



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**LEILA FARIA DE CANTUÁRIA**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO  
DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
Estudo de Caso em uma Empresa Privada de Médio Porte**

Brasília  
2014

**LEILA FARIA DE CANTUÁRIA**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO  
DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
**Estudo de Caso em uma Empresa Privada de Médio Porte**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. Dra. Joana D'arc Bicalho Felix

Brasília  
2014

**LEILA FARIA DE CANTUÁRIA**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO  
DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
**Estudo de Caso em uma Empresa Privada de Médio Porte**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. Dra. Joana d'Arc Bicalho Felix.

Brasília, 12 de novembro de 2014.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Francisco Roberto Santos

---

Prof. Dra. Joana d'Arc Bicalho Felix

**Dedico este trabalho em primeiro lugar à Deus, que sempre estive à frente da minha vida com muito amor e Graça; e à minha família, que é a minha base e está presente em todos os meus momentos.**

*"Eu é que sei que pensamentos tenho a vosso respeito, diz o SENHOR; pensamentos de paz e não de mal, para vos dar o fim que desejais."  
(Jeremias 29:11 )*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus dedico o meu agradecimento maior, porque tem sido tudo em minha vida.

Agradeço também à minha família pelo seu amor, cuidado, compreensão e companheirismo;

Aos professores Joana D'arc e Gilson Ciarallo pela importante orientação e contribuição na elaboração deste trabalho;

A todos os professores que ministraram à minha turma, pela capacidade e competência profissional e por terem compartilhado conosco seu conhecimento nos auxiliando a construir o nosso;

Aos gestores da organização, objeto de estudo deste trabalho, pela oportunidade de crescimento profissional e pela grandiosa colaboração para que o mesmo fosse realizado;

Por fim, obrigada a todas as pessoas que contribuíram para meu sucesso e para meu crescimento como pessoa. Sou o resultado da confiança e da força de cada um de vocês.

**"O sucesso é uma consequência e não um objetivo".  
Gustave Flaubert**

## RESUMO

O presente estudo avalia a influência que uma Cultura Organizacional exerce sobre o processo de Planejamento Estratégico de uma organização na prática. Apresenta uma pesquisa exploratória bibliográfica sobre a importância de se alinhar a Cultura Organizacional, com vistas a viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, permitindo com isto, apresentar bases conceituais que orientam a formação do tema proposto, assim como auxilia na forma de gerenciar a cultura e na elaboração do Planejamento Estratégico. Considerando estes aspectos, e dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, propõe-se um estudo de caso, através de uma pesquisa de campo, assim como apresenta seus resultados, análises e interpretações, demonstrando se a cultura da organização está adequada às condições de mudanças propostas. Dentro desse enfoque e como pesquisa, os objetivos propostos foram atingidos, pois é possível verificar a existência de uma cultura participativa em todo o processo de Planejamento Estratégico, possibilitando um ambiente de aprendizagem e colaboração, o que vem confirmar que a Cultura Organizacional em estudo está adequada ao seu processo de Planejamento Estratégico, ficando ainda em aberto o assunto, para maiores desenvolvimentos e estudos futuros.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Planejamento Estratégico. Gestão.

## **ABSTRACT**

This study evaluates the influence a Organizational Culture has on the Strategic Planning Process in an actual organization. It presents a exploratory bibliography-based research about the importance of adjust the Organizational Culture, in order to make possible to achieve the strategic objectives within an organization, allowing, thus, to present the conceptual grounds which orient the construction of the proposed subject, as well as assisting in management the culture and development of the Strategic Planning. Having in mind these aspects, and inside the perspective of learning and growth, this work was formulated to be a case study carried on through field research, also showing its results, analyses and interpretations in order to demonstrate whether the culture within the organization is fit to the proposed change conditions. From this point of view and as a research, the proposed objectives were met, for it is possible to verify the existence of a participative culture through all the process of Strategic Planning, enabling a learning and collaborative environment, which confirms that the Organizational Culture at study is adequate to its Strategic Planning process, remaining the discussion open to larger developments and further studies.

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

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Visão sistêmica do modelo de gestão .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2 - Análise Swot.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 3 - Análise Ambiental.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4 - Da missão e valores à estratégia e competição .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 5 - Organograma da Organização.....</b>	<b>41</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de frequência dos sexos dos respondentes .....	45
Tabela 2 - Distribuição de frequência das idades dos respondentes .....	46
Tabela 3 - Distribuição de frequência da escolaridade dos respondentes por área de atuação .....	46
Tabela 4 - Distribuição de frequência dos respondentes por área de atuação .....	47
Tabela 5 - Distribuição de frequência do tempo de empresa dos respondentes .....	48
Tabela 6 - Distribuição de frequência do tempo de empresa dos respondentes por área de atuação .....	49
Tabela 7 - Distribuição de frequência do tempo na função atual dos respondentes .....	49
Tabela 8 - Distribuição de frequência das respostas da questão 09 .....	52
Tabela 9 - Distribuição de frequência das respostas da questão 10 por área de atuação .....	53
Tabela 10 - Distribuição de frequência das respostas da questão 13 por área de atuação .....	55
Tabela 11 - Distribuição de frequência das respostas da questão 14 por área de atuação .....	56
Tabela 12 - Distribuição de frequência das respostas da questão 16 por área de atuação .....	58
Tabela 13 - Distribuição de frequência das respostas da questão 17 por área de atuação .....	59
Tabela 14 - Distribuição de frequência das respostas da questão 18 por área de atuação .....	60
Tabela 15 - Distribuição de frequência das respostas da questão 19 por área de atuação .....	61
Tabela 16 - Distribuição de frequência dos sexos dos respondentes .....	64
Tabela 17 - Distribuição de frequência das idades dos respondentes .....	64
Tabela 18 - Distribuição de frequência da escolaridade dos respondentes por área de atuação .....	65

<b>Tabela 19 - Distribuição de frequência das funções dos respondentes.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 20 - Distribuição de frequência do tempo de empresa dos respondentes por área de atuação .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabela 21 - Distribuição de frequência do tempo na função atual dos respondentes.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 22 - Distribuição de frequência das respostas da questão 07 por área de atuação.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 23 - Distribuição de frequência das respostas da questão 08 por área de atuação.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 24 - Distribuição de frequência das respostas da questão 09 por área de atuação.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 25 - Distribuição de frequência das respostas da questão 10 por área de atuação.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 26 - Distribuição de frequência das respostas da questão 13 por área de atuação.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 27 - Distribuição de frequência das respostas da questão 14 por área de atuação.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabela 28 - Distribuição de frequência das respostas da questão 15 por área de atuação.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabela 29 - Distribuição de frequência das respostas da questão 16 por área de atuação.....</b>	<b>79</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição do Sexo dos Respondentes .....	45
Gráfico 2 - Distribuição da Idade dos Respondentes.....	46
Gráfico 3 - Distribuição do Nível de Escolaridade dos Respondentes por Área de Atuação.....	47
Gráfico 4 - Distribuição da Área de Atuação dos Respondentes.....	48
Gráfico 5 - Distribuição dos Respondentes por Tempo de Empresa.....	49
Gráfico 6 - Distribuição do Tempo de Empresa x Tempo na Função dos Respondentes por Área de Atuação.....	50
Gráfico 7 - Distribuição das respostas da questão 07 por área de atuação.....	51
Gráfico 8- Distribuição das respostas da questão 08 por área de atuação.....	51
Gráfico 9 - Distribuição das respostas da questão 09 por área de atuação.....	52
Gráfico 10 - Distribuição das respostas da questão 10 por área de atuação.....	53
Gráfico 11 - Distribuição das respostas da questão 11 por área de atuação.....	54
Gráfico 12 - Distribuição das respostas da questão 12 por área de atuação.....	55
Gráfico 13 - Distribuição das respostas da questão 13 por área de atuação.....	56
Gráfico 14 - Distribuição das respostas da questão 14 por área de atuação.....	57
Gráfico 15 - Distribuição das respostas da questão 15 por área de atuação.....	57
Gráfico 16 - Distribuição das respostas da questão 16 por área de atuação.....	58
Gráfico 17 - Distribuição das respostas da questão 17 por área de atuação.....	59
Gráfico 18 - Distribuição das respostas da questão 18 por área de atuação.....	60
Gráfico 19 - Distribuição das respostas da questão 19 por área de atuação.....	62
Gráfico 20 - Distribuição das respostas da questão 20 por área de atuação.....	63
Gráfico 21 - Distribuição do Sexo dos Respondentes .....	64
Gráfico 22 - Distribuição da Idade dos Respondentes.....	65
Gráfico 23 - Distribuição do Nível de Escolaridade dos Respondentes por Área de Atuação.....	65
Gráfico 24 - Distribuição da Área de Atuação dos Respondentes.....	66
Gráfico 25 - Distribuição das funções dos Respondentes.....	67
Gráfico 26 - Distribuição dos Respondentes Tempo de Empresa.....	68
Gráfico 27 - Distribuição do Tempo de Empresa x Tempo na Função dos Respondentes por Área de Atuação.....	69
Gráfico 28 - Distribuição das respostas da questão 07 por área de atuação.....	70

<b>Gráfico 29 - Distribuição das respostas da questão 08 por área de atuação.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 30 - Distribuição das respostas da questão 09 por área de atuação.....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 31 - Distribuição das respostas da questão 10 por área de atuação.....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 32 - Distribuição das respostas da questão 11 por área de atuação.....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 33 - Distribuição das respostas da questão 12 por área de atuação.....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 34 - Distribuição das respostas da questão 13 por área de atuação.....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 35 - Distribuição das respostas da questão 14 por área de atuação.....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 36 - Distribuição das respostas da questão 15 por área de atuação.....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 37 - Distribuição das respostas da questão 16 por área de atuação.....</b>	<b>79</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1 CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	18
<b>1.1 Gestão da Cultura Organizacional</b> .....	19
<b>2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	24
<b>2.1 Elementos essenciais do processo de Planejamento Estratégico</b> .....	25
2.1.1 <i>Missão, Visão e Valores</i> .....	26
2.1.2 <i>Análise Ambiental</i> .....	27
2.1.3 <i>Objetivos</i> .....	30
2.1.4 <i>Estratégias</i> .....	31
2.1.5 <i>Plano de Ação</i> .....	32
2.1.6 <i>Controle e Avaliação</i> .....	34
<b>3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A INFLUÊNCIA QUE A CULTURA ORGANIZACIONAL EXERCE EM UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	36
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	40
<b>4.1 Tecnisys Informática e Assessoria Empresarial Ltda.</b> .....	40
<b>4.2 Metodologia de Pesquisa</b> .....	41
4.2.1 <i>Caracterização da Pesquisa</i> .....	41
4.2.2 <i>População e Amostra da Pesquisa</i> .....	42
4.2.3 <i>Instrumento de Coleta de Dados</i> .....	43
4.2.4 <i>Pré-Teste</i> .....	43
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	45
<b>5.1 Questionário 1</b> .....	45
5.1.1 <i>Dados Demográficos</i> .....	45
5.1.2 <i>Dados Funcionais</i> .....	47
5.1.3 <i>Questões correspondentes ao Processo de Planejamento Estratégico referente ao exercício de 2014</i> .....	50
<b>5.2 Questionário 2</b> .....	63
5.2.1 <i>Dados Demográficos</i> .....	63
5.2.2 <i>Dados Funcionais</i> .....	66
5.2.3 <i>Questões correspondentes ao Processo de Planejamento Estratégico referente ao exercício de 2014</i> .....	69

<b>CONCLUSÃO</b> .....	81
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	84
<b>APÊNDICE A Questionário 1</b> .....	87
<b>APÊNDICE B Questionário 2</b> .....	89

## INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, cabe destacar a importância do aprimoramento dos sistemas de gestão nas organizações em geral, face ao processo de globalização, da abertura dos mercados e da consequente competição entre organizações, na busca de competitividade e aumentos de qualidade e produtividade.

Os processos e modelos que fazem parte do universo da gestão possibilitam o crescente aprimoramento das empresas, que a todo instante são conduzidas a alterar suas sistemáticas e procedimentos na tentativa de obter melhores resultados e se manter no mercado competitivo.

Neste contexto, o Planejamento Estratégico tem como proposta viabilizar o alcance dos objetivos da organização, fazendo com que esta se prepare para cenários futuros cada vez mais complexos e imprevisíveis, lançando mão de ferramentas que nortearão a sua gestão na busca de resultados significativos e mensuráveis.

Contudo há que considerar a importância do envolvimento das pessoas na implementação de quaisquer modelos de gestão, pois por mais perfeito que seja o modelo, é a sua execução que determinará o seu sucesso ou fracasso.

São essas pessoas, quando em ambientes corporativos, que formam a chamada Cultura Organizacional, a qual é composta por valores, atitudes, costumes, crenças e expectativas compartilhados pelos membros de uma empresa (SIMCSIK, 1992), de forma que ela é responsável por produzir e reforçar os comportamentos dentro das organizações, sendo o desenvolvimento desta, impactado diretamente pela forma que sua cultura é conduzida (HREBINIAK, 2006).

A abordagem proposta está alinhada com a era do conhecimento a qual vivemos, tendo em vista o tema estar diretamente relacionado a pensar, agir e aprender, sendo que este último explora uma lógica onde a aprendizagem das pessoas, dos grupos e das organizações se tornem uma rotina contínua contando com o apoio dos melhores instrumentos teóricos e práticos disponíveis no mercado (PAIM, 2009).

Com o objetivo de demonstrar a influência que a Cultura Organizacional exerce em um processo de Planejamento Estratégico, esta pesquisa visa apresentar informações relevantes sobre como conduzir tal relação de forma a alinhar o comportamento dos membros da organização com os seus objetivos estratégicos.

Para tanto, fazendo uso do modelo de uma empresa na prática, foram definidos como objetivos específicos verificar se a fase de elaboração do seu Planejamento Estratégico foi participativa, se a organização promove o aprendizado para a execução do processo de Planejamento Estratégico, se existem instrumentos de gestão e mensuração da execução do Planejamento Estratégico, e se os colaboradores possuem a visão clara do que é esperado deles e o quanto estão contribuindo para gerar resultados.

Para fundamentar este tema, além de uma pesquisa exploratória bibliográfica, emprega-se um estudo de caso *in loco* em uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação, a qual está em atividade desde 1991. A pesquisa está estruturada com a aplicação de dois questionários autoperenchidos, sendo um voltado ao grupo de gestores da organização, e o outro para os respectivos colaboradores.

Segundo Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa de campo é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados.

A importância do tema Planejamento Estratégico está relacionada com a crescente necessidade de adaptações das organizações para atenderem à sua visão de futuro, assim como as demandas que surgem ao longo da evolução do mercado, tendo que incorporar percepções que permitam responder a mudanças internas, externas e tendências.

Tal incorporação gera impacto na forma de como sua cultura está sendo conduzida. Com isso, surge a necessidade de uma reestruturação em seu comportamento, e respectivas implicações que resultam na capacidade para sustentar a geração de aprendizado relacionado às estratégias da organização.

Ao estudar esse tema pode-se entender a razão do porquê as organizações e seus profissionais podem, com maior facilidade e melhor desempenho, implementar suas estratégias, mesmo com as possíveis necessidades de novas adaptações no decorrer do processo. Bom desempenho e atingimento de metas não apenas levam à satisfação dos dirigentes da organização, como também das pessoas envolvidas na execução destes, por verem que o seu trabalho resulta em sucesso para toda a organização.

É papel do gestor estratégico utilizar as ferramentas de gestão adequadas para o alcance dos objetivos da organização, maximizando seus resultados. Com o estudo do tema mais aprofundado e disponibilidade para grandes mudanças, a empresa que se propuser a manter sua cultura alinhada à suas estratégias, terá ganhos consideráveis na busca dos seus objetivos.

O presente trabalho foi então estruturado em 5 capítulos, sendo o primeiro apresentando os conceitos sobre Cultura Organizacional, o segundo sobre Planejamento Estratégico, o terceiro apresentando fundamentações sobre a influência que a Cultura Organizacional exerce em um processo de Planejamento Estratégico, o quarto apresentando a metodologia e o quinto e último capítulo, apresentando os resultados da pesquisa realizada com os gestores e colaboradores da organização em estudo.

## 1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Comumente nos deparamos com o conceito de que Cultura Organizacional trata do conjunto de valores, crenças, costumes, sistemas, e formas de agir que são peculiares a cada organização. Porém a simplificação do seu conceito não auxilia na identificação de respostas consistentes sobre os diversos questionamentos em relação aos seres humanos quanto à sua condição de trabalhadores (BITENCOURT, 2010).

A Cultura Organizacional é conceituada por Hunger e Whellen (2002, p. 80) como sendo o reflexo dos valores dos fundadores e da missão da empresa. Enfatizam ainda que ela demonstra a identidade da empresa, servindo, dentre outras funções, "como um quadro de referência que os funcionários utilizam para compreender as atividades da organização e como guia de comportamento adequado".

Isto se confirma em uma das definições citadas por Lacombe (2005), a qual considera que este tema retrata as expectativas sobre o comportamento dos membros da organização, assim como rege as ações e decisões mais importantes da administração.

Neste mesmo contexto, Schein (1984 *apud* BITENCOURT, 2010, p. 323) traz em sua definição algo que vai além do conceito tradicional:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e de se sentir em relação a esses problemas.

Tal afirmação também é constatada na obra de Hunger e Wheelen (2002, p. 80) o qual divide a cultura organizacional em dois atributos, sendo eles intensidade e integração:

Intensidade cultural (ou profundidade da cultura) é o grau em que os membros de uma unidade aceitam as normas, os valores ou outro conteúdo cultural associado à unidade. [...] Os funcionários de uma empresa com cultura intensa tendem a exibir uma certa uniformidade no comportamento, ou seja, tendem a agir de modo semelhante ao longo do tempo. A integração cultural (ou amplitude da cultura) é a proporção em que as

unidades em toda uma organização compartilham de uma cultura comum. As organizações com uma cultura dominante disseminada, como uma unidade militar, podem ser hierarquicamente controladas e orientadas para o poder e tem culturas altamente integradas. Todos os funcionários tendem a se ater às mesmas normas e valores culturais.

Dentre outros estudos, Schein (2009, p.57) em sua obra confirma a necessidade do indivíduo pertencer ao grupo, e descreve que "a força e a estabilidade da cultura derivam do fato de ela estar baseada no grupo - de que o indivíduo assumirá certas suposições básicas para ratificar sua filiação ao grupo".

Desta forma, verifica-se a manifestação do poder de influência que uma cultura exerce no seu ambiente organizacional, devendo ser considerada como objeto de análise para as tomadas de decisões na organização.

### **1.1 Gestão da Cultura Organizacional**

Gestão no conceito de Nakagawa (1995 *apud* SOUSA, 2003, p. 66) "é a atividade de conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (planejado) por ela, apesar das dificuldades".

Cruz (1991 *apud* Catelli, 2001) conceitua Gestão como sendo o processo de decisão, o qual baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, tem a função de garantir a consecução da missão da empresa.

Catelli (2001, p. 119) por sua vez utiliza o conceito acima definindo-o como modelo de gestão, que independente de ser formalizado, trata das regras da relação entre os representantes da empresa e seus gestores, demonstrando as preocupações e as necessidades dos acionistas quanto à condução dos negócios da empresa.

Modelo de gestão também é estudado por Gomes (2004, p. 24), o qual o define como sendo as "abstrações conceituais, convicções, conjecturas", e através dele, "permite também zelar pela qualidade dos pressupostos assumidos na tomada de decisão, pela elucidação das relações de causas e efeitos".

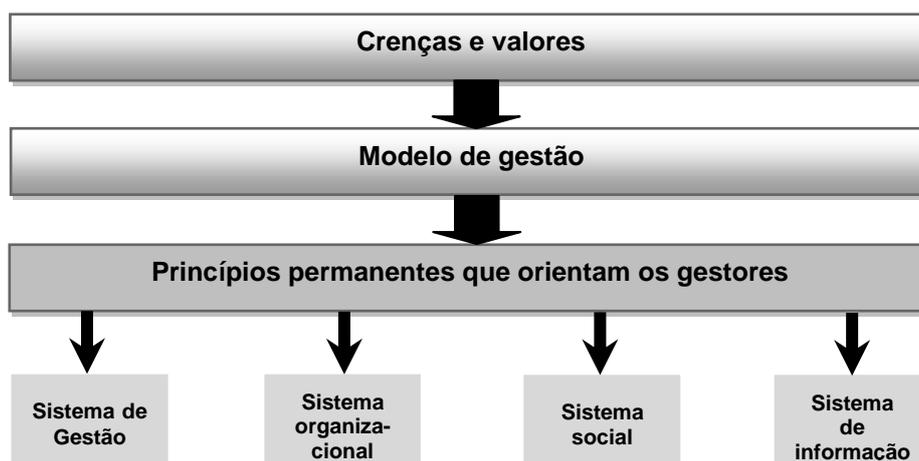
Sousa (2003, p. 77) também estuda sobre Modelo de Gestão, e apresenta os elementos que orientam a sua formulação:

Na gestão das atividades empresariais ocorre um ciclo de tomadas de decisões, em vista da necessidade de um equilíbrio entre os objetivos, os recursos e as atividades. Essas decisões que permeiam o processo de gestão são estruturadas de acordo com as crenças, valores e missão de seus principais executivos.

