A crise tem que ser enfrentada como crise. Você tem que tomar algumas medidas p'ra se precaver, ou melhor, p'ra se proteger de uma crise. Crise não existe? Claro que existe. A gente perde dinheiro com crise. Só que, quem está devidamente preparado com um planejamento forte, com foco, com uma boa saúde financeira, ela (a empresa) pode transformar isso em oportunidade.

Entrevistado V:

Toda crise parece que nos impulsiona p'ra fazer as coisas mudarem. (...) Em função do produto que a gente tem que é uma marca muito forte, muito consolidada no mercado, as crises não nos intimidam muito, a gente consegue reagir com bastante eficácia.

A partir da análise das entrevistas, observa-se que a organização concilia o direcionamento interno com o direcionamento externo, pois, embora procure controlar seu ambiente através de uma postura proativa (característica comum ao direcionamento interno), ela também é flexível e se adapta a nuances e mudanças ambientais (característica relacionada ao direcionamento externo). Os trechos, a seguir, expressam essa postura flexível e adaptativa da empresa:

Entrevistado II: *“Aproveita os momentos, os cenários que aparecem e a gente age de acordo com eles.”*

Entrevistado IV: *“O mercado hoje é uma coisa e amanhã é outra bem diferente... tu tens que passar por algumas adaptações que vêm de fora p'ra dentro, que o mercado traz, e a gente tem que se adaptar a isso”.*

Contribuições ao Planejamento Estratégico

Em relação à implementação do Planejamento Estratégico, essa dimensão cultural foi mais influenciada pela implementação da ferramenta do que efetivamente influenciou no processo de implementação.

Antes da adoção do planejamento, como ferramenta de gestão, a empresa tinha uma postura reativa, em que as decisões eram tomadas a partir de discussões sobre eventos e resultados passados. A ferramenta proporcionou uma mudança cultural, como observado pelos entrevistados:

Entrevistado V:

Eu entendo que no início, no primeiro ciclo do planejamento, a gente trabalhou mais reativamente, até porque a cultura era essa. Trabalhar mais no curto prazo, apagando incêndio, digamos assim. Eu acho que esse primeiro ciclo de Planejamento Estratégico nos ajudou a enxergar a visão mais de longo prazo. Eu vejo que hoje a gente tá trabalhando mais proativamente.

Entrevistado IV: *“Quando foi feito o Planejamento Estratégico começou a ser uma outra visão, projetando p'ra frente.”*

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões, limitações deste estudo e sugestões para futuras pesquisas.

5.1 Conclusões

O planejamento Estratégico é uma ferramenta que visa melhorar o desempenho das organizações, por meio da definição de visão, missão, análise ambiental e determinação de objetivos e estratégias. Embora pesquisas recentes confirmem que o seu uso pode trazer um aumento de rentabilidade e crescimento para a organização, quando implementada sem considerar os aspectos culturais da empresa pode haver resistências que dificultem ou até mesmo impeçam sua implementação.

Em função da necessidade de levantar informações sobre a cultura da organização que possibilitem aumentar a eficácia dessa ferramenta, esta pesquisa teve como objetivo descrever e analisar os aspectos culturais que influenciam na implementação do Planejamento Estratégico. Como resultado infere-se as seguintes conclusões:

- Quanto à dimensão Universalismo x Particularismo, a empresa revelou uma predominância de características particularistas, evidenciadas, sobretudo, pelas exceções permitidas às regras e pelo ambiente informal de trabalho. Essa orientação cultural tem como característica a postura flexível da empresa, fator que contribuiu para que as mudanças necessárias, ao alcance dos objetivos, sejam realizadas. A orientação particularista, no caso estudado, manifestou uma tendência à redução de resistências, tornando o processo de implementação do Planejamento Estratégico mais rápido, dinâmico e eficaz.