Sousa (2003, p. 78) prossegue em sua definição afirmando que "crenças e os valores são caracterizados pela forma em que a organização se expressa, que não estando predisposta a transgredi-los, a fim de atingir seus objetivos".

No conceito de Catelli (2001), tal modelo é visualizado através da Figura 1, cuja base é formada pelas crenças e valores dos representantes da empresa, e refletem em princípios permanentes, condicionando a atuação dos gestores:

Figura 1 - Visão sistêmica do modelo de gestão.



Fonte – CATELLI, Aldo - Controladoria: uma abordagem de gestão econômica - GECON. 2001.

Na sequência, e fundamentando seu conceito, Catelli (2001, p. 124) define ainda as principais interações advindas da reflexão dos princípios permanentes referidos acima como:

Sistema operacional: a estrutura organizacional deve refletir a definição de poder e responsabilidade estabelecida no modelo de gestão; Sistema de gestão: deve ser estruturado com base no processo de gestão definido no modelo de gestão; Sistema social: as regras do modelo de gestão impactam e orientam o comportamento dos gestores e, conseqüentemente, dos demais profissionais envolvidos com a empresa; Sistema de informação: recebe *inputs* do modelo de gestão no que se refere às regras específicas de qualidade da informação, como também a caracterização da necessidade de informação, uma vez que os sistemas de informações devem apoiar o processo de gestão e a avaliação de desempenho.

Ao se construir um modelo de gestão, os líderes do empreendimento

"desenvolvem imagens mentais sobre como deve ser a organização ideal, seus componentes, princípios, ferramentas e regras de gestão, e as usam para intervir na realidade" (GOMES, 2004, p. 27). Eles partem do pressuposto de que esta é a melhor alternativa para o alcance dos resultados almejados.

Catelli (2001, p. 122) ressalta a importância da organização ser flexível frente às mudanças ambientais, a fim de se adaptar e assim ser eficaz no que se propõe. Por isto "determinados princípios de modelo de gestão devem ser congruentes com as crenças e valores do ambiente empresarial".

Quanto a isso, Gomes (2004) ressalta que o dinamismo organizacional, sendo dado através das experiências adquiridas, das novas competências que passam a agregar os negócios da organização, da necessidade de uma postura diferenciada frente ao ambiente competitivo, é um fator positivo, e influencia na forma de como o modelo de gestão está estruturado.

Isto muitas vezes resulta em mudanças organizacionais, as quais impactam diretamente em sua Cultura. E conforme observado por Catelli (2001, p. 123), há que se considerar que o sucesso no alcance dos objetivos estratégicos, o modelo de gestão mais adequado é aquele aliado ao estilo participativo:

[...] além de engajar todos os profissionais na busca das melhores decisões da empresa, é respeitada a questão da descentralização do processo decisório, promovendo um clima que possibilite a correção de rumo no tempo certo, visando assegurar a otimização do resultado econômico.

São as pessoas, no pensamento de Gomes (2004, p. 181), que podem contribuir para a melhoria contínua nos processos de gestão. Ele ressalta que é necessário o "envolvimento das pessoas que estão onde as coisas realmente acontecem, e de gestores competentes para incentivá-las à participação e ao desenvolvimento".

Sobre a contribuição das pessoas no ambiente organizacional, Scott *et al.* (1998 *apud* MULLER, 2003, p. 47) defende que mais do que regras e supervisão, as pessoas são guiadas pela compreensão dos mais importantes valores sustentados pela organização. Assim "a clareza sobre os valores fornece uma base fundamental para a ação".

Ao analisar a Cultura Organizacional é fundamental entender que ela não é rígida, podendo e devendo ser alterada, adaptada às necessidades do ambiente

interno e externo no qual atua a organização. Porém existem alguns cuidados quanto ao tratamento destas mudanças.

Sobre isto, Luppi (1995 *apud* BITENCOURT, 2010, p. 324) destaca:

Além de a considerarmos como um sistema, devemos ter em mente que cultura não se constrói. Assim como um ser vivo, nasce, cresce e morre. Não podemos montá-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e de plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos. [...] Poderíamos pensar que, devido a essa flexibilidade, seria fácil mudar uma cultura. Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar.

Com isso infere-se que não existem técnicas para se mudar uma cultura. Entende-se que para alterar uma Cultura Organizacional é necessário trabalhar a motivação das pessoas, incentivadas pela busca do próprio crescimento através de novos conhecimentos, e com isso se renovar continuamente, uma vez que está interagindo com o meio.

Nesse contexto, considera-se o processo de comunicação para a eficácia das mudanças, que segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 202) ressalta que "os fundamentos lógicos para as mudanças de estratégia devem ser comunicados aos trabalhadores não apenas em boletins informativos e palestras, mas também em programas de treinamento e desenvolvimento.

Drucker (2002, p. 42) defende que toda a organização moderna deve estabelecer ações que provoquem mudanças em sua própria estrutura. Isto por que a sua função é aplicar o conhecimento no trabalho, nos produtos e processos, fazendo com que a renovação deste conhecimento se torne fundamental para sua sobrevivência. Ele ainda afirma que "na sociedade das organizações, é seguro supor que aquele que tiver qualquer conhecimento terá de adquirir novos conhecimentos a cada quatro ou cinco anos ou ficará obsoleto".

Este pensamento é verificado na obra de Macêdo *et al* (2006, p. 50), o qual reforça a importância de se estimular este processo de inovação através do processo de aprendizagem:

As organizações vivem a era da gestão do capital intelectual, buscando incessantemente atrair e preservar o conhecimento existente e gerar inovações por meio da criatividade. Assim, o processo de ensino e

aprendizagem torna-se estratégico na dinâmica das organizações, cabendo ao líder o papel de facilitador da aprendizagem de indivíduos e equipes.

Neste aspecto, a liderança assume um papel na busca da inovação, pois ela exerce grande influência na Cultura Organizacional, principalmente na sua formação.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia é conceituada por Mintzberg (2010, p. 25) como sendo um padrão, ou seja, é a "consistência em comportamento ao longo do tempo", que só é possível ser elaborada se o passado for considerado.

Para Paim *et al.* (2009, p. 53), estratégia é um termo utilizado para indicar as metas da organização, sendo ela "[...] a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos para alcançar esses objetivos".

Já na obra de Hunger e Wheelen (2002, p. 108), verifica-se uma definição mais aprofundada sobre este tema:

*A estratégia empresarial focaliza a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviços de uma empresa ou unidade de negócios em um determinado setor ou segmento de mercado. A estratégia empresarial pode ser competitiva (enfrentando todos os concorrentes para obter vantagem), cooperativa (trabalhando com um ou mais concorrentes para obter vantagem em relação aos demais concorrentes) ou utilizar de ambos os sistemas - e serve para colocar em questão a maneira como a empresa ou suas unidades devem competir ou cooperar em uma determinada indústria.*

Hunger e Wheelen (2002) também defendem que toda organização deve analisar qual orientação deve seguir para crescer. Esta tática é denominada como estratégia direcional, a qual é formada por três orientações gerais voltadas para o crescimento, definidas como: estratégias de crescimento, que expandem as atuais atividades da empresa; as estratégias de estabilidade, que em nada alteram as atuais atividades da empresa; e as estratégias de retração, que reduzem o nível de atividade da empresa.

Quanto à definição de Planejamento, Mintzberg (2004) reúne em sua obra algumas reflexões de seus diversos conceitos, concluindo que a definição-chave para entender o planejamento é a sua formalização, ou seja é vê-lo como um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

Muitas vezes esta necessidade implica em buscar o novo, como argumentado por Drucker (2002, p. 43) em sua obra:

Os gerentes precisam aprender a questionar, a cada poucos anos, todo processo, produto, procedimento e política: "Se ainda não estivéssemos fazendo isso, faríamos agora, sabendo o que sabemos atualmente?" Se a resposta for não, a organização precisa perguntar: "Então, o que faremos agora?" E ela precisa *fazer algo*, e não dizer: "Vamos fazer outro estudo". De fato, as organizações devem, cada vez mais, planejar a eliminação de um produto, de uma política econômica ou de uma prática bem-sucedida, em vez de tentar prolongar a vida deles [...].

Drucker (2002, p. 43) ainda conceitua que as organizações precisam recorrer à três práticas sistemáticas, sendo:

A primeira delas é o aprimoramento contínuo de tudo o que a organização faz, [...] Em segundo lugar, toda a organização terá de aprender a explorar seu conhecimento, ou seja, desenvolver a próxima geração de aplicações de seus próprios sucessos. [...] Finalmente, toda organização terá de aprender a inovar - e a inovação agora pode - e deve - ser organizada como um processo sistemático [...]

O fato de uma organização formular estratégias e as formalizar através do planejamento, muitas vezes ocorre devido a necessidade de se manter na fase de crescimento em seu ciclo de vida, e assim sair ou evitar o imobilismo que leva muitas empresas ao declínio.

## 2.1 Elementos essenciais do Processo de Planejamento Estratégico

As premissas que compõe o processo de formulação das estratégias, segundo a escola do planejamento fundada na década de 1970, estão resumidas na obra de Mintzberg (2004, p. 48), como se segue:

1. A formação de estratégia deve ser um processo controlado e consciente, bem como formalizado e elaborado, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiadas por técnicas.
2. A responsabilidade por todo o processo compete, em princípio, ao executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução é da equipe e planejadores.
3. As estratégias provêm desse processo prontas, geralmente como posições genéricas, devendo ser explicadas para que possam então ser implementadas pela atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Para Gonçalves (2006, p. 13) o processo de planejamento é desenvolvido por "várias etapas, funciona de forma não-linear, em função de variabilidade nas empresas, devido às pressões ambientais que as mesmas têm de suportar".

Ressalta-se que o processo de planejamento estratégico apresentado a

seguir, é apenas uma das maneiras possíveis de se desenvolver e implementar o planejamento estratégico nas organizações, devendo ser considerada a realidade de cada empresa e suas particularidades para então decidir a melhor metodologia a ser aplicada.

### *2.1.1 Missão, Visão e Valores*

Consideradas como diretrizes estratégicas, missão, visão e valores para Assumpção (2006) são a essência de qualquer organização. Condensados em pequenos parágrafos, são princípios organizacionais que permitem, tanto ao seu público interno quanto ao externo, entender as razões para a existência da empresa.

[...] servem também como alicerce para se elaborar as estratégias e construir todas as políticas, normas, procedimentos e controles que irão reger a vida da empresa. Nada na empresa poderá ser feito sem levar em conta esses princípios, na forma de enunciados, divulgados tanto para o ambiente interno (organização) quanto externo (mercado). (ASSUMPÇÃO, 2006, p. 42).

Tal conceito de missão é confirmado por Hunger e Wheelen (2002, p. 10), o qual afirma que ela é o propósito da organização e a sua razão de ser. Ele ainda desenvolve o tema acrescentado:

[...] Uma declaração de missão bem concebida define o propósito fundamental e único que destaca uma empresa de outras do mesmo tipo, e identifica o escopo das operações da empresa em termos de produtos (incluindo serviços) oferecidos e em termos de mercados atendidos. A missão coloca em palavras não apenas o que a empresa é agora, mas o que ela quer se tornar: a visão estratégica da gerência quanto ao futuro.

O mesmo pensamento é verificado na obra de Oliveira (2001, p. 50), que define missão como sendo a "determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de quem a empresa atende com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar."

Oliveira (2001, p. 43) também conceitua visão e valores, como segue:

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo, e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. [...] Valores representam o conjunto dos

princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

Desta forma, pode-se afirmar que tanto a missão, como a visão e os valores possuem elevada influência no processo de planejamento estratégico, devendo tais definições serem objetos de internalização por toda a organização.

Vale ressaltar ainda a importância de as organizações reexaminarem sua missão, visão e valores como direção para o estabelecimento de novas estratégias.

### 2.1.2 Análise Ambiental

A formulação da estratégia, para Hunger e Wheelen (2002), requer uma análise que forneça informações sobre a situação atual e sobre as tendências que envolvem a atuação da organização. Esta análise deve ser realizada tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo.

[...] A análise ambiental é constituída pelo monitoramento, pela avaliação e pela divulgação, para pessoas-chave na organização, de informações obtidas nos ambientes externo e interno. É uma ferramenta usada por corporações para evitar surpresas estratégicas e para assegurar a saúde da empresa a longo prazo, e a correlação positiva entre a análise ambiental e os lucros tem sido comprovada por pesquisas. (HUNGER; WHEELEN, 2002, p. 42).

Para tanto, o mercado dispõe de várias técnicas que se utilizadas, preveem situações futuras possibilitando a tomada de decisão em relação às expectativas da organização.

Sendo a técnica mais clássica utilizada em sua teoria, a análise *SWOT*<sup>1</sup> serviu para facilitar a fase de elaboração das estratégias (LOBATO *et al.*, 2004).

Este instrumento foi desenvolvido em *Harvard*<sup>2</sup> e consiste em reunir variáveis relevantes da organização relacionadas à avaliação do seu ambiente interno, mediante análise das suas forças e fraquezas, e do seu ambiente externo, fundamentado por suas oportunidades e ameaças (LOBATO *et al.*, 2004), conforme

---

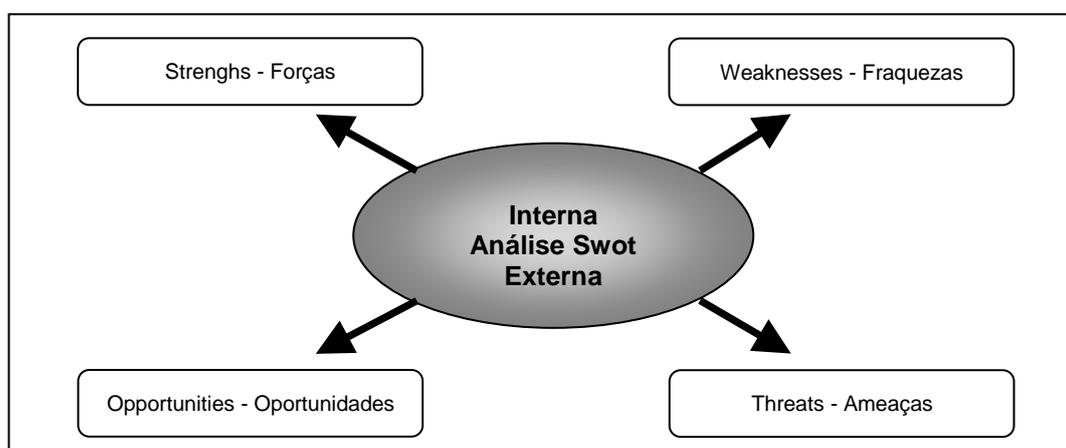
<sup>1</sup> O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

<sup>2</sup> A Harvard Business School é uma das escolas de pós-graduação da Universidade de Harvard focada em administração de empresas.

visualizado na Figura 2.

Hunger e Wheelen (2002, p. 100) afirmam que essa análise visa fornecer subsídios na busca de um "ajuste estratégico entre as oportunidades externas e as forças internas, enquanto se trabalha em meio a ameaças externas e fraquezas internas". Para estes autores, tão importante quanto certificar as competências da organização, a identificação de oportunidades das quais ela não esteja obtendo vantagem é fundamental para o estabelecimento das estratégias.

Figura 2 - Análise Swot



Fonte – LOBATO, David Menezes *et al* - Estratégia de empresas. 2004.

De acordo com Oliveira (2001, p. 69), entre as variáveis controláveis - pontos fortes e fracos, e as variáveis não controláveis - oportunidades e ameaças, é "evidente que o problema maior são as variáveis sobre as quais não se tem controle, mas nunca se pode menosprezar as variáveis controláveis".

Seguindo este ponto de vista, ao se propor a análise ambiental, a organização deve se atentar, antes de tudo, para as variáveis existentes no ambiente social e ambiente-tarefa apresentados a seguir na Figura 3, sendo que o primeiro inclui forças que não impactam diretamente nas atividades de curto prazo, porém influenciam suas decisões de longo prazo, conforme observado por Hunger e Wheelen (2002, p. 42):

forças econômicas, que regulam a troca de produtos, dinheiro, energia e informações;

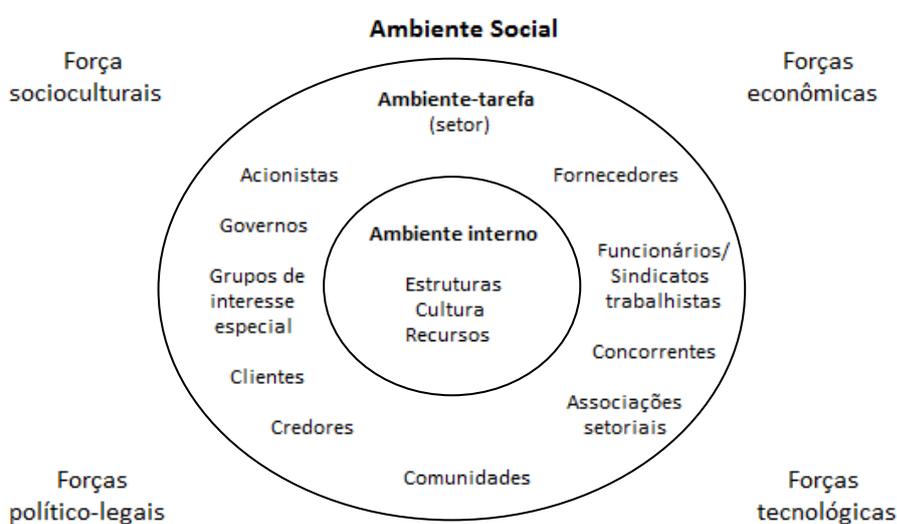
forças tecnológicas, que geram invenções que solucionam problemas;

forças político-legais, que alocam poder e oferecem leis e regulamentos restritivos e protetores; e

forças socioculturais, que regulam os valores e os costumes da sociedade.

Dando sequência a este pensamento, estes autores chamam a atenção para os elementos que compõem o ambiente-tarefa, uma vez que afetam diretamente a organização, assim como são afetados por ela.

Figura 3 - Análise Ambiental



Fonte - HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. Gestão Estratégica: princípios e práticas. 2002.

Hunger e Wheelen (2002, p. 42) ao concluir este pensamento, afirmam que estes dois ambientes devem ser "monitorados de modo que se possam detectar fatores estratégicos determinantes para o sucesso ou o fracasso".

Para Oliveira (2001), após extraídas as informações dos ambientes interno e externo, a organização deverá trabalhá-las e extrair aquilo que de fato precisará para ser eficaz em seu processo estratégico.

Diante destes conceitos, entende-se que a análise ambiental proporciona à organização um autoconhecimento, considerando sua estrutura, seus processos, assim como os elementos do ambiente externo que a cercam.

### 2.1.3 Objetivos

Uma vez extraídas as informações estratégicas originadas da análise ambiental, a próxima etapa é estabelecer os objetivos que se pretende alcançar. Com isto, a organização terá condições de dirigir os seus esforços e recursos para aquele fim (OLIVEIRA, 2001).

Objetivos são conceituados por Oliveira (2002, p. 160) "como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final".

Em outras palavras, estas teorias podem ser confirmadas através da obra de Hunger e Wheelen (2002, p. 11), os quais desenvolvem o tema como sendo "os resultados que se pretendem alcançar com uma atividade planejada. Definem o que deve ser conquistado e quando, além do que deve ser quantificado, se possível".

Essa fase do planejamento é vital para a organização, de forma que ela deve assegurar que tais objetivos sejam alcançáveis, para que não seja dado como fracassados já em sua implantação:

[...], muitos sistemas de planejamento fracassam no nascedouro da implantação, não só por deficiência de concepção, como descrença dos seus membros nas possibilidades de êxito, não tendo sequer oportunidade de implementação, ou vez para serem adequadamente testados, para, no mínimo, terem convivência prática com a multiplicidade dos aspectos benéficos ostentados. (RABELO FILHO, 2009, p. 172).

Tal preocupação é observada na obra de Guimarães, Rechtman e Netto (2004, p. 169) quando descrevem em poucas palavras que "o planejamento deverá respaldar-se em premissas exequíveis".

O planejamento estratégico, segundo Oliveira (2002, p. 160) é um "instrumento para a empresa atingir seus objetivos". Assim para que seja efetivo, os objetivos definidos devem ser adequados e consistentes.

Nesta fase também é o momento de se estabelecer os objetivos funcionais, os desafios e as metas, conforme citados por Oliveira (2001, p. 53) a seguir:

Objetivo funcional: é o objetivo parcial, correlacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de se alcançar os objetivos da empresa; Desafio: é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como

contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos; Meta: corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestre, meses).

Tais conceitos também são estudados por Oliveira (2002) em sua obra, o qual descreve que os objetivos podem ser estabelecidos em nível geral ou específico, onde para esta última situação, são definidos como objetivos funcionais de áreas específicas da empresa. Enquanto os objetivos correspondem ao ponto que se pretende atingir, o desafio os quantifica e estabelece prazos, exigindo esforços extras para alterar o *status quo*. Para o alcance dos desafios e objetivos, utiliza-se o termo meta, o qual representa as etapas que serão realizadas.

Estabelecidos os objetivos, toda a organização deverá direcionar os seus esforços para alcançá-los. Esta ação recebe o nome de estratégia.

#### 2.1.4 Estratégias

Estratégia, na visão de Hunger e Wheelen (2002, p. 12) "é um plano mestre que estabelece como a corporação irá alcançar sua missão e seus objetivos".

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001 apud Rezende, 2008, p. 97, é a definição do que "fazer e do que não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio".

Oliveira (2001, p. 53) também define este tema em sua obra como sendo:

[...] a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias, devem ser desenvolvidos os projetos, os quais são consolidados através de planos de ação, quando envolvem diferentes áreas da empresa.

Estabelecidas as estratégias, dá-se início à fase de implementação, ou

seja, é o momento em que as estratégias são executadas, e aqui vale ressaltar a importância de um estilo de gestão participativo para que toda a organização se comprometa com esse processo, que apesar de estar na ponta, é de fundamental importância para o alcance dos objetivos definidos.

Esse processo é definido como Política, que segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 13), é uma diretriz que liga a formulação da estratégia à sua implementação. "As empresas utilizam políticas para se certificarem de que todos os seus funcionários tomem decisões e hajam de maneira a dar suporte à missão, aos objetivos, e às estratégias da corporação".

Política, dentro do contexto em estudo, também é conceituada por Oliveira (2001, p. 54) como sendo:

a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico. Normalmente, são estabelecidas por área funcional da empresa, embora se ressalte que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões por toda a empresa.

Isto implica em envolver a liderança na motivação das pessoas, buscando utilizar suas competências de forma eficaz no alcance dos objetivos organizacionais (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 200).

Estes autores também ressaltam sobre a necessidade de se ajustar a política uma vez que a estratégia for alterada:

O estabelecimento de políticas gerais podem facilitar a implementação de estratégias específicas, mas também podem restringir as opções estratégicas da alta gerência no futuro. Por esse motivo, a qualquer mudança de estratégia deve seguir-se rapidamente uma mudança de políticas. Gerenciar políticas é um modo de gerenciar a cultura corporativa. (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 164).

Mais uma vez verifica-se a importância de gerenciar a cultura organizacional no alcance dos objetivos da organização.

### *2.1.5 Plano de Ação*

Em seu estudo sobre o modelo de planejamento estratégico para

sustentabilidade empresarial, Coral (2002, p.157) afirma que "o resultado do planejamento estratégico deve ser um plano de ação detalhado para a implementação das estratégias elaboradas durante o processo".

Plano de ação é o detalhamento do Planejamento Estratégico ao nível da ação. Segundo Hunger e Wheelen (2002), é nele que são definidas, no mínimo, as ações a serem executadas, assim como os respectivos responsáveis, e o intervalo de tempo necessário para se obter os resultados esperados.

É no plano de ação que se consideram técnicas para maior eficiência e eficácia em sua execução e controle, cujas variáveis são o tempo a ser utilizado na execução das atividades e o custo inerentes a elas (OLIVEIRA, 2002).

O plano de ação deve ser flexível, dinâmico, sendo adaptado sempre que uma situação nova o exigir, conforme o entendimento dos autores Guimarães, Rechtman e Netto (2004, p. 169) :

O plano de ação não é definitivo. Normalmente, quando se inicia a reestruturação de uma empresa, tem-se um plano de ação definido, preparado durante a fase inicial de diagnóstico. Porém, ele não deve ser visto como definitivo. Ao se iniciar o processo de mudanças na empresa, alguns fatos podem ocorrer, e geralmente ocorrem, obrigando a uma revisão contínua do plano inicial.

Isto se confirma no estudo de Coral (2002, p. 208), quando ela enfatiza que dentre os elementos e análise de resultado do planejamento estratégico, o plano de ação deve ser detalhado e revisado periodicamente, "para que se incluam as estratégias emergentes e se façam os ajustes necessários".

Alguns dos fatores que fazem deste instrumento um elemento importante no processo de planejamento estratégico, é devido ele servir de elo entre a formulação, a avaliação e o controle da estratégia, o fato de especificar o que será feito de forma diferente ao que já vem sendo realizado, servir de subsídio para avaliação de desempenho, identificando, inclusive, necessidade de ações corretivas, e também como fator motivacional, por explicitar as responsabilidades pela implementação das ações (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

Ao elaborar um plano de ação, suas variáveis permitirão que a organização tenha maior probabilidade em efetivar suas estratégias, uma vez que norteia as ações para este fim, ressaltando a sua natureza flexível, podendo sofrer

adaptações em seu curso.

### 2.1.6 Controle e Avaliação

O objetivo do Controle e Avaliação é verificar como a organização está se saindo frente ao seu planejamento estratégico, e devem ser realizados periodicamente, evitando que sejam efetuados somente no final do processo estratégico (OLIVEIRA, 2001).

Este tema é também conceituado na obra de Hunger e Wheelen (2002, p. 16), o qual define ser:

[...] o processo pelo qual as atividades corporativas e os resultados de desempenho são monitorados de modo que o desempenho real possa ser comparado ao desempenho projetado. Os gerentes de todos os níveis utilizam as informações resultantes para empreender ações corretivas e resolver problemas. Embora representem o maior elemento final da gestão estratégica, a avaliação e o controle também podem determinar com precisão as fraquezas em planos estratégicos implementados anteriormente e, dessa maneira, estimular todo o processo para começar de novo.

Estabelecer e analisar indicadores de desempenho, comparar o desempenho real com o projetado, analisar os desvios, tomar ações corretivas, acompanhar a eficiência e eficácia da ação corretiva, e alimentar o processo de planejamento com novas informações para o desenvolvimento de ciclos futuros, são, em um sentido amplo, funções da etapa de Avaliação e Controle no processo de planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2001).

Isto pode ser visto no conceito de Chiavenato (2003, p. 373), o qual distingue o processo de controle em quatro etapas:

1. Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho;
2. Avaliação ou mensuração do desempenho atual;
3. Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos;
4. Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

Hunger e Wheelen (2002, p. 226) ressaltam a possibilidade de disfunções nesta etapa, caso hajam falhas no estabelecimento dos objetivos, ou mesmo no processo de medição e disponibilização das informações de controle e avaliação:

A avaliação de desempenho é uma parte decisiva do processo de mensuração e controle. A falta de objetivos ou padrões quantificáveis e a

incapacidade dos sistemas de informações de prover informações válidas e em tempo hábil são dois problemas óbvios de controle. Sem medições objetivas e oportunas, a tomada de decisões operacionais seria extremamente difícil, sem falar nas estratégias. Entretanto, o uso de padrões quantificáveis, no tempo certo, não garante um bom desempenho. O próprio ato de acompanhar e medir desempenho pode causar efeitos colaterais que interferem no desempenho geral da corporação. Controles inadequados podem resultar em gerentes que manipulam as avaliações para vantagem pessoal e em detrimento dos interesses da empresa. Ao projetar um sistema de controle, a alta administração deve lembrar-se de que os controles devem seguir a estratégia. A menos que os controles garantam o uso da estratégia adequada para alcançar os objetivos, é provável que as disfunções que causam os efeitos colaterais solapem inteiramente a implementação dos objetivos.

Nesta etapa também percebe-se a influência da Cultura Organizacional, uma vez que à medida que ela "complementa e reforça a orientação estratégica da empresa, há menos necessidade de um sistema de controle formal extensivo" (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 227).

As ferramentas de Controle e Avaliação permitem acompanhar o desenvolvimento do processo proposto, no caso em estudo, do planejamento estratégico. As informações originadas desta etapa tendem a contribuir significativamente ao atingimento dos objetivos organizacionais, uma vez que confirmam se as ações estratégicas estão sendo bem sucedidas, ou se precisam ser corrigidas dentro de um espaço de tempo aceitável, se forem aplicadas periodicamente.

### **3 A INFLUÊNCIA QUE A CULTURA ORGANIZACIONAL EXERCE EM UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Para que uma empresa seja bem sucedida em suas estratégias, e conforme já demonstrado anteriormente, é necessário identificar as inúmeras variáveis que atuam simultaneamente no processo das mudanças propostas.

Lucena (2004, p. 15) elucida esta questão dizendo:

De fato, estamos falando do compromisso e reflexão internas, a reflexão institucional, enfim, com a auto avaliação - quem somos, por que estamos aqui, como trabalhamos, quais são nossas forças e nossas fraquezas, onde estamos bem e onde estamos falhando - antecipando a ação crítica, ou seja, a auto crítica construtiva e reguladora, antes que essa crítica venha do mercado, abrindo assim a perspectiva do reconhecimento público.

Mintzberg (2004, p. 146) cita em sua obra como uma das armadilhas do planejamento, o fato de se usar esta ferramenta como uma forma de compensar a falta de comprometimento em primeiro lugar, e fundamenta a sugestão de que a "cultura e planejamento podem ser maneiras alternativas para administrar uma organização, sendo a primeira mais interessada em compromisso, e o segundo, em previsão".

De forma que é preciso cuidar para a que a organização não invista na formalização do seu planejamento estratégico, acreditando que é através de seu controle que alcançará os seus objetivos.

Como visto anteriormente, a cultura organizacional forma o comportamento das pessoas na organização. Sobre isto Hunger e Wheelen (2002, p. 81) ressalta que devido sua "poderosa influência sobre o comportamento de gerentes de todos os níveis, essas culturas podem afetar bastante a capacidade de uma corporação de mudar seu direcionamento estratégico".

Estes autores ainda afirmam que se as mudanças projetadas forem contra a cultura da organização, provavelmente não serão bem-sucedidas, pois "poderá resultar em lentidão e até mesmo sabotagem, à medida que os funcionários lutem por resistir a uma mudança radical na filosofia corporativa" (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 81).

Com exceção do nascimento de uma empresa, é possível afirmar que a

implementação de um Planejamento Estratégico constitui em uma mudança organizacional, definido por Hage (1980 *apud* HALL, 2004, p. 173) como "a alteração e a transformação da forma, a fim de sobreviver melhor no ambiente".

Hall (2004, p. 176) ainda considera que as "organizações passam por períodos de estabilidade relativamente longos. Estes são interrompidos por períodos curtos ou por surtos de mudanças fundamentais, os quais, por sua vez, são seguidos por um outros períodos de estabilidade".

Para Kaufman (1971 *apud* HALL, 2004, p. 174), sempre existirão fatores tentando impedir e limitar a capacidade das organizações em reagir a novas condições de mudança, "eles incluem os 'benefícios coletivos da estabilidade' ou a familiaridade com os padrões existentes, a 'oposição calculada à mudança' por grupos que possam ter motivações altruístas ou egoístas, e uma simples 'inabilidade para mudar'".

Isto também é observado por Mintzberg (1976 *apud* HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 8), que descreve as consequências que o processo de formulação da estratégia pode causar devido sua inconstância:

É mais frequentemente um processo irregular, descontínuo, repleto de ajustes e recomeços. Há períodos de estabilidade no desenvolvimento da estratégia, mas também há períodos de constantes mudanças, investigações, tentativa e erro, mudanças em etapas e mudanças globais. Essa visão da formulação da estratégia como um processo irregular reflete a tendência do ser humano de continuar em um determinado rumo de ação até algo dar errado ou a pessoa ser forçada a questionar suas próprias razões.

Hunger e Wheelen (2002, p. 162) descrevem a importância da organização em considerar a compatibilidade da sua cultura com as mudanças estratégicas, a fim de tomar decisões adequadas na busca da eficácia das estratégias propostas:

Ao considerarem uma alternativa, os formuladores de uma estratégia devem avaliar a compatibilidade desta com a cultura corporativa. Se houver pouco encaixe, a gerência terá que decidir se deve (1) arriscar e desconsiderar a cultura, (2) levar em conta a cultura e ajustar o plano de implementação, (3) tentar mudar a cultura para que esta se encaixe na estratégia, ou (4) mudar a estratégia para que se encaixe na cultura. Além disso, uma decisão de ir adiante com determinada estratégia em um compromisso de mudar a cultura ou contorná-la (as duas alternativas são muito complicadas e requerem muito tempo) é perigosa. Não obstante, restringir uma corporação àquelas estratégias que sejam totalmente compatíveis com a sua cultura poderá eliminar de consideração as alternativas mais rentáveis.

Trata-se do desempenho humano no contexto de mudanças, que segundo Lucena (2004, p. 17), não é algo que se possa isolar. Ela afirma ainda que a essência de um processo de transformação e de modernização organizacional é o próprio processo de transformação das pessoas:

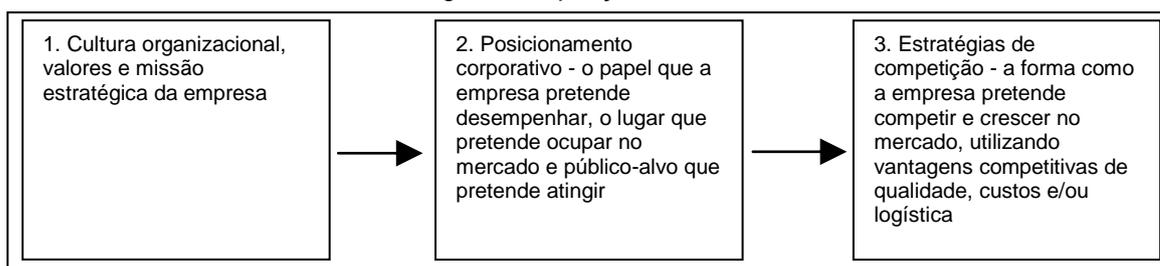
A diferenciação está nas pessoas, e se manifesta pelo grau de comprometimento e de ação objetiva em sua relação com a empresa e o ambiente externo. Portanto, nenhuma organização é melhor do que as pessoas que nela trabalham. [...].

Sobre isto, e fazendo uma relação ao conceito de Cultura Organizacional com o processo de mudança como consequência às estratégias propostas pela empresa, as decisões e ações tomadas e que venham a ocorrer durante todo esse processo são determinadas pela sua própria cultura, assim a condução da equipe na busca dos resultados é consequência desta referência (LACOMBE, 2005).

Lacombe (2005) prossegue afirmando que as ações de uma organização são orientadas através de sua cultura, portanto, se esta estiver bem definida, resultará em decisões consistentes e coerentes, maximizando as chances de se alcançar seus objetivos.

Tal afirmação é verificada na obra de Gracioso (2010, p. 69), quando ele faz a ligação entre a gestão humanista, quanto ao elemento humano no ambiente corporativo, e estratégias de competição. Ele sugere uma ordem lógica verificada na Figura 4, onde o posicionamento corporativo é derivado da missão e valores da organização, e antecede a fixação das estratégias competitivas. "Fica claro, portanto, que a missão e os valores de uma empresa com filosofia humanista de gestão conduzem, naturalmente, a um posicionamento e estratégias que preservam os valores humanistas essenciais".

Figura 4 - Da missão e valores à estratégia e competição.



Fonte – GRACIOSO, Francisco - Empresas Perenes. 2010.

Hunger e Wheelen (2002, p. 6) se referem ao Planejamento Estratégico como sendo "uma das ferramentas adotadas em uma Gestão Estratégica, e a função desta é buscar vantagem competitiva e um futuro bem-sucedido por meio do gerenciamento de todos os recursos".

Eles prosseguem afirmando que:

[...] As pessoas - em todos os níveis, não apenas a alta administração - precisam estar envolvidas em gestão estratégica: fazer uma análise profunda e sistemática do ambiente para encontrar informações cruciais, propor mudanças nas estratégias e programas para se obter vantagem das mudanças ambientais e trabalhar com outras pessoas a fim de melhorar continuamente os métodos, os procedimentos e as técnicas de avaliação. (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 7).

Considerando a necessidade da mudança da Cultura Organizacional frente às estratégias definidas pela empresa, decorrentes da constante adaptação da organização ao seu ambiente externo, Morgan (1996 *apud* BITENCOURT, 2010, p. 323) destaca:

[...] a cultura é algo vivo, ativo, de sorte que, por meio dela, as pessoas criam e recriam os contextos nos quais vivem. Assim, a cultura é holográfica, e os administradores, cientes das consequências simbólicas de suas ações, podem influenciar a cultura organizacional, mas jamais poderão prescrever as mudanças a serem realizadas.

Assim, é necessário considerar o caráter essencialmente humano neste contexto de mudança, não cabendo à empresa se basear em fatores e técnicas de controle para tentar manipulá-lo.

Uma cultura forte não só deve promover a sobrevivência como também precisa criar a base para uma posição competitiva superior. Quando uma capacidade crítica estiver arraigada em uma organização, será muito difícil que um concorrente a copie (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 81).

Alinhar a Cultura Organizacional ao processo de Planejamento Estratégico tem como finalidade reduzir problemas correspondentes à falta de comprometimento, proporcionando um maior envolvimento e participação das pessoas ao processo, resultando em uma maior probabilidade de alcance dos objetivos estratégicos da organização.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tecnisys Informática e Assessoria Empresarial Ltda.

Referência nacional em sistemas e soluções *Open Source*<sup>3</sup>, a empresa Tecnisys Informática e Assessoria Empresarial Ltda., têm seu foco no segmento de Tecnologia da Informação, oferecendo ao seu público-alvo soluções e projetos baseados em *software* livre, Sistema Operacional, Camada de Aplicação e Banco de dados, Fábrica de *Software*, Fábrica de Testes, *Outsourcing*<sup>4</sup> e Mentoria.

Sediada em Brasília, atua nos Mercados Público: Administração Direta e Indireta, Federal, Municipal e Estadual; Privado: Empresas Privadas e Paraestatais; e de Pessoa Física.

Além da sua estrutura produtiva, e sendo indispensável para sua existência e funcionamento, a organização conta com uma Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento, Assessoria de Marketing, Assessoria de Qualidade, Superintendência de Negócios, composta pela Gerência Comercial e Gerência de Relacionamento com Parceiros, e Superintendência de Gestão, composta pela Gerência de Controladoria, Gerência de Recursos Humanos, que têm como dirigentes, a Diretoria Geral e o Conselho Deliberativo.

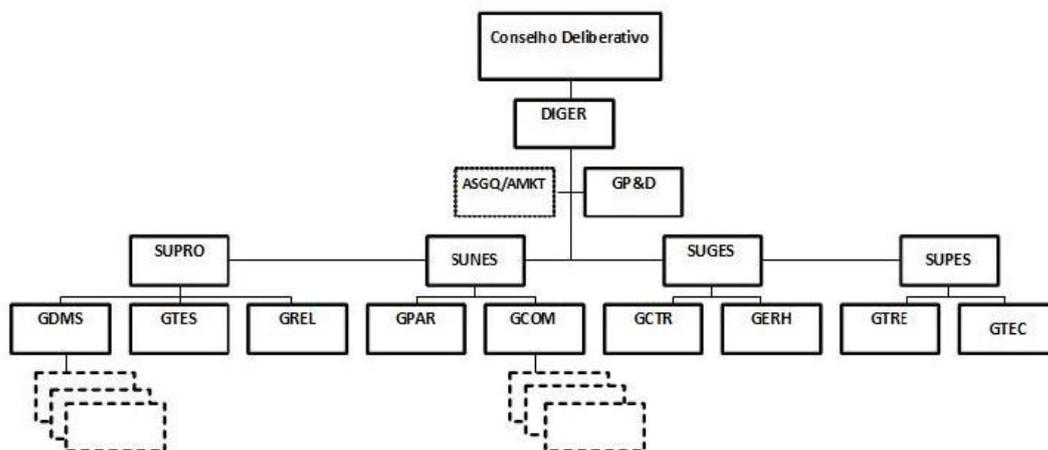
Sua estrutura e disposição hierárquica podem ser visualizadas em seu organograma apresentado na Figura 5.