- O Coletivismo x Individualismo corresponde à segunda dimensão de análise cultural, para qual a empresa demonstrou possuir uma orientação coletivista. Essa dimensão influenciou de forma positiva a implementação do Planejamento Estratégico, pois promoveu o

comprometimento dos funcionários com a visão de futuro e objetivos estratégicos da organização. A participação do colaborador no processo decisório corresponde a unidade de análise mais influente dessa dimensão cultural, uma vez que foi considerada o fator decisivo para que houvesse o comprometimento e colaboração das pessoas para o alcance dos objetivos da empresa. Além da participação no processo decisório, cabe considerar a importância da figura do líder para a motivação e união das equipes. Essa orientação tende a reduzir o risco de rejeições à implementação da ferramenta e, da mesma forma que a dimensão Universalismo x Particularismo, assegura agilidade e eficácia ao processo.

- Para a dimensão Neutro x Afetivo a organização apresentou uma orientação cultural predominantemente afetiva. Embora o nível de afetividade varie em função da área e do perfil do colaborador, em geral as pessoas costumam expressar seus sentimentos de forma clara e calorosa. Esse aspecto não representou influência na implementação do Planejamento Estratégico.

- Para a análise da dimensão Específicas x Difusas foi utilizado como categorias analíticas: a) processo de comunicação e; b) como ocorre a separação entre a vida profissional e a pessoal.

Quanto à primeira unidade a empresa revelou uma orientação específica por utilizar uma linguagem clara e direta. Essa característica influenciou positivamente uma vez que a comunicação clara e direta permite o entendimento do processo e, conseqüentemente, reduz a ansiedade advinda da mudança provocada pela ferramenta.

Quanto à segunda unidade evidenciou-se um postura difusa. Essa unidade de análise influenciou de duas maneiras a implementação do Planejamento Estratégico. A primeira foi de forma positiva, pois a proximidade das relações gerou comprometimento dos colaboradores que engajaram-se com mais facilidade aos objetivos e metas da organização. A segunda foi de maneira negativa, pois essa proximidade, à medida que cria laços de amizade, pode dificultar a cobrança.

- Para a dicotomia Conquista x Atribuição a organização apresentou uma orientação voltada à conquista, na qual o funcionário ascende e recebe status em função de suas conquistas dentro da empresa. Essa orientação não demonstrou influencia direta na implementação do Planejamento Estratégico.

- A dimensão Sequencial x Sincrônica visa identificar como a empresa gerencia o tempo. Nesse caso sua orientação é predominantemente sincrônica e, embora considere passado e presente importantes, seu foco está nas ações de longo prazo, ou seja, no futuro.

Essa orientação exige uma grande interface entre os departamentos, devido à essa necessidade a empresa passou a utilizar uma estrutura organizacional matricial, permitindo flexibilidade e dinamismo as operações da empresa. A dimensão referente ao gerenciamento do tempo pode ser considerada uma das que mais impactam na implementação do Planejamento Estratégico, principalmente, por influenciar na forma como serão desempenhadas as tarefas, assim como, determinar como se darão os relacionamentos na organização.

- A última dimensão analisada corresponde ao Direcionada Internamente x Direcionada Externamente. Existe um equilíbrio entre as duas orientações, pois, embora procure controlar seu ambiente através de uma postura proativa, ela também é flexível e se adapta a nuances e mudanças ambientais, característica esta relacionada ao direcionamento externo. Essa dimensão cultural foi mais influenciada pela implementação da ferramenta do que efetivamente influenciou no processo de implementação, pois, com a adoção do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão a empresa mudou de uma postura reativa, para uma atitude proativa em relação ao seu ambiente. Essa dimensão cultural refletiu inclusive na dimensão relacionada ao tempo, a qual passou a considerar mais o tempo futuro.

Fica evidente, com os resultados encontrados, que os aspectos culturais constituem uma importante variável de estudo quando se pretende implementar uma ferramenta de gestão. No caso do Planejamento Estratégico as dimensões universalismo x particularismo; coletivismo x individualismo; difuso x específico; sincrônica x sequencial foram as que se revelaram de maior influência para a eficácia da ferramenta.

Por outro lado, cabe ressaltar que da mesma forma que a cultura organizacional influencia diretamente na implementação de uma ferramenta de gestão, esta também provoca mudanças na estrutura, forma de pensar e se comportar dos indivíduos, ou seja, nos seus padrões culturais.

Dessa forma, levantar informações sobre a cultura da organização permite que a implementação de uma ferramenta, como o Planejamento Estratégico, possa ser implementada de maneira eficaz evitando resistências e aproveitando o potencial da empresa.