---

<sup>3</sup> Termo técnico que em português significa Código Aberto.

<sup>4</sup> Prática que permite a empresa abrir mão da execução de um processo e transferir para um terceiro, portador de uma base de conhecimentos mais especializada, com o objetivo de agregar maior valor ao produto final.

Figura 5 - Organograma da Organização



Fonte: ASGQ – Empresa

## 4.2 Metodologia de Pesquisa

Para Cooper e Shindler (2003), pesquisa é definida como sendo uma averiguação metódica que visa a fornecer informações para resolver problemas gerenciais. Isso determina o indispensável para que qualquer esforço possa ser chamado de pesquisa.

### 4.2.1 Caracterização da Pesquisa

Segundo Medeiros (2006, p. 41), pesquisa científica é um “campo de conhecimentos com técnicas especializadas de verificação, interpretação e inferência da realidade”.

Como auxílio na busca do conhecimento do tema abordado e fundamentação do referencial teórico, foi utilizada a pesquisa bibliográfica em livros, que segundo expõe Medeiros (2006, p. 56), “a elaboração de um trabalho científico [...] exige apoio das próprias ideias em fontes reconhecidamente aceitas”.

Por se tratar de um tema, cujo motivador é a influência da Cultura Organizacional em relação ao processo de Planejamento Estratégico, propõe-se

uma pesquisa de campo a fim de se obter informações diretamente daqueles que compõe o cotidiano da empresa em questão.

Esta pesquisa é do tipo quantitativa–descritiva, que segundo Marconi e Lakatos (1996), trata-se de uma investigação empírica, com o objetivo de conferir hipóteses, delineamento de um problema, análise de um fato, avaliação de programa e isolamento de variáveis principais. É uma pesquisa quantitativa, que usa técnicas de coleta de dados, que podem ser: entrevistas, questionários, formulários, etc.

A pesquisa tratou de análise de casos múltiplos, que são recomendados quando o pesquisador busca maior poder de generalização, por permitirem uma maior abrangência e cobertura das perguntas de pesquisa, de maneira que sejam obtidas as informações necessárias para as conclusões. As generalizações em estudos de caso são analíticas e não estatísticas, ou seja, o pesquisador generaliza dados específicos categorizando-os com base em teorias, que são amplas, e não considerando que o resultado encontrado estender-se-á a todo o universo (YIN, 2001).

#### *4.2.2 População e Amostra da Pesquisa*

Quanto à determinação da população de pesquisa, representa o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Neste estudo, foram utilizados como população, os gestores da estrutura tática e respectivos colaboradores, os quais estão envolvidos na execução do Planejamento Estratégico na sede da organização, cujo quadro soma-se 43 pessoas.

Para a escolha da amostra para a realização da pesquisa, é necessário conhecer os tipos existentes, os quais segundo Marconi e Lakatos (1996), uma amostra pode ser probabilística (casual), quando a escolha dos elementos da amostra é aleatória, ou não probabilística (não casual), quando a escolha dos elementos não é feita aleatoriamente.

A amostra desta pesquisa é a não aleatória intencional. Não aleatória por

não poder aplicar inferência estatística, porém pode-se utilizar a estatística descritiva; e intencional devido a amostra ter sido escolhida intencionalmente pelo pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 1996), como a escolha da organização em estudo.

#### *4.2.3 Instrumento de Coleta de Dados*

Quanto à determinação da técnica de coleta de dados, foi utilizado o método de comunicação estruturado não disfarçado, através de questionários autopreenchidos, considerando o grau de concordância que mais se adequou à resposta do entrevistado, sendo eles:

Não sei informar

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Após o estudo bibliográfico e definido os objetivos da pesquisa e o método e técnica de coleta de dados, foi possível definir as afirmativas necessárias para a pesquisa. Durante o processo de elaboração deste instrumento verificou-se a necessidade de aplicar dois questionários, sendo um para cada grupo de entrevistados: gestores e colaboradores, sendo o Questionário 1 para o grupo de gestores com 20 questões, e o Questionário 2 para o grupo de colaboradores com 16 questões. Procurou-se adaptar as questões utilizando uma linguagem clara, de fácil entendimento, e tendo sempre a cautela de manter as questões com afirmações positivas, facilitando assim, a posterior tabulação de dados.

#### *4.2.4 Pré-Teste*

Antes de aplicar o questionário, foi realizado um pré-teste. Para isto, foram escolhidos 2 gestores e 5 colaboradores da organização. A partir da tabulação dos seus dados, verificou-se que a estrutura dos dois instrumentos de coleta de

dados estava adequada à pesquisa e à população a ser entrevistada.

O pré-teste é proposto por literaturas, sendo que segundo Mattar (1996) e Marconi e Lakatos (1996), os pré-testes, devem ser realizados com o questionário numa versão quase definitiva, com capa e formatação já em seu estado final.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 5.1 Questionário 1

#### 5.1.1 Dados Demográficos

Os questionários foram entregues e respondidos por 09 gestores da organização, sendo eles ocupantes de cargos gerenciais.

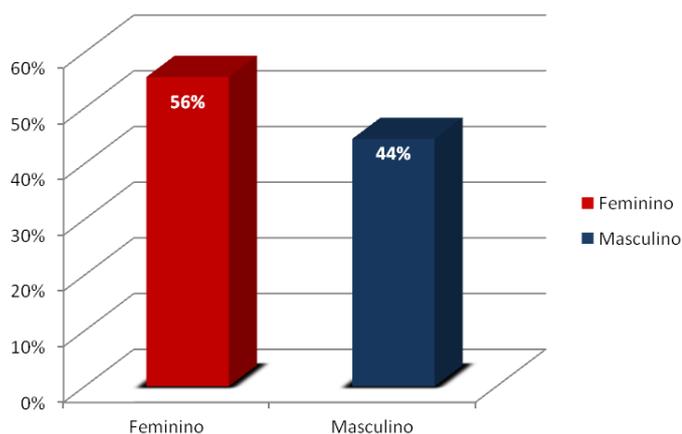
Inicialmente, observou-se o perfil demográfico dos sujeitos pesquisados contemplando os seguintes aspectos: sexo, faixa etária e nível de escolaridade.

Tabela 1 - Distribuição de frequência dos sexos dos respondentes

Sexo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Feminino	5	56%
Masculino	4	44%
<b>Total geral</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 1 - Distribuição do Sexo dos Respondentes



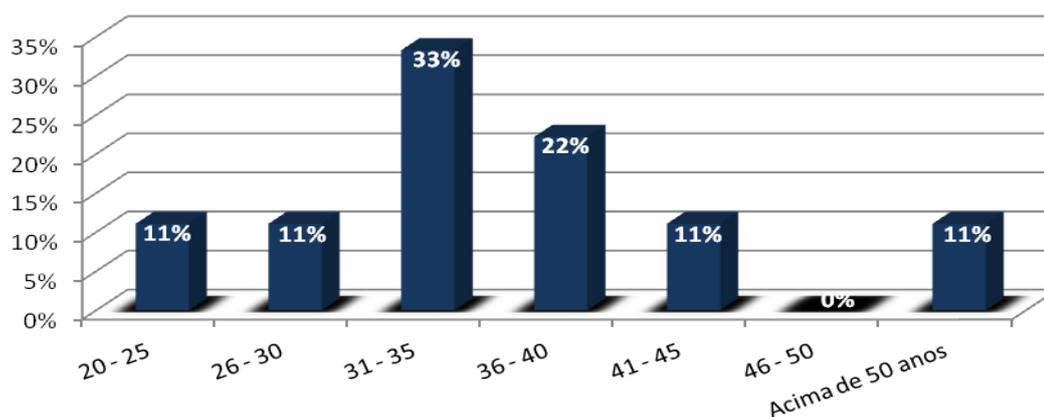
Conforme se verifica na Tabela 1 e ilustração do Gráfico correspondente, o sexo feminino é maioria no grupo, perfazendo 56% dos respondentes da amostra, porém este percentual equivale à diferença de um membro, o que se conclui que a distribuição dos membros do grupo, por sexo, é equilibrada.

Tabela 2 - Distribuição de frequência das idades dos respondentes

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
20 - 25	1	11%
26 - 30	1	11%
31 - 35	3	33%
36 - 40	2	22%
41 - 45	1	11%
46 - 50	0	0%
Acima de 50 anos	1	11%
<b>Total geral</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 2 - Distribuição da Idade dos Respondentes



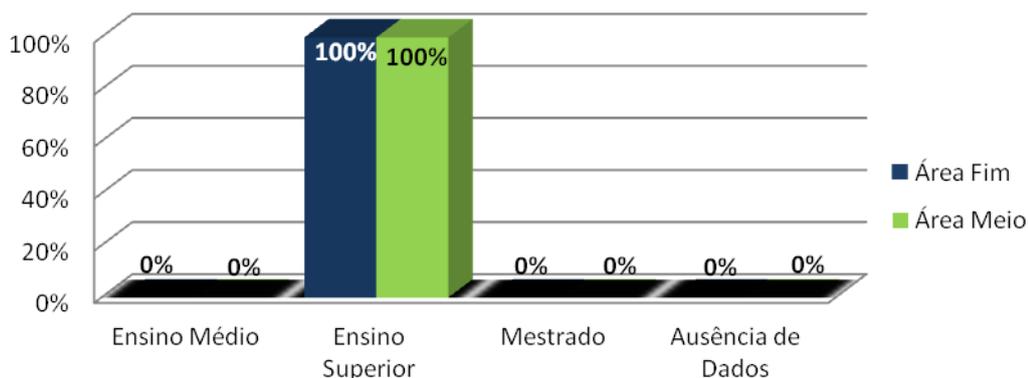
A Tabela e Gráfico 2 apresentam dados referentes à faixa etária dos respondentes, observando-se que a maior frequência se encontra nas faixas de 31 a 35 anos com representação de 33%, e de 36 a 40 anos, totalizando 22% da distribuição. As demais faixas estão dispersas perfazendo um total de 44%.

Tabela 3 - Distribuição de frequência da escolaridade dos respondentes por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ensino Médio	0	0%	0	0%
Ensino Superior	6	100%	3	100%
Mestrado	0	0%	0	0%
Ausência de Dados	0	0%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 3 - Distribuição do Nível de Escolaridade dos Respondentes por Área de Atuação



Nesta análise os respondentes foram distribuídos de acordo com a sua área de atuação, e observa-se quanto ao nível de escolaridade dos gestores, que 100% possuem nível superior.

Também é possível verificar na Tabela 3 que os respondentes do Questionário 1 estão distribuídos por área de atuação na proporção de 6 gestores para a área fim e 3 gestores para a área meio. Este é um dado funcional, o qual está representado também pela Tabela 4 e Gráfico 4.

### 5.1.2 Dados Funcionais

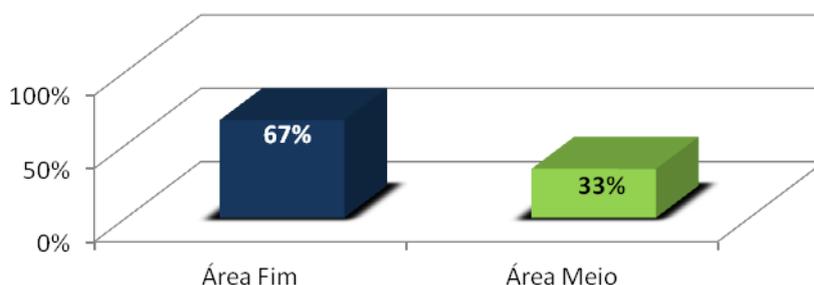
As tabelas a seguir apresentam o perfil funcional dos gestores da organização contemplando os seguintes aspectos: área de atuação, tempo de organização e tempo na função.

Tabela 4 - Distribuição de frequência dos respondentes por área de atuação

Área	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Área Fim	6	67%
Área Meio	3	33%
<b>Total geral</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 4 - Distribuição da Área de Atuação dos Respondentes



A Estrutura organizacional da empresa em estudo contém 10 Gerências e 1 Assessoria, a qual também exerce autonomia de gestão. Das 10 Gerências, 4 são correspondentes à área meio, sendo a Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento - GP&D ocupada por um dos sócios, o qual teve sua participação no processo de Planejamento Estratégico como integrante do Conselho Deliberativo, razão pela qual não foi incluído na população da pesquisa, resultando em 6 respondentes da área fim e 3 da área meio, incluindo a Assessoria, conforme visualizado na Tabela 6.

Vale ressaltar que o gestor da Gerência Comercial - GCOM, o qual faz parte da área meio da organização, estava ausente da empresa no momento da pesquisa.

Tabela 5 - Distribuição de frequência do tempo de empresa dos respondentes

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 1 ano	1	11%
01-03 anos	5	56%
04-06 anos	2	22%
07-09 anos	1	11%
<b>Total geral</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Dos dados representados na Tabela 5, depreende-se que a maior incidência de tempo de serviço está na faixa de 01 a 03 anos com 56%, seguindo-se da faixa de 04 a 06 anos correspondente a 22%. O restante que representa 22% dos respondentes está disperso entre as outras duas faixas.

Este resultado demonstra que apesar da empresa possuir 23 anos, sua equipe gestora é relativamente nova, o que leva a inferir que os seus dirigentes estão na busca de uma gestão mais eficiente e aderente aos seus objetivos

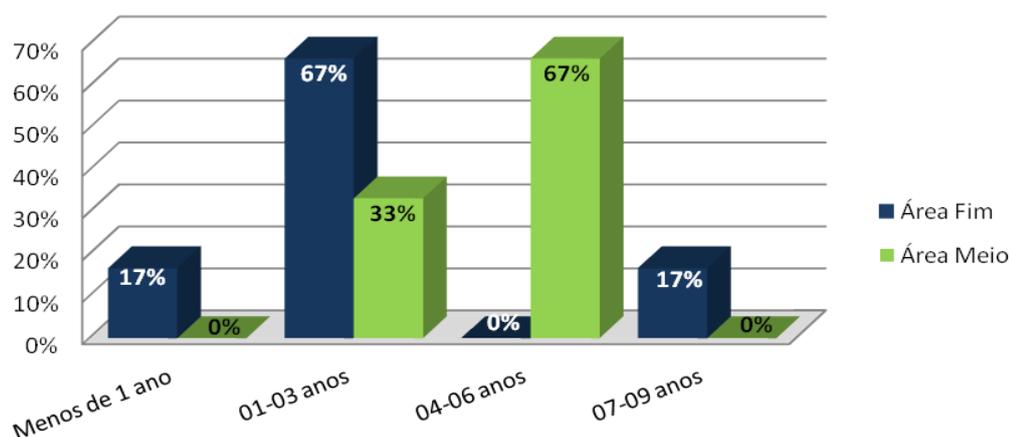
estratégicos.

Tabela 6 - Distribuição de frequência do tempo de empresa dos respondentes por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 1 ano	1	17%	0	0%
01-03 anos	4	67%	1	33%
04-06 anos	0	0%	2	67%
07-09 anos	1	17%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 5 - Distribuição dos Respondentes por Tempo de Empresa



Verifica-se aqui que a frequência de tempo de serviço na organização para a área fim está distribuída em sua maioria na faixa de 01 a 03 anos. Já na distribuição para a área meio, verifica-se maior incidência na faixa de 04 a 06 anos de tempo de serviço, ambas as frequências representadas por 67%, conforme visualizado na Tabela 6 e Gráfico 5.

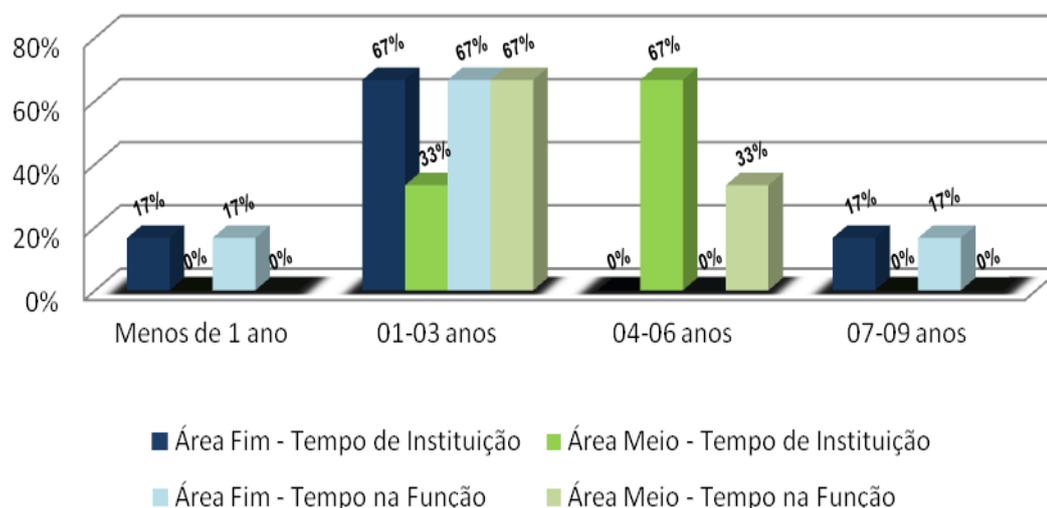
Tabela 7 - Distribuição de frequência do tempo na função atual dos respondentes

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 1 ano	1	17%	0	0%
01-03 anos	4	67%	2	67%
04-06 anos	0	0%	1	33%
07-09 anos	1	17%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

De acordo com a Tabela 7 e melhor visualizado através do Gráfico 6, verifica-se que não há uma diferença significativa entre o tempo de serviço na organização e o tempo na função atual dos respondentes, alterando a representação apenas para a área meio, onde percebe-se a alteração de função para um dos respondentes, devido sua maioria possuir de 04 a 06 anos de empresa, e na função atual, sua maioria passa a ser representada pela escala de 01 a 03 anos.

Gráfico 6 - Distribuição do Tempo de Empresa x Tempo na Função dos Respondentes por Área de Atuação

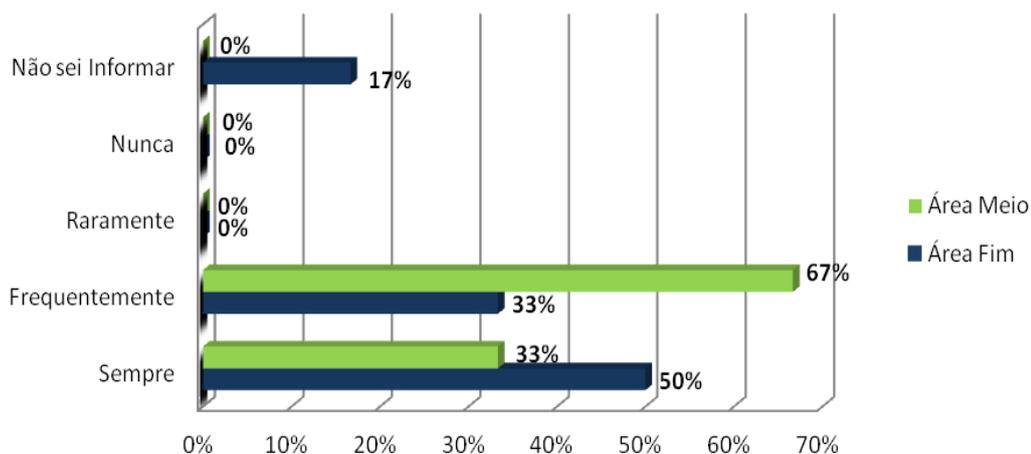


### 5.1.3 Questões correspondentes ao Processo de Planejamento Estratégico referente ao exercício de 2014

A partir deste item a análise passa a se relacionar especificamente com o tema abordado, buscando com isto, responder aos objetivos específicos definidos na introdução deste estudo.

Uma vez identificado os respondentes por área de atuação, os dados e análises a seguir terão este direcionamento, visando a obtenção de melhores conclusões.

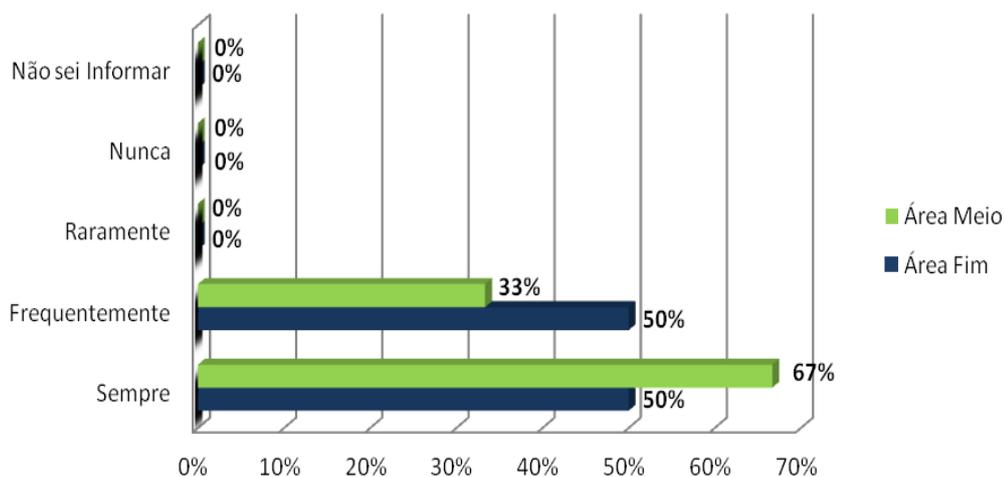
Gráfico 7 - Distribuição das respostas da questão 07 por área de atuação



A distribuição evidenciada no Gráfico 7, corresponde a uma autoavaliação dos respondentes em relação à sua participação na elaboração do Planejamento Estratégico. Verifica-se uma semelhança nas freqüências resultantes das áreas meio e fim, quanto às variáveis “Frequentemente” e “Sempre”, o que indica que foi desenvolvido um estilo participativo neste processo, que segundo Catelli (2001), este é o modelo de gestão mais adequado na busca do sucesso ao alcance dos objetivos da organização.

A variável “Não sei informar”, representada pela freqüência 17% corresponde a um respondente da área fim, que se justifica pela sua contratação ter ocorrido após a conclusão da fase de elaboração do referido Planejamento.

Gráfico 8 - Distribuição das respostas da questão 08 por área de atuação



As frequências acima refletem a autoavaliação dos gestores quanto à importância dada à sua participação nas fases de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico.

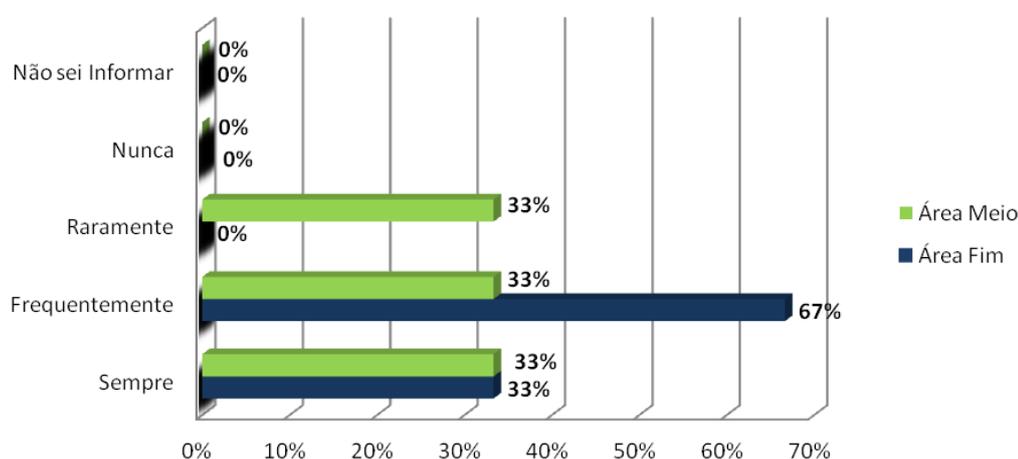
Observando o Gráfico 8, conclui-se que os respondentes, em sua totalidade, possuem o entendimento que sua participação neste processo pode contribuir significativamente para decisões estratégicas da organização, conforme afirmado por Scott *et al.* (1998, MULLER, 2003) e por Drucker (2002).

Tabela 8 - Distribuição de frequência das respostas da questão 09

Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	3	33%
Frequentemente	5	56%
Raramente	1	11%
Nunca	0	0%
Não sei Informar	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 9 - Distribuição das respostas da questão 09 por área de atuação



Busca-se com a Questão 9, verificar o nível de comprometimento dos gestores com o Planejamento Estratégico definido, pois conforme orientado por Mintzberg (2004), é preciso cautela para que a organização não utilize esta ferramenta para suprir a falta de comprometimento dos seus membros, acreditando que através do teu controle alcançará os seus objetivos.

As distribuições apresentadas no Gráfico 9, representadas em sua maioria pelas variáveis “Frequentemente” e “Sempre”, demonstram uma postura de comprometimento dos gestores da organização em estudo, o que vem confirmar a análises das questões 07 e 08.

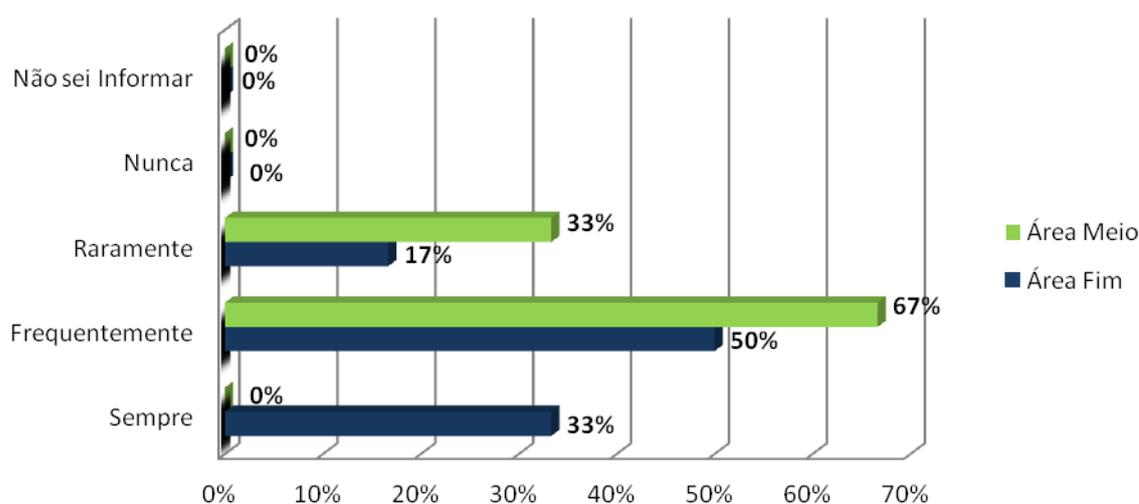
O desvio indicado na variável “Raramente” corresponde a um respondente da área meio. Devido a área possuir o total de 3 gestores, tal desvio faz com que a frequência fique equivalente às demais variáveis.

Tabela 9 - Distribuição de frequência das respostas da questão 10 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	2	33%	0	0%
Frequentemente	3	50%	2	67%
Raramente	1	17%	1	33%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 10 - Distribuição das respostas da questão 10 por área de atuação



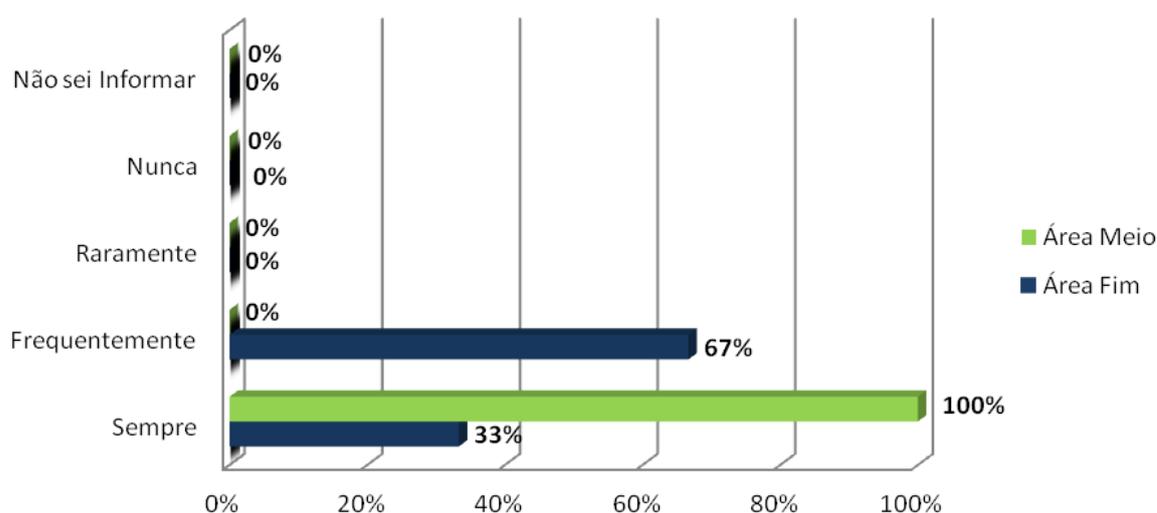
O aspecto investigado nesta distribuição, trata da avaliação dos meios de controles fornecidos para acompanhamento dos resultados do Planejamento Estratégico. Uma vez utilizados meios de mensuração e controle neste processo, seus resultados tendem a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos,

(OLIVEIRA, 2001).

Analisando o Gráfico 10, pode-se observar o maior concentração na variável "Frequentemente" com 67% para a área meio, e 50% para a área fim, seguido do índice de 33% na variável "Sempre" para a área fim, o que indica existir um nível aceitável de controles para o referido acompanhamento.

Os demais dados estão inseridos na variável "Raramente", representados por um membro da área meio e um membro da área fim, segundo dados da Tabela 9.

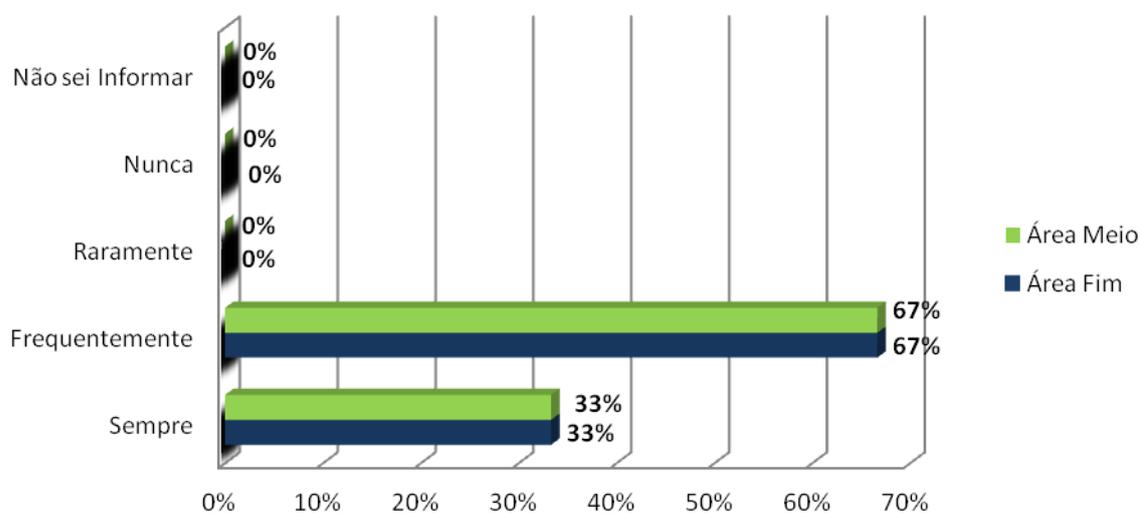
Gráfico 11 - Distribuição das respostas da questão 11 por área de atuação



Procura-se investigar com a Questão 11 se os objetivos estratégicos definidos são exequíveis para cada unidade organizacional, pois a premissa para que o Planejamento Estratégico seja efetivo, é que seus objetivos sejam alcançáveis (RABELO FILHO, 2009).

Mesmo havendo desafios com a definição destes objetivos (OLIVEIRA, 2001), as frequências demonstradas no Gráfico 11, refletem a concordância dos gestores de que este elemento está adequado.

Gráfico 12 - Distribuição das respostas da questão 12 por área de atuação



Neste ponto os gestores expõem sua opinião quanto à contribuição que o Planejamento Estratégico está proporcionando para a organização até o momento. Como visto anteriormente na citação de Kaufman (1971 *apud* HALL, 2004), em um cenário de transformações, é frequente se deparar com fatores impedindo ou limitando a capacidade da organização em reagir às novas condições propostas.

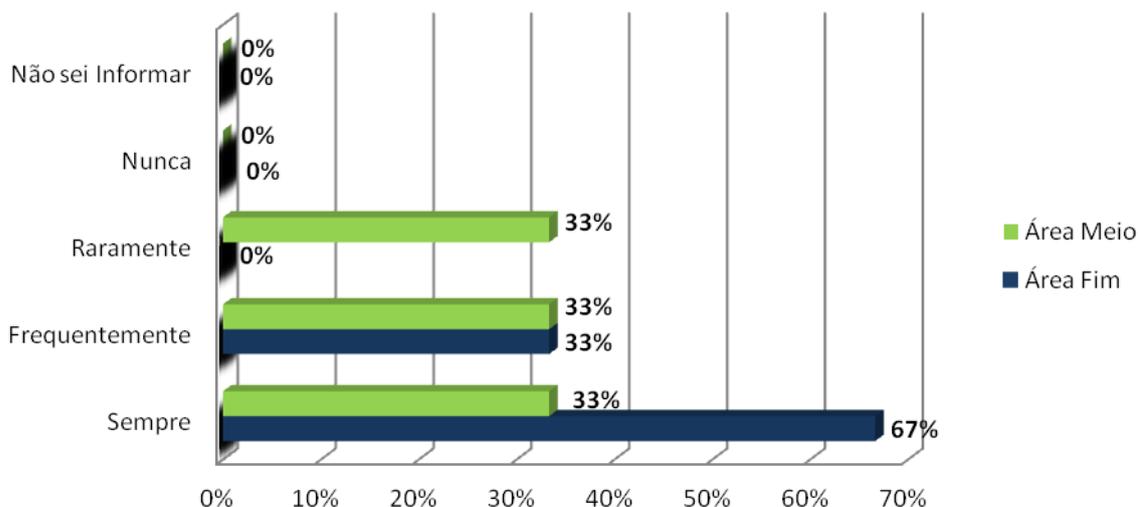
Na distribuição visualizada no Gráfico 12 fica evidenciado que na visão dos gestores, os resultados obtidos até este período de execução estão provocando mudanças positivas a toda a organização.

Tabela 10 - Distribuição de frequência das respostas da questão 13 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	4	67%	1	33%
Frequentemente	2	33%	1	33%
Raramente	0	0%	1	33%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 13 - Distribuição das respostas da questão 13 por área de atuação



Assim como afirmado por Macêdo *et al* (2006) e por Hunger e Whelelen (2002), estimular o processo de aprendizagem é uma forma de abrir caminhos para a inovação, e nesse sentido a liderança assume grande importância devido sua influência na Cultura Organizacional.

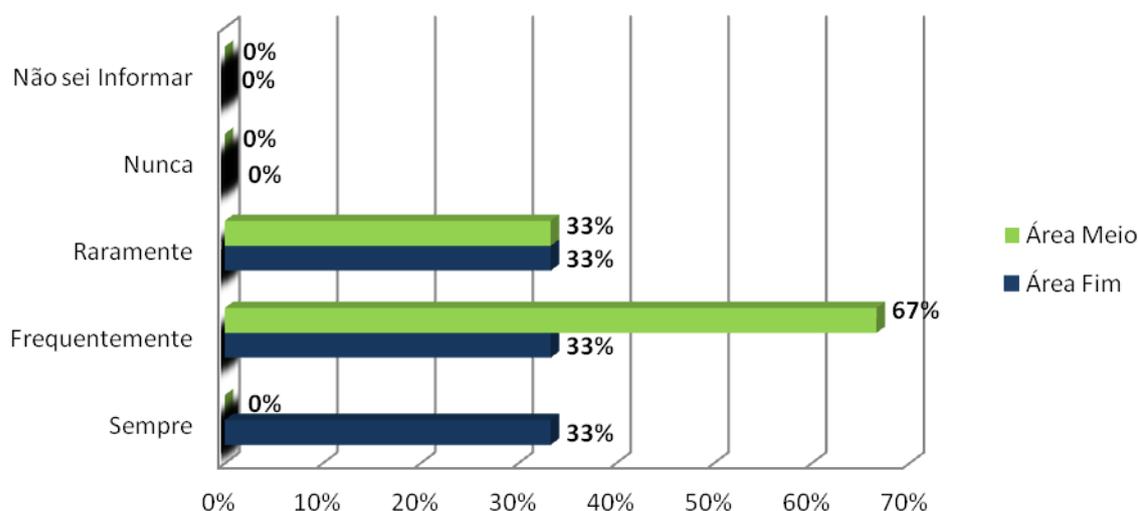
As frequências do Gráfico 13 correspondem ao envolvimento das equipes pelos seus gestores, na busca do alcance dos objetivos organizacionais, e conforme demonstrado através das variáveis "Frequentemente" e "Sempre", há um empenho dos líderes neste envolvimento, com exceção de um membro da área meio, cuja distribuição aponta para a variável "Raramente", também visualizado através da Tabela 10.

Tabela 11 - Distribuição de frequência das respostas da questão 14 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	2	33%	0	0%
Frequentemente	2	33%	2	67%
Raramente	2	33%	1	33%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

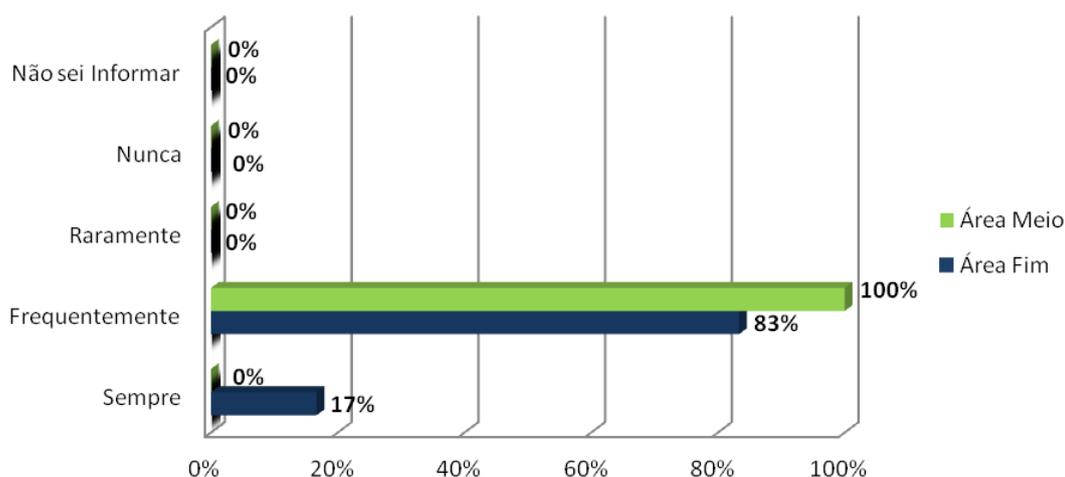
Gráfico 14 - Distribuição das respostas da questão 14 por área de atuação



Fazendo uma análise do viés "comprometimento", entre a autoavaliação investigada na Questão 09, e avaliação feita de cada gestor em relação aos seus pares na Questão 14, verifica-se através do Gráfico 14 certa uniformidade, indicando uma postura favorável da liderança na busca dos objetivos estratégicos.

O que na Questão 09 foi identificado um membro da área meio distribuído na variável "Raramente", na Questão 14 apresenta o mesmo número desta área e dois membros da área fim para esta mesma variável, conforme Tabela 11, o que pode-se inferir um pouco de comoção em relação ao comportamento de um ou alguns líderes no alcance dos objetivos estratégicos.

Gráfico 15 - Distribuição das respostas da questão 15 por área de atuação



A Questão 15 aborda sobre o modelo de gestão atual da organização, que conforme Catelli (2001), os princípios desse modelo tendem a orientar os gestores quanto à sua atuação, cujas decisões visam a necessidade de um equilíbrio entre os objetivos, os recursos e as atividades, e são fundamentadas pelas crenças e valores dos representantes da empresa.