O Quadro 10 sintetiza os resultados encontrados neste estudo.

Quadro 10: Síntese dos Resultados

Dimensões	Orientações	Categorias de Análise	Orientação Predominante	Contribuições
Relacionamentos	Universalismo x Particularismo	- Política de cargos e salários; - Regras da organização; - Negociação com seus fornecedores e clientes; - Relacionamento no ambiente interno da organização.	Particularista	- Redução de resistências. - Torna o processo de implementação rápido, dinâmico e eficaz.
	Coletivismo x Individualismo	- Remuneração dos colaboradores; - Iniciativas consideradas mais importantes (individuais ou coletivas); - Processo decisório; - Motivos que levam as pessoas a cooperar.	Coletivista	- Reduz o risco de rejeições à implementação. - Permite agilidade e eficácia ao processo.
	Neutro x Emocional	- Sentimentos visivelmente percebidos ou não.	Emocional	Não representou influência na implementação do Planejamento Estratégico.
	Específica x Difusa	- Processo de comunicação; - Separação entre vida pessoal e profissional.	Equilíbrio entre as orientações	- Entendimento do processo. - Reduz a ansiedade advinda da mudança. - Proximidade das relações gerou comprometimento. - Dificultar a cobrança.
	Conquista x Atribuição	- Concessão de <i>status</i> e promoções; - Como as decisões podem ser contestadas.	Conquista	Não demonstrou influência direta na implementação do Planejamento Estratégico
Tempo	Sequencial x Sincrônica	- Prazos x relacionamentos; - Realização de uma única atividade x realização de múltiplas atividades; - Implementação rígida ou flexível do Planejamento Estratégico; - Foco no presente, passado ou futuro	Sincrônica	- Flexibilidade e dinamismo para a implementação
Natureza	Direcionamento Interno x Direcionamento Externo	- Postura reativa ou proativa; - Percepção em relação às crises e mudanças ambientais.	Equilíbrio de orientações	- Essa dimensão foi mais influenciada pela implementação da ferramenta do que efetivamente influenciou no processo de implementação. - A dimensão refletiu, inclusive, na dimensão relacionada ao tempo, a qual passou a considerar mais o tempo futuro.

Fonte: Elaborado pela autora

5.2 Limitações do estudo

A presente pesquisa apresenta as seguintes limitações:

O método de estudo de caso não permite que os resultados sejam generalizados, restringindo-se a realidade estudada.

A análise e interpretação das respostas obtidas, nas entrevistas, estão sujeitas à subjetividade da pesquisadora.

5.3 Sugestões

Tendo em vista que o assunto não se esgota, podendo ser analisado sob diversas perspectivas, seguem algumas sugestões para futuras pesquisas. Salienta-se que as recomendações não estão ordenadas por ordem de importância ou prioridade.

- Aplicar a pesquisa aos demais níveis hierárquicos da organização, com vistas a comparar as diferentes percepções entre gestores e subordinados;
- Aplicar este estudo à empresas com características semelhantes, a fim de confirmar ou encontrar outros aspectos culturais que possam influenciar na implementação do PE;
- Aplicar este estudo, em um número maior de empresas, tendo em vista possibilitar uma análise estatística dos resultados coletados, a fim de apresentar novas conclusões sobre este assunto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Antonio Francisco de. Planejamento Estratégico e Proatividade: um Estudo de Caso em Duas Unidades Regionais do Banco Central do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, Set./Dez. 2000

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**. São Paulo, Makron Books, 1997.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning II: a theory, of action perspective**. USA: Addison-Wesley, 1978.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEHR, R. R.; LIMA, A. A. T. F. C. (1999). **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis, UFSC.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANLAT, J. **Ciências Sociais e Management: Reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHATMAN, J. A.; JEHN, K. A. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? **Academy of management journal**, jun, 1994.

COLLIS, J.; RUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005

DAFT, R. T. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAY, Georg S. **Estratégia voltada para o Mercado: processos para a criação de valores dirigidas ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture: the rites and rituals of corporative life**. Massachusetts: Adissom-Wesbey, 1982.