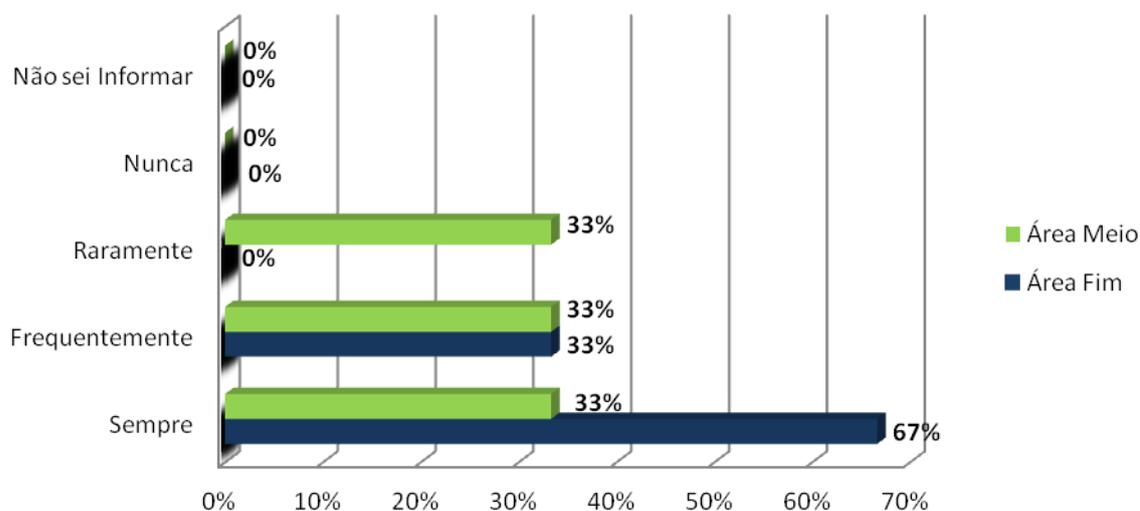
Observa-se no Gráfico 15 o alto índice na variável “Frequentemente” com 100% correspondente à área meio e 83% da área fim, seguido da frequência 17% na variável "Sempre" para a área fim, o que indica existir uma dinâmica sistêmica nos trabalhos desenvolvidos pela gestão da organização, demonstrando então, a clareza quanto às crenças e valores dos seus representantes.

Tabela 12 - Distribuição de frequência das respostas da questão 16 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	4	67%	1	33%
Frequentemente	2	33%	1	33%
Raramente	0	0%	1	33%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 16 - Distribuição das respostas da questão 16 por área de atuação



O tema investigado na Questão 16 vem de encontro com a análise realizada no Gráfico 13, o qual trata das teorias de Drucker (2002) e Macêdo *et al* (2006), e busca-se avaliar o quão a liderança está empenhada em proporcionar um ambiente de aprendizagem na organização, com vistas a estimular o processo de inovação, e assim se manter no mercado competitivo. No caso dos dados representados na Tabela 12 e Gráfico 16, o que se verifica é a contribuição da alta administração em proporcionar este ambiente aos seus gestores.

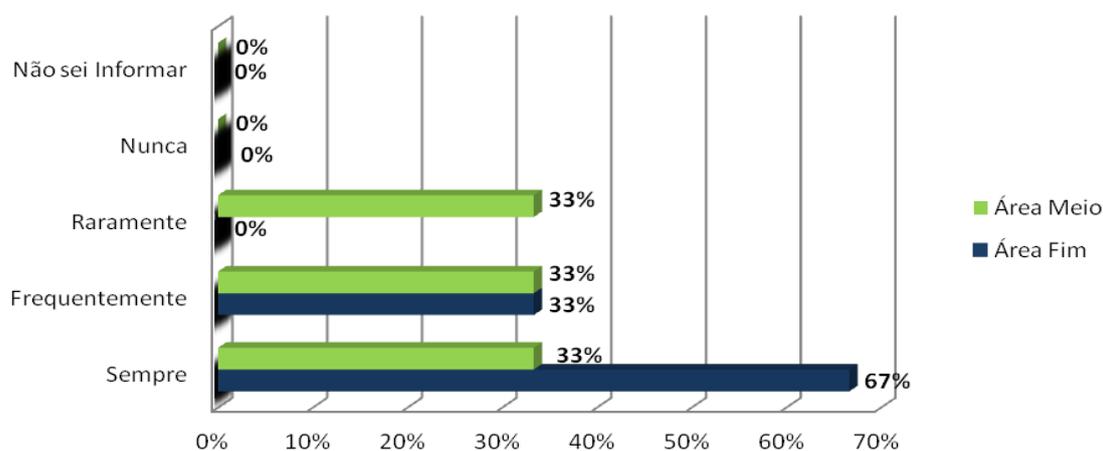
As frequências apresentadas acima retratam uma cultura favorável neste sentido, resultando em maior índice para variáveis "Frequentemente" e "Sempre", com a mesma exceção apontada no Gráfico 13, que correspondente a um membro da área meio para a variável "Raramente", visualizado através da Tabela 12, sendo este dado recorrente conforme demonstrado nos Gráficos 9, 10, 13 e 14.

Tabela 13 - Distribuição de frequência das respostas da questão 17 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	4	67%	1	33%
Frequentemente	2	33%	1	33%
Raramente	0	0%	1	33%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 17 - Distribuição das respostas da questão 17 por área de atuação



A Tabela 13 e Gráfico 17 tem por objetivo demonstrar, que mesmo possuindo um modelo de gestão favorável para a atuação dos gestores na tomada de decisão, verificado na análise do Gráfico 15, e havendo um estímulo a um ambiente de aprendizagem conforme análise do Gráfico 16, ambos fundamentados pelas crenças e valores dos representantes da organização; em situações críticas na busca do alcance dos objetivos estratégicos, os gestores contam o apoio dos seus líderes imediatos.

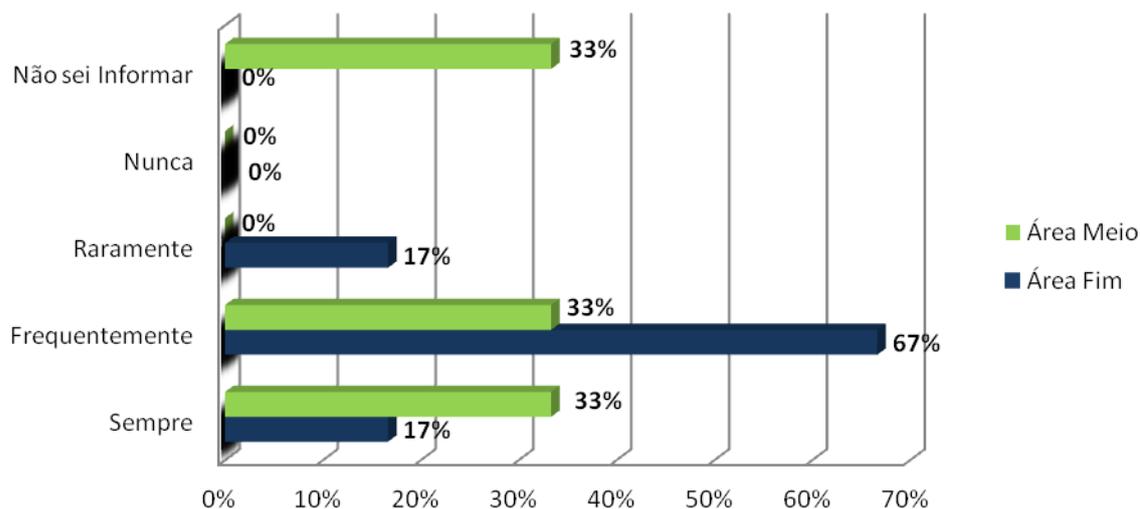
Através dos dados visualizados, observa-se certa similaridade nos índices analisados nos Gráficos 15 e 16, demonstrando também uma postura favorável quanto ao comportamento dos líderes dos respectivos respondentes, conforme as frequências das variáveis "Frequentemente" e "Sempre", existindo ainda nesta análise, um respondente da área meio para a variável "Raramente".

Tabela 14 - Distribuição de frequência das respostas da questão 18 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	1	17%	1	33%
Frequentemente	4	67%	1	33%
Raramente	1	17%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	1	33%
<b>Total geral</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 18 - Distribuição das respostas da questão 18 por área de atuação



Sendo o Planejamento Estratégico uma ferramenta, cuja função é conquistar uma vantagem competitiva diferenciada, fazendo a gestão de todos os recursos disponíveis (HUNGER; WHELLEN, 2002), o fato de buscar envolver as pessoas em todos os níveis da organização na gestão estratégica, formando uma cultura participativa, é fundamental para favorecer o comprometimento em processos de mudanças.

Desta forma, busca-se verificar através da Questão 18, se pela visão dos gestores, a equipe operacional da organização em estudo, está ciente da importância desta ferramenta.

O Gráfico 18 aponta que o maior índice está relacionado à confirmação de que os membros das Unidades Organizacionais possuem o conhecimento do valor do Planejamento Estratégico vigente, conforme demonstrado através das frequências das variáveis "Frequentemente" e "Sempre", resultando em 33% da área meio e 67% da área fim para a primeira variável e 33% da área meio e 17% da área fim para a segunda variável.

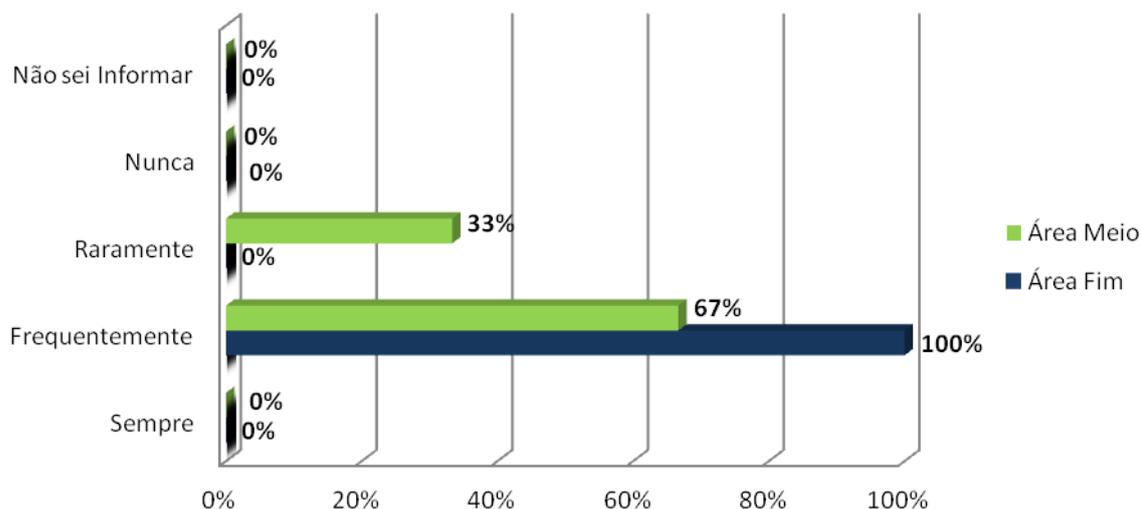
Os dados representados pela variável "Não sei informar", corresponde à um respondente da área meio; e os representados pela variável "Raramente", à um respondente da área fim.

Tabela 15 - Distribuição de frequência das respostas da questão 19 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	0	0%	0	0%
Frequentemente	6	100%	2	67%
Raramente	0	0%	1	33%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 19 - Distribuição das respostas da questão 19 por área de atuação



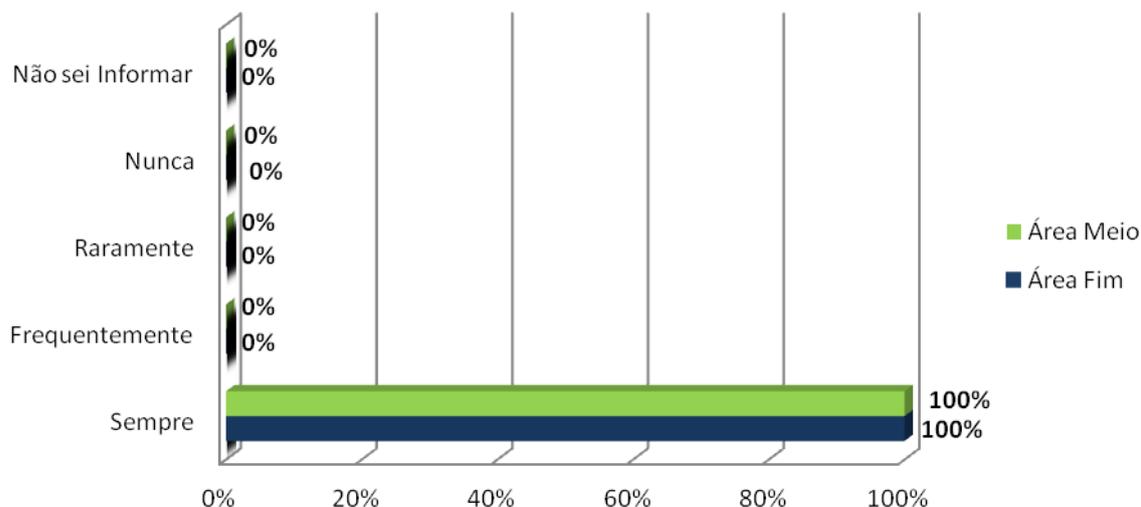
O aspecto investigado através da Questão 19 está relacionado diretamente à Cultura Organizacional desta empresa, e vem confirmar as análises realizadas das demais questões analisadas anteriormente.

Servindo como a identidade da organização, e sendo referência utilizada por todos os seus membros para as suas atividades e comportamentos, a Cultura Organizacional exerce grande influência no processo de mudança, devendo ser avaliada e adequada, ao se estabelecer novas estratégias para o sucesso da organização (HUNGER; WHELLEN, 2002).

O resultado desta investigação está visualizado no Gráfico 19, o qual demonstra através das frequências 67% da área meio e 100% da área fim, correspondem à variável "Frequentemente", indicando a visão quase unânime dos gestores de que a Cultura Organizacional está adequada para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Novamente se visualiza através da Tabela 15, que a distorção para a variável "Raramente" corresponde a um respondente da área meio, assim como apresentado na maioria das análises das questões anteriores.

Gráfico 20 - Distribuição das respostas da questão 20 por área de atuação



Encerrando a análise do instrumento de investigação aplicado aos gestores, a Questão 20 investiga a visão destes líderes quanto à sua responsabilidade de adequar a Cultura Organizacional aos objetivos estratégicos da organização.

Sobre isto, aplica-se o estudo realizado no Capítulo 1 deste trabalho, mais precisamente ao seu item 1.1 Gestão da Cultura Organizacional, que conforme as teorias citadas, e já referenciadas em algumas análises acima, em qualquer processo de mudança haverá um momento que a cultura organizacional irá influenciar diretamente em seu sucesso ou fracasso, daí a relevância do tema em estudo.

Visualiza-se através do Gráfico 20 a unanimidade na visão dos gestores, manifestando o conhecimento de que sua posição como líder, influência na adaptação da Cultura Organizacional na busca do sucesso dos objetivos estratégicos implementados.

## 5.2 Questionário 2

### 5.2.1 Dados Demográficos

Os questionários foram entregues a 34 colaboradores da organização e respondidos por 29, sendo eles ocupantes de cargos operacionais.

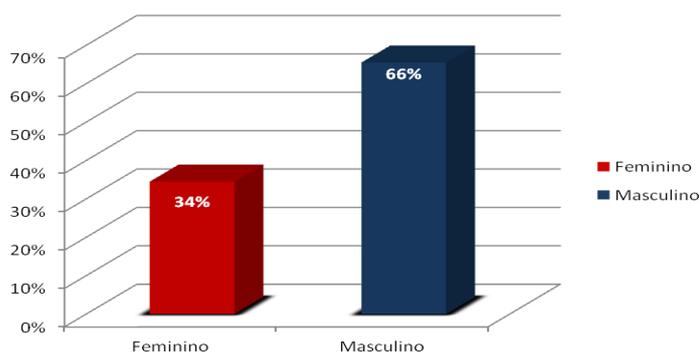
Mantendo a mesma sequência de análise do questionário 1, inicialmente, observou-se o perfil demográfico dos sujeitos pesquisados contemplando os seguintes aspectos: sexo, faixa etária e nível de escolaridade.

Tabela 16 - Distribuição de frequência dos sexos dos respondentes

<b>Sexo</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Feminino	10	34%
Masculino	19	66%
<b>Total geral</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 21 - Distribuição do Sexo dos Respondentes



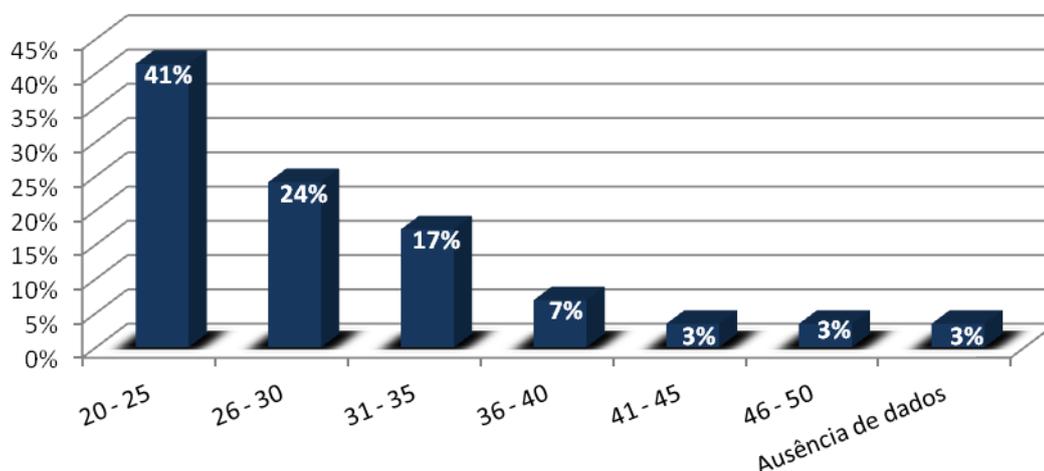
Conforme se verifica na Tabela 16 e ilustração do Gráfico 21, o sexo predominante é o masculino, perfazendo 66% dos respondentes da amostra, seguindo de 34% do sexo feminino.

Tabela 17 - Distribuição de frequência das idades dos respondentes

<b>Idade</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
20 - 25	12	41%
26 - 30	7	24%
31 - 35	5	17%
36 - 40	2	7%
41 - 45	1	3%
46 - 50	1	3%
Ausência de dados	1	3%
<b>Total geral</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 22 - Distribuição da Idade dos Respondentes



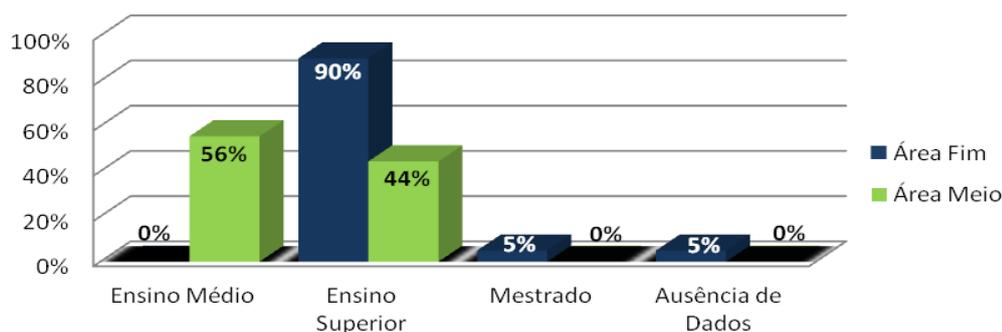
A Tabela 17 e Gráfico 22 apresentam dados referentes à faixa etária dos respondentes, observando-se que a maior frequência se encontra nas faixas de 20 a 25 anos com representação de 41%, e de 26 a 30 anos, totalizando 24% da distribuição. As demais faixas estão dispersas perfazendo um total de 34%.

Tabela 18 - Distribuição de frequência da escolaridade dos respondentes por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ensino Médio	0	0%	5	56%
Ensino Superior	18	90%	4	44%
Mestrado	1	5%	0	0%
Ausência de Dados	1	5%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 23 - Distribuição do Nível de Escolaridade dos Respondentes por Área de Atuação



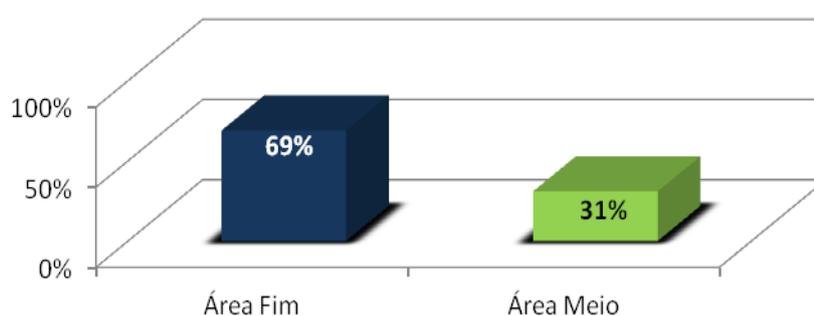
Neste aspecto, novamente os respondentes foram distribuídos de acordo com a sua área de atuação, e verifica-se que quase a totalidade dos membros da área fim possuem nível superior, distribuídos nas frequências de 90% para nível superior, 5% para mestrado, e 5% com ausência de informação. Já a área meio está distribuída nas frequências de 56% para nível médio e 44% para nível superior.