DELMAR, F.; SHANE, S. Does business planning facilitate development of new ventures? **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 12, p. 1165-1185, Dec., 2003.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. In: **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set/dez, 2007.

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, A. A. **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. Tese (Livre Docência). São Paulo: FEA-USP, 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo: Editora Ática, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.

GÜNTER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? **Psicologia Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 22, n. 2, p.201 – 210. Mai/Ago 2006.

HAIR, JR. J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

HANDY, Charles. **Deuses da administração**. São Paulo: Saraiva, 1994

HELLER, T. Changing authority patterns: acultural perspective. **Academy of management review**, vol. 10, n. 3, 1985.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo Ltda, 2003.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da Cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo, Saraiva, 2004.

HAMPTON, David R. **Administração**: Comportamento organizacional. São Paulo: Makron Books, 1991.

LOBATO, et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAUFMAN, Roger; OAKLEY-BROWNE, Hugh; WATKINS, Ryan; LEIGH, Doug. **Strategic Planning for Success: aligning people, performance, and payoffs**. San Francisco, CA: Published by Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

KILLMANN, R. H. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

_____. **Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson prentice Hall, 2003.

LEACH, Edmund. **Cultura e comunicação: a lógica pela qual os símbolos estão ligados. Uma introdução ao uso da análise estruturalista em antropologia social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MEIRELLES, Anthero de Moraes; GOLÇALVES, Carlos Alberto. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS, Márcio Teixeira. **Estratégia empresarial: o desafio das organizações – como harmonizar a obtenção de resultados entre as pessoas e o meio ambiente**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D.W.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harba Ltda, 1986.

MERHI, D. Q.; VASCONCELOS, K. C. A.; FERNANDES, M. G. E.; LOPES, V. M. G.; SILVA, A. R. L. Cultura, Poder e Liderança nas Organizações: um estudo de caso no setor de celulose. In: **Anais do XXXII ENANPAD**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2008.

MILTROFF, I.; KILMANN, R. Corporate taboos as the key to unlocking culture. In: Kilmann et al. **Gaining the control of the corporate culture**, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. Atlas. São Paulo. 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND; LAMPEL (2000). **Safári de estratégias**. Rio de Janeiro: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência e Educação**, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas. 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos metodologia práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

O'REILLY III, C.A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F., People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of management journal**, p.487-516, setembro de 1991.

PASCHINI, Selma. **Estratégia**: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROSA, J. A. **Planejamento estratégico**: roteiro, instruções e formulários. São Paulo: STS, 2001.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. Vol. 1, p. 61-98.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

RHODEN, Marisa Ignez dos S. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. 2000. 290 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Massachussets: Sloan management review**, v. 25, 1984.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio. 1999.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analyses. **Administrative science Quaterly**, v. 28, n. 3, p. 330-358, sept, 1983.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

SWRINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington: Addison-Wesley, 1995

TAPINOS, E., DYSON, R. G., MEADOWS, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 54(5/6), 370-384.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Herbra, 1991.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Processo de criação de Estratégias: a visão de Coexistência, integração e Interação dos processos Deliberado e emergente. In: **Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, ENEGEP, 2008.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M.; Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of management review**, vol. 9, n.4 p. 653-669, 1984.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROMPENNAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNOCELLI, Denizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – Roteiro de entrevista

Dimensão relacionada: Universalismo x Particularismo

- 1) Como as pessoas se comportam em relação às regras da organização?
 - Seguem, rigorosamente, as regras da organização (**Universalismo**)
 - As regras da organização podem ser “negociadas”, de forma que haja alguma concessão. (**Particularismo**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

- 2) Como a empresa negocia com seus fornecedores ou clientes?
 - A empresa negocia mediante a utilização de contratos, cujo descumprimento não é tolerado (**Universalismo**)
 - A empresa presa por bons relacionamentos e cumpre sua palavra devido a consideração que nutre pela outra parte. (**Particularismo**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

- 3) Como a empresa remunera seus colaboradores?
 - Gratificações são dadas a partir do desempenho individual e baseada na descrição de cargos (**Universalismo**)
 - A gratificação enfatiza o bom relacionamento com o líder, na qual a organização oferece segurança, status social e reputação ao colaborador (**Particularismo**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

- 4) No ambiente interno da empresa como é o relacionamento entre os funcionários?
 - Os procedimentos são uniformes e as relações entre as pessoas ocorrem de maneira formal (**Universalismo**)
 - As pessoas cultivam relações informais no ambiente de trabalho (**Particularismo**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

Dimensão relacionada: Coletivismo x Individualismo

- 5) Por quais motivos as pessoas cooperam na organização?
 - As pessoas costumam cooperar em função de algum interesse particular em jogo (**Individualismo**)
 - A cooperação existe, pois as pessoas consideram a organização como sua “família” (**Coletivismo**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

6) Como são tomadas as decisões?