É possível verificar através da Tabela 3 que os respondentes do Questionário 2 estão distribuídos por área de atuação na proporção de 20 colaboradores para a área fim e 9 para a área meio, cuja frequência está demonstrada no Gráfico 25 dos dados funcionais.

### 5.2.2 Dados Funcionais

As tabelas e gráficos a seguir apresentam o perfil funcional dos colaboradores da organização, contemplando os seguintes aspectos: área de atuação, tempo de organização e tempo na função.

Gráfico 24 - Distribuição da Área de Atuação dos Respondentes



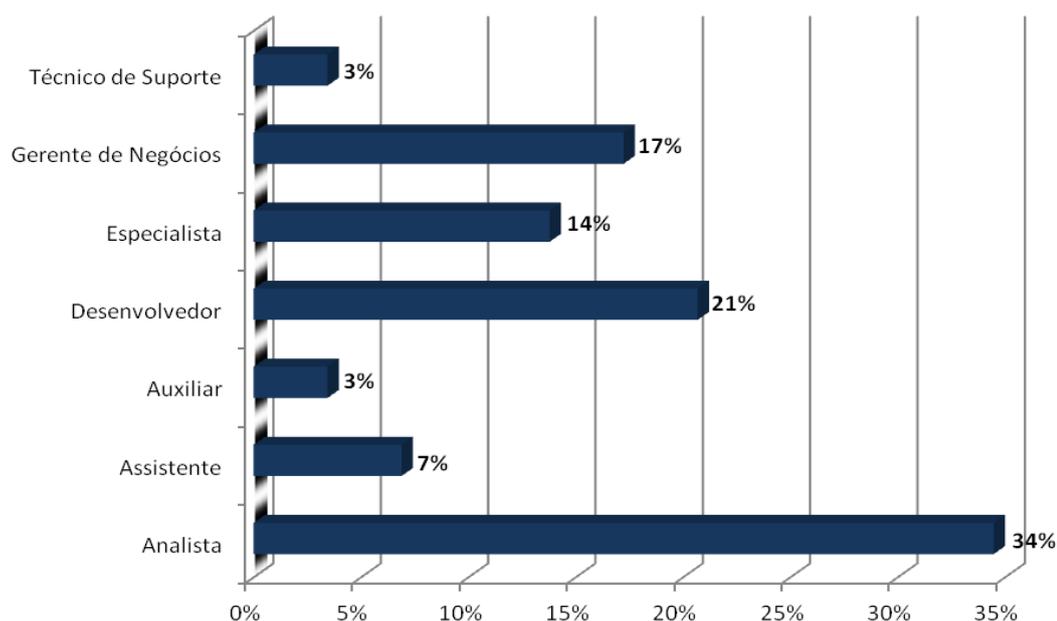
Observa-se através do Gráfico 24 que os respondentes estão distribuídos nas frequências de 69% para a área fim e 31% para a área meio.

Tabela 19 - Distribuição de frequência das funções dos respondentes

<b>Função</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Analista	10	34%
Assistente	2	7%
Auxiliar	1	3%
Desenvolvedor	6	21%
Especialista	4	14%
Gerente de Negócios	5	17%
Técnico de Suporte	1	3%
<b>Total geral</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 25 - Distribuição das funções dos Respondentes



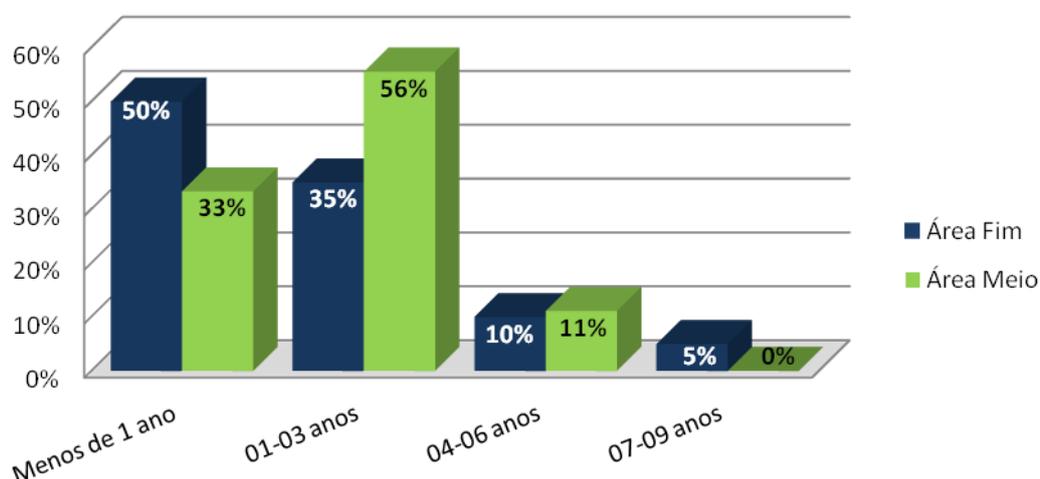
A Tabela 19, a qual é representada pelo Gráfico 25, demonstra a frequência da atividade de atuação dos respondentes, sendo sua maior concentração para a área fim, considerando para isto as funções de Especialista, Desenvolvedor e Analista.

Tabela 20 - Distribuição de frequência do tempo de empresa dos respondentes por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 1 ano	10	50%	3	33%
01-03 anos	7	35%	5	56%
04-06 anos	2	10%	1	11%
07-09 anos	1	5%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 26 - Distribuição dos Respondentes por Tempo de Empresa



Dos dados representados no Gráfico 26, é possível constatar que a maior incidência de tempo de serviço está na faixa de menos de 01 ano para os respondentes da área fim, com frequência de 50%, e de 01 a 03 anos para os respondentes da área meio, com frequência de 56%. O restante está disperso até os 9 anos de tempo de casa.

A Tabela 20 demonstra que a maioria de sua equipe operacional também é relativamente nova, conforme verificado no caso dos gestores, pois compreende o período de 0 a 3 anos. Porém é necessário uma pesquisa mais apurada para se obter análises mais conclusivas sobre esta possível rotatividade.

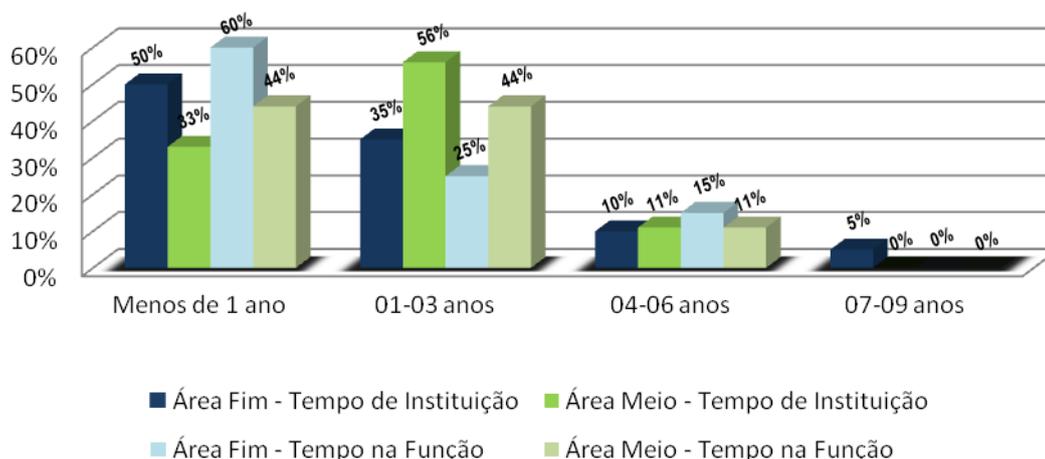
Tabela 21 - Distribuição de frequência do tempo na função atual dos respondentes

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 1 ano	12	60%	4	44%
01-03 anos	5	25%	4	44%
04-06 anos	3	15%	1	11%
<b>Total geral</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

De acordo com a Tabela 21 e melhor visualizado através do Gráfico 27, verifica-se que há uma certa distinção entre o tempo de serviço na organização e o tempo na função atual dos respondentes, podendo-se inferir que a organização tende a reconhecer o desempenho e especialização dos membros nível operacional, abrindo oportunidades para promoções.

Gráfico 27 - Distribuição do Tempo de Empresa x Tempo na Função dos Respondentes por Área de Atuação



### 5.2.3 Questões correspondentes ao Processo de Planejamento Estratégico referente ao exercício de 2014

As análises a seguir se relacionam diretamente com o tema abordado, buscando com isto, contribuir no alcance dos objetivos específicos definidos na introdução deste estudo.

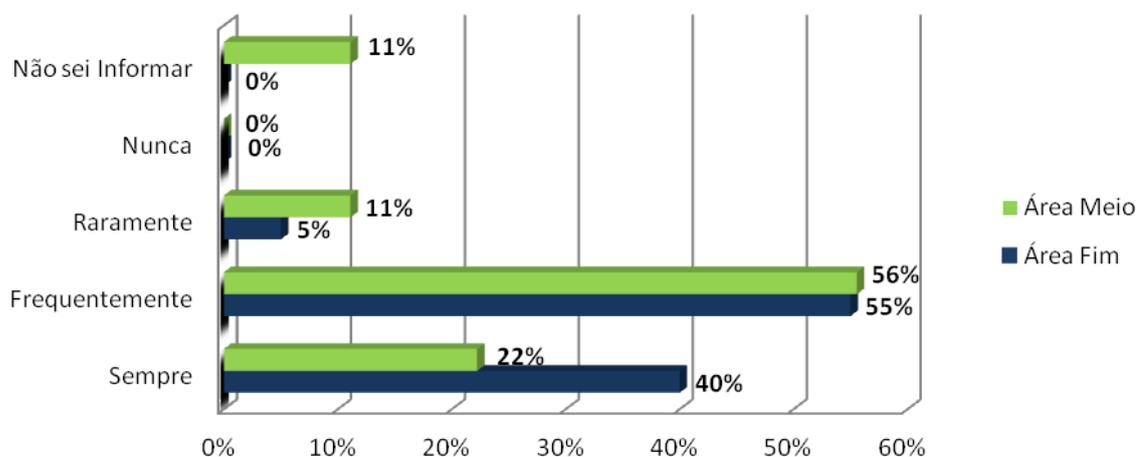
Assim como feito na análise do Questionário 1, as análises deste item serão apresentadas identificando os respondentes por área de atuação, para melhores conclusões.

Tabela 22 - Distribuição de frequência das respostas da questão 07 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	8	40%	2	22%
Frequentemente	11	55%	5	56%
Raramente	1	5%	1	11%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	1	11%
<b>Total geral</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 28 - Distribuição das respostas da questão 07 por área de atuação



Em um processo de mudança, como se propõe um Planejamento Estratégico, o compartilhamento de informações dentro de uma gestão participativa é fundamental para se alcançar os objetivos definidos (HUNGER; WHELLEN, 2002).

A Questão 07 visa responder se os líderes transmitem de forma eficaz aos seus colaboradores, os objetivos estratégicos que a organização almeja alcançar.

Verifica-se através do Gráfico 28, grande índice afirmando que os seus gestores se preocupam com esta dinâmica, conforme visto nas frequências 56% na

variável "Frequentemente" e 22% na variável "Sempre", para os respondentes da área meio, e 55% na frequência "Frequentemente" e 40% na variável "Sempre" para a área fim.

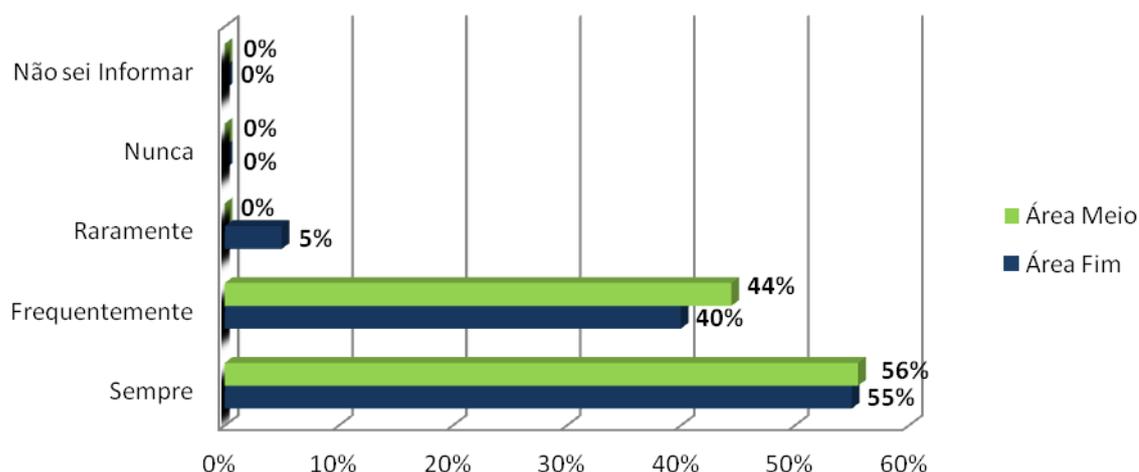
Observa-se na Tabela 22 que a frequência indicada na variável "Raramente" corresponde a um respondente da área meio e um da área fim, e a indicada na variável "Não sei informar", se refere a um respondente da área meio.

Tabela 23 - Distribuição de frequência das respostas da questão 08 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	11	55%	5	56%
Frequentemente	8	40%	4	44%
Raramente	1	5%	0	0%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 29 - Distribuição das respostas da questão 08 por área de atuação



O que se busca ao analisar a Questão 08, é uma consequência do resultado da Questão 07, sendo que o Gráfico 29 demonstra se os respondentes possuem a visão mais direcionada do papel da sua Unidade Organizacional na execução do Planejamento Estratégico.

Neste caso, a comunicação do gestor com os seus colaboradores deve conduzir a uma clareza buscando o máximo de contribuições para o

estabelecimento de atividades a serem executadas para o alcance das estratégias (GOMES, 2004).

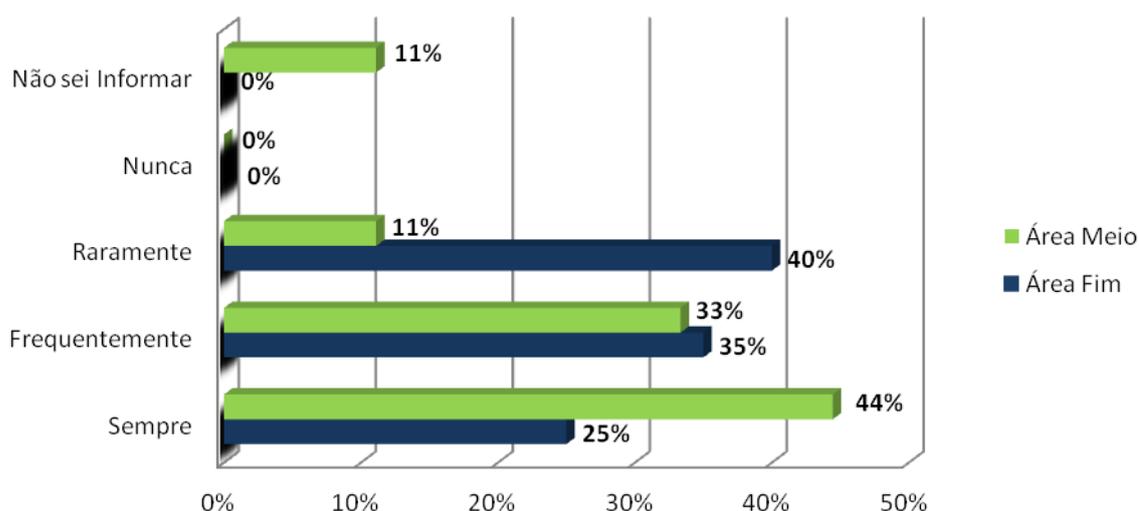
Os resultados obtidos da pesquisa, demonstram através do Gráfico 29 que os respondentes estão cientes quanto ao papel da sua Unidade Organizacional no processo de execução do Planejamento Estratégico, conforme visualizado pelas frequências indicadas nas variáveis "Frequentemente" e "Sempre". A frequência correspondente à variável "Raramente" se refere a um respondente da área fim.

Tabela 24 - Distribuição de frequência das respostas da questão 09 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	5	25%	4	44%
Frequentemente	7	35%	3	33%
Raramente	8	40%	1	11%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	1	11%
<b>Total geral</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 30 - Distribuição das respostas da questão 09 por área de atuação



O fato dos colaboradores externalizarem uma percepção positiva em relação à proposta do Planejamento Estratégico, diz muito se a Cultura Organizacional está adaptada para as mudanças propostas, e com isto, a probabilidade para o alcance dos objetivos estratégicos da organização torna-se

maior (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

As frequências apresentadas no Gráfico 30, demonstram maior incidência nas variáveis "Frequentemente" e "Sempre", sendo que há uma certa discrepância entre estas variáveis positivas, com a variável negativa "Raramente", no que diz respeito principalmente aos respondentes da área fim, conforme visualizado na Tabela 24, correspondendo a 8 respondentes da área fim e um respondente da área meio.

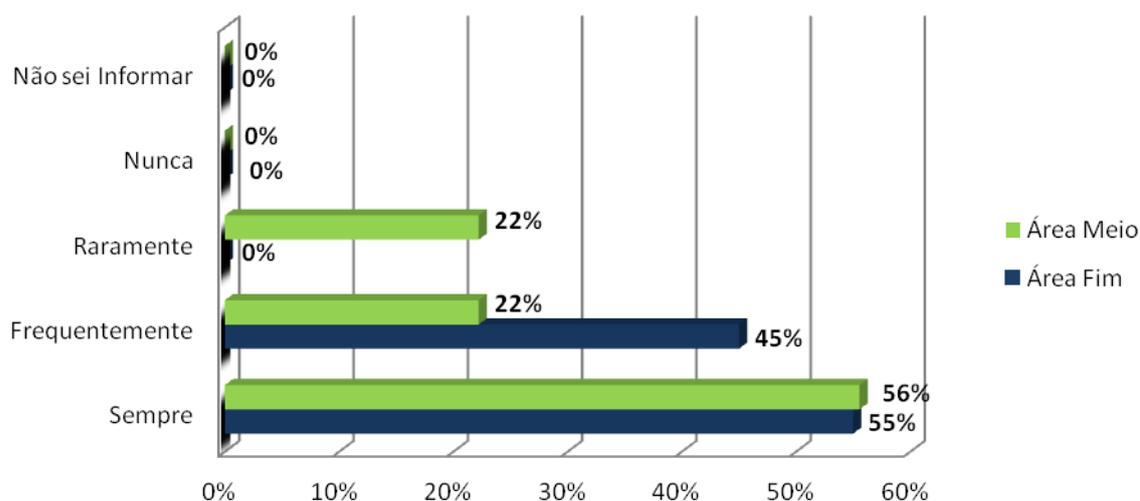
Isto pode estar relacionado com resistência à mudanças, estudada na obra de Hunger e Weelen (2002).

Tabela 25 - Distribuição de frequência das respostas da questão 10 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	11	55%	5	56%
Frequentemente	9	45%	2	22%
Raramente	0	0%	2	22%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	0	0%
<b>Total geral</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 31 - Distribuição das respostas da questão 10 por área de atuação



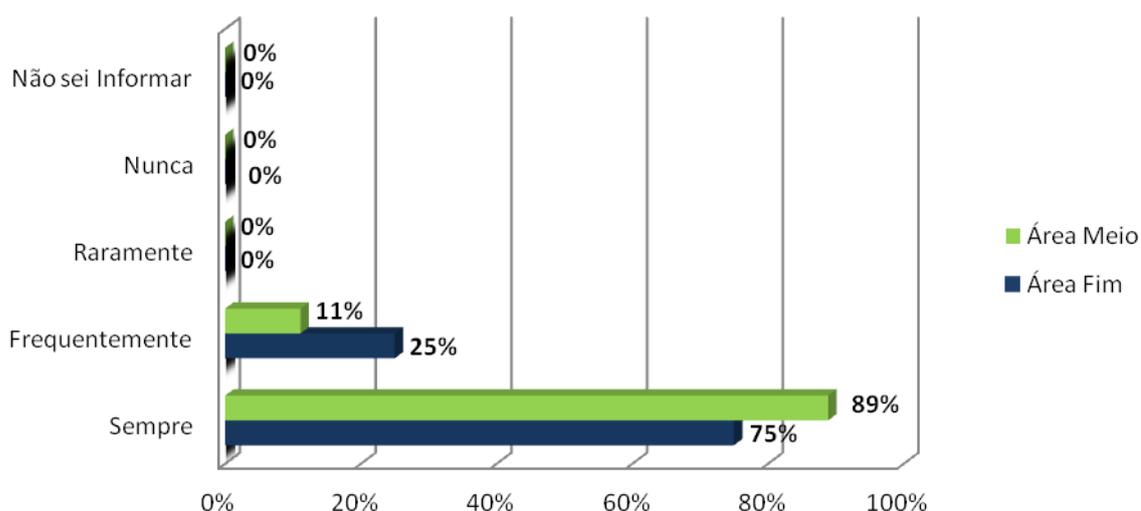
A Questão 10 investiga se os colaboradores possuem uma orientação

adequada do seu papel como profissional, dentro do que foi estabelecido para a sua Unidade Organizacional, correspondente aos objetivos estratégicos da organização.

Os dados apresentados no Gráfico 31 confirma a análise realizada através do Gráfico 29, a qual diz que os respondentes estão cientes do seu papel como executor das estratégias estabelecidas para a sua área, sendo o maior índice de frequência presentes nas variáveis "Frequentemente" e "Sempre".

A frequência correspondente à variável "Raramente", corresponde a dois membros da área meio, conforme visualizado na Tabela 25.

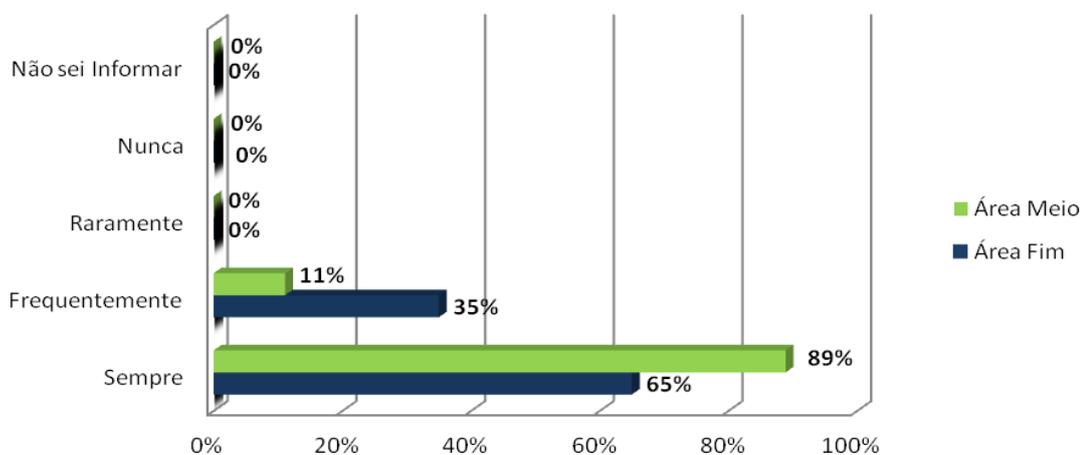
Gráfico 32 - Distribuição das respostas da questão 11 por área de atuação



Conforme estudado anteriormente e afirmado por Catelli (2001), são as pessoas que estão no dia a dia, que podem contribuir para a melhoria contínua nos processos. O que se busca analisar através do Gráfico 32, é se os respondentes acreditam que sua participação é importante para o alcance dos objetivos estratégicos da sua área.

O que se observa é a unânime visão dos colaboradores quanto a este aspecto, deixando clara a sua posição como aliado na busca do resultados esperados.

Gráfico 33 - Distribuição das respostas da questão 12 por área de atuação



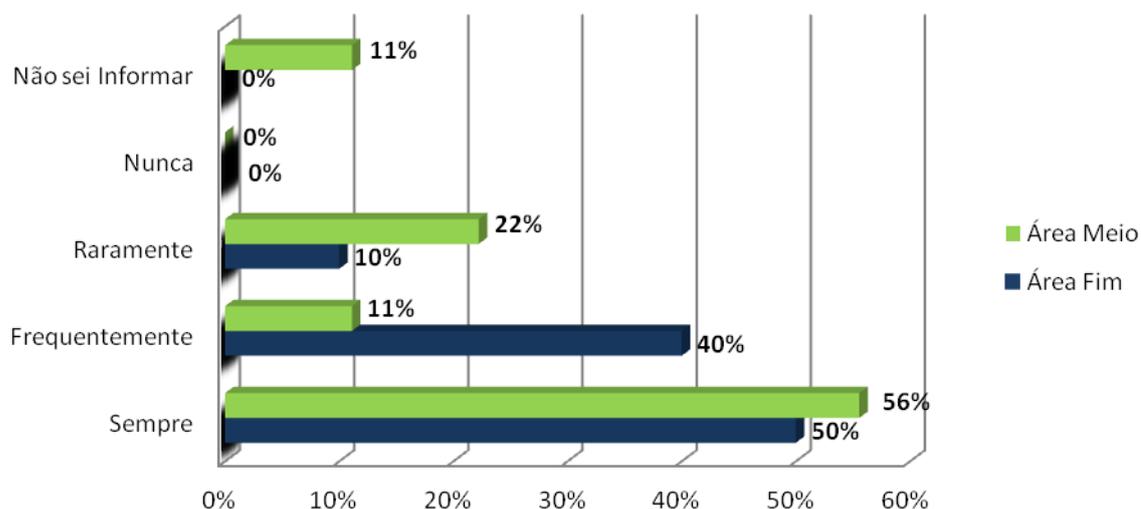
Confirmando a análise do Gráfico 32, os dados acima demonstram o comprometimento dos colaboradores nas ações executadas até o momento, uma vez que as frequências apresentadas no Gráfico 33, indicando alto nível na variável "Sempre", corresponde à afirmação de que os respondentes acreditam estar contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Tabela 26 - Distribuição de frequência das respostas da questão 13 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	10	50%	5	56%
Frequentemente	8	40%	1	11%
Raramente	2	10%	2	22%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	1	11%
<b>Total geral</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 34 - Distribuição das respostas da questão 13 por área de atuação



É possível verificar, através das análises anteriores, um envolvimento positivo dos colaboradores no processo de Planejamento Estratégico da organização em estudo. Porém, assim como é importante para os gestores, a possibilidade mensurar e controlar as ações estratégicas, permitindo avaliar se as ações definidas estão sendo eficazes no processo para o alcance dos seus objetivos (OLIVEIRA, 2001), é fundamental que os colaboradores tenham esse *feedback* dos seus respectivos líderes, como forma de alimentar o estímulo às contribuições que estes se propuseram a dar.

O Gráfico 34 indica um maior índice de frequência nas variáveis "Frequentemente" e "Sempre", afirmando que os seus gestores possuem o posicionamento de comunicá-los quanto aos resultados alcançados das suas respectivas áreas, porém, observa-se também um desvio para a variável "Raramente", a qual corresponde a dois membros da área fim e dois da área meio, conforme visto na Tabela 26, cuja análise necessita de uma pesquisa mais apurada.

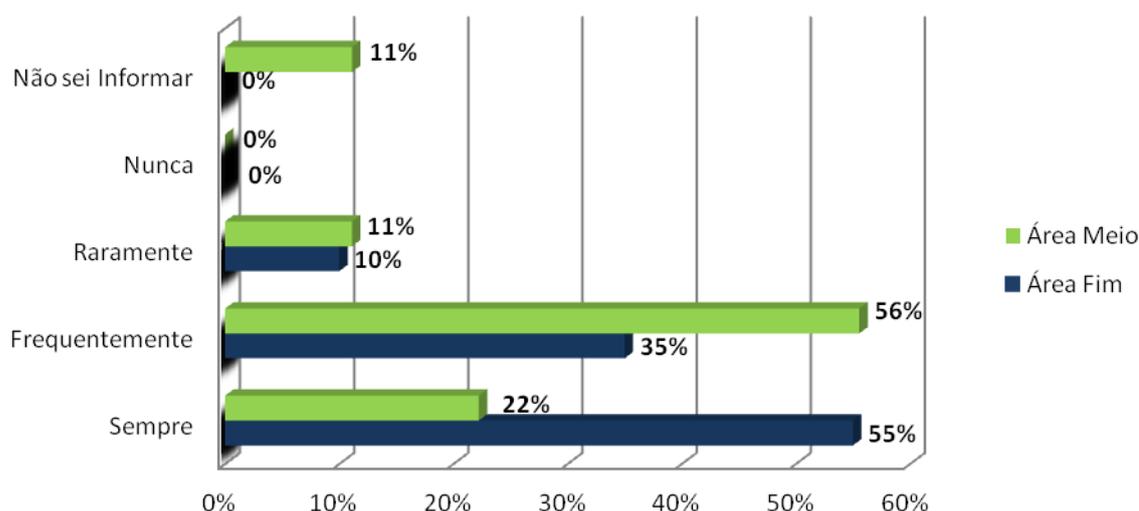
Há também a frequência de 11% na variável "Não sei informar", correspondente a um membro da área meio.

Tabela 27 - Distribuição de frequência das respostas da questão 14 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	11	55%	2	22%
Frequentemente	7	35%	5	56%
Raramente	2	10%	1	11%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	0	0%	1	11%
<b>Total geral</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 35 - Distribuição das respostas da questão 14 por área de atuação



Assim como mencionado na análise do Gráfico 11, a alta administração da organização deve se preocupar ao estabelecer objetivos estratégicos exequíveis (GUIMARÃES, RECHTMAN E NETTO, 2004), evitando que a deficiência na sua concepção resulte na descrença dos membros quanto às possibilidades de êxito em alcançá-los (RABELO FILHO, 2009).

As frequências apresentadas no Gráfico 35, demonstram a visão dos colaboradores quanto aos objetivos estratégicos definidos para sua respectiva Unidade Organizacional, e observa-se um bom nível de aceitação dos mesmos, visualizado através das variáveis "Frequentemente" e "Sempre".

Através da Tabela 27, verifica-se que os dados informados na variável "Raramente", correspondem a dois respondentes da área fim e um da área meio. Observa-se também um respondente da área meio para a variável "Não sei

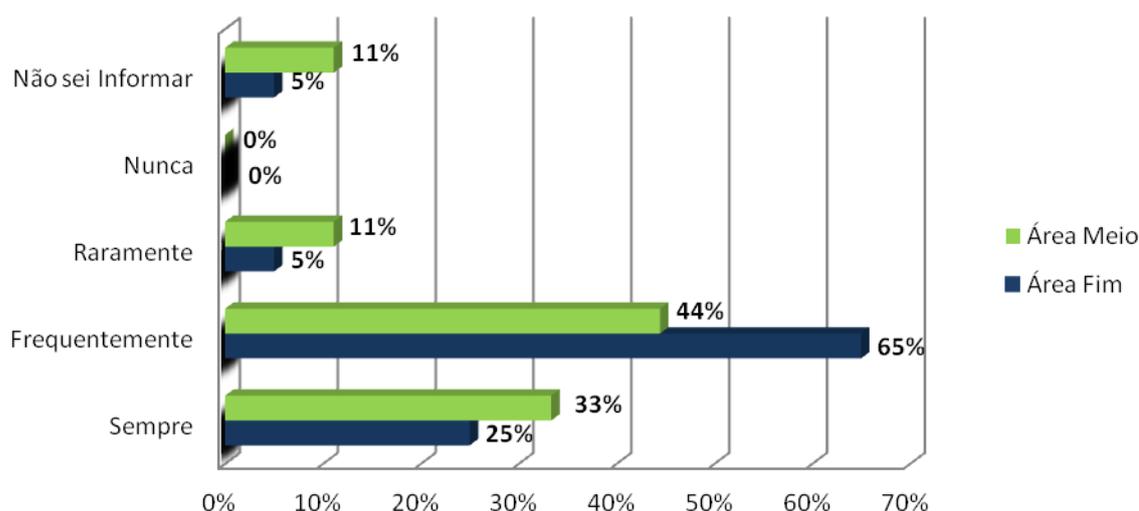
informar".

Tabela 28 - Distribuição de frequência das respostas da questão 15 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	5	25%	3	33%
Frequentemente	13	65%	4	44%
Raramente	1	5%	1	11%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	1	5%	1	11%
<b>Total geral</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 36 - Distribuição das respostas da questão 15 por área de atuação



Busca-se através dos dados apresentados no Gráfico 36, verificar a percepção dos colaboradores quanto à contribuição que o Planejamento Estratégico atual da organização está exercendo para toda a organização.

Conforme conceituado por Hunger e Wheelen (2002), quando a alta administração decide pela implantação de um Planejamento Estratégico, ela está almejando uma posição competitiva dos seus produtos, serviços ou unidades de negócios no mercado em que atua. Porém, assim como referenciado na análise do Gráfico 12, é comum a organização se deparar com reações de aversão às mudanças propostas, caso sua Cultura Organizacional não esteja alinhada com os objetivos estratégicos definidos.

Analisando as frequências apresentadas acima, pode-se observar maior concentração na variável "Frequentemente" com 44% para a área meio, e 65% para a área fim, seguido do índice de 33% na variável "Sempre" para a área meio, e 25% para a área fim, o que confirma a aceitação do Planejamento Estratégico, conforme visto anteriormente, assim como se constata que pela visão dos colaboradores, a organização está obtendo ganhos com a implementação desta ferramenta.

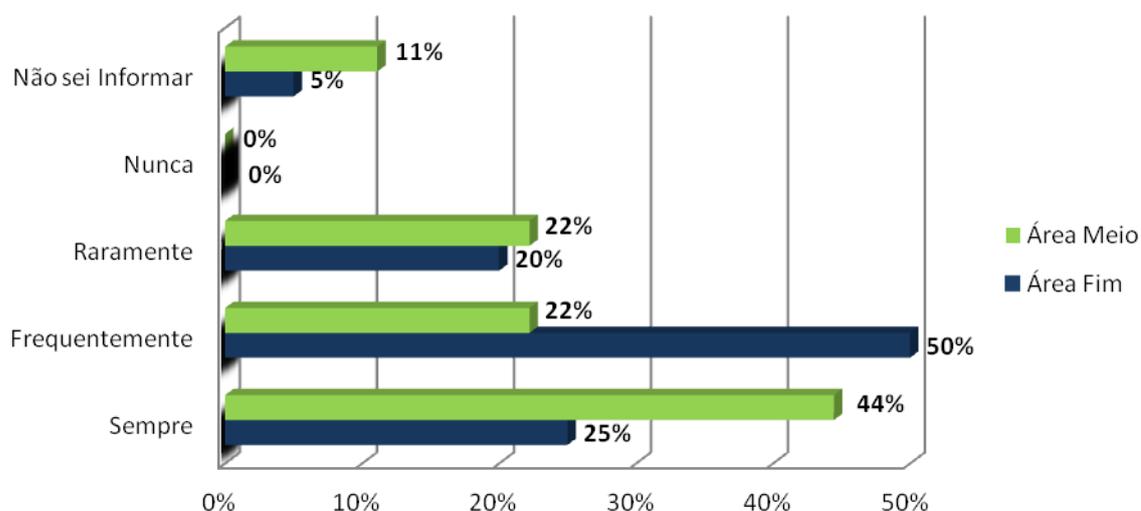
Os demais dados estão inseridos nas variáveis "Raramente" e "Não sei informar", representados por um membro da área meio e um membro da área fim, cada uma, segundo dados da Tabela 28.

Tabela 29 - Distribuição de frequência das respostas da questão 16 por área de atuação

Respostas	Área Fim		Área Meio	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sempre	5	25%	4	44%
Frequentemente	10	50%	2	22%
Raramente	4	20%	2	22%
Nunca	0	0%	0	0%
Não sei Informar	1	5%	1	11%
<b>Total geral</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo - Junho/2014

Gráfico 37 - Distribuição das respostas da questão 16 por área de atuação



Assim como a Questão 19, a Questão 16 tem por objetivo investigar se a

Cultura Organizacional da empresa em estudo, está favorecendo o alcance dos objetivos estratégicos da organização, porém, relacionada à visão dos colaboradores da organização.

Lacombe (2005) em sua obra, define Cultura Organizacional como sendo um retrato das expectativas sobre o comportamento de determinado grupo. Shein (2009), por sua vez, afirma que o indivíduo possui a necessidade de pertencer ao grupo, e para isto, assumirá posicionamentos para ser aceito.

Os resultados visualizados através do Gráfico 37, demonstram maior índice nas variáveis "Frequentemente" e "Sempre", confirmando que, na percepção da maioria dos respondentes, a Cultura Organizacional vigente favorece o alcance dos objetivos estratégicos definidos.

Ressalta-se quanto aos índices apontados na variável "Raramente", que conforme verificado na Tabela 29, equivalente a quatro respondentes da área fim e dois da área meio, representadas pelas frequências 20% e 22%, respectivamente, o que indica que 21% do total de respondentes avalia que a Cultura Organizacional em estudo necessita de adequações para o alcance dos objetivos estratégicos.

Novamente observa-se dados na variável "Não sei informar", cuja frequência corresponde a um respondente da área fim e um da área meio. Estes índices podem indicar a falta de entendimento sobre o tema no momento de expor sua opinião, ou mesmo a falta de conhecimento da Cultura Organizacional da empresa para fazer seu julgamento.

Por fim, verifica-se em todo o estudo o alcance dos objetivos específicos definidos, o que demonstra, através das suas análises, uma Cultura Organizacional favorável ao atendimento dos resultados almejados em seu processo de Planejamento Estratégico.

No entanto, observa-se alguns desvios recorrentes nos dados apresentados para a variável "Raramente", os quais merecem um estudo mais aprofundado, uma vez que podem vir a influenciar negativamente no grupo.

## CONCLUSÃO

Com base no estudo de caso realizado e buscando responder aos objetivos específicos definidos - verificar se a fase de elaboração do seu Planejamento Estratégico foi participativa, se a organização promove o aprendizado para a execução do processo de Planejamento Estratégico, se existem instrumentos de gestão e mensuração da execução do Planejamento Estratégico, e se os colaboradores possuem a visão clara do que é esperado deles e o quanto estão contribuindo para gerar resultados -, demonstra-se com este trabalho a influência que a Cultura Organizacional exerce em um processo de Planejamento Estratégico.

Considera-se que para uma organização manter-se competitiva no ambiente globalizado, faz-se necessário aprimorar seus modelos e suas ferramentas de gestão. Diante disto, o Planejamento Estratégico vem de encontro a esta realidade, estruturando etapas que levam a organização ao futuro que ela almeja.

Este estudo visa fornecer subsídios para adequações em sua gestão, a fim de se obter uma Cultura Organizacional que comunge com as mudanças propostas, assim como sugere um modelo estruturado para a implantação de um Planejamento Estratégico, viabilizando uma participação mais consciente, motivada e produtiva do grupo, buscando com isto otimizar os resultados da organização, e assim alcançar os objetivos estratégicos definidos.

Por meio do aprofundamento da revisão bibliográfica inerente ao tema e confrontação com o estudo de caso realizado, é possível constatar o compromisso dos gestores da organização com os objetivos estratégicos definidos através do Planejamento Estratégico do exercício de 2014. Isto se deve pelo fato de terem sido envolvidos de forma participativa no processo de concepção do mesmo, ou seja, da sua elaboração, o que responde ao primeiro objetivo específico definido.

É possível inferir que tal compromisso está relacionado também com a maneira que a alta administração conduziu esta fase do planejamento, uma vez que

verifica-se através da análise do Gráfico 08, que todos os respondentes da pesquisa avaliam que a sua participação foi de grande importância neste processo.

Faz parte do Planejamento Estratégico o surgimento de desafios, e conseqüente a isto, é natural que mudanças venham a acontecer ao longo do processo. Manter a equipe de líderes da organização como aliada, é fundamental para que haja uma manifestação de uma influência favorável na Cultura Organizacional.

Uma vez comprometidos, tendo a visão clara do seu papel no processo de implantação do Planejamento Estratégico e estabelecendo estratégias para o alcance dos seus respectivos objetivos, evidencia-se a criação de um ambiente de aprendizagem dos gestores com suas respectivas equipes - o que vem atender ao segundo objetivo específico - proporcionando o mesmo ambiente participativo que tiveram a oportunidade de vivenciar na fase de elaboração do modelo, agora com a execução do mesmo.

Conclui-se através da pesquisa realizada com os colaboradores da organização, que há um consenso de que eles possuem o entendimento sobre os objetivos estratégicos que a organização almeja alcançar, assim como do posicionamento da sua