- As decisões são tomadas por um representante da empresa que possui pleno poder (**Individualismo**)
- As decisões são tomadas após discussões entre as pessoas, de forma que haja um consenso (**Coletivismo**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

7) O que a empresa mais valoriza?

- As pessoas mais valorizadas na organização são aquelas cujo desempenho individual é superior (**Individualismo**)
- Prioriza-se o crescimento do grupo e as ações coletivas tem mais importância do que as individuais (**Coletivismo**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

Dimensão relacionada: Neutras x Afetivas

8) Como as pessoas expressam sentimentos?

- As pessoas demonstram seus sentimentos e opiniões de forma “calorosa” (**Afetivas**)
- Prefere-se uma relação mais amena cujos sentimentos não são visivelmente percebidos (**Neutras**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

Dimensão relacionada: Específicas x Difusas

9) Como se dá a separação entre vida pessoal e profissional?

- As agendas pessoais e profissionais são mantidas separadas (**Específicas**)
- Questões pessoais e profissionais se interpelam (**Difusas**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

10) Como são comunicadas as informações?

- Utiliza-se uma linguagem clara e direta (**Específicas**)
- A mensagem é passada de forma indireta, ou seja, utilizam-se histórias e rodeios para passar uma informação (**Difusas**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

Dimensão relacionada: Conquista x Atribuição

11) Como o colaborador recebe *status* na organização?

- O *status* é atribuído a partir de conquistas do colaborador (**Conquista**)

- A pessoa recebe *status* em função de alguma característica específica como idade, formação, etc. (**Atribuição**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

12) De que forma as decisões podem ser contestadas?

- As decisões são contestadas com base nos aspectos técnicos e funcionais (**Conquista**)
- As decisões são contestadas apenas por pessoas com maior autoridade (**Atribuição**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

Dimensão relacionada: Relação com o tempo:

13) Quanto a realização das tarefas, quais as principais exigências da organização?

- A empresa presa pela pontualidade na execução das tarefas (**Sequencial**)
- A empresa se preocupa mais com os relacionamentos envolvidos na execução de uma tarefa do que com o cumprimento dos prazos (**Sincrônico**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

14) As ações do PE são realizadas de que forma?

- Uma atividade é iniciada somente quando a tarefa anterior for concluída (**Sequencial**)
- São realizadas mais de uma ação ao mesmo tempo (**Sincrônico**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?

15) Como são determinados os objetivos estratégicos da empresa?

- Os objetivos estratégicos são determinados a partir de indicadores passados (**passado**)
- Elabora-se uma perspectiva de cenário futuro (**futuro**)
- As ações visam resultados de curto prazo (**presente**)

16) Como se dá a implementação do PE?

- A implementação do PE segue uma sequência rígida de atividades, e quando há mudanças ambientais essa sequência é reorganizada do início ao fim. (**Sequencial**)
- As ações do planejamento visam o objetivo final e as adaptações são realizadas durante o processo (**Sincrônico**)

Dimensão relacionada: Relação com o ambiente

17) Durante a elaboração e implementação do PE a empresa tem mais estratégias e ações

- Proativas (lançando novos produtos e serviços - **direcionada internamente**)
- Reativas (inova apenas como uma reação à demanda do ambiente, como a entrada novos concorrentes - **direcionada externamente**)

Por quê?

18) De que maneira a empresa “enxerga” as crises?

- Considera as crises um evento negativo capaz de produzir prejuízos (**direcionada internamente**)
- Considera as crises como uma oportunidade de mudar (**direcionada externamente**)

Como essas considerações são levadas em conta na elaboração e implementação do PE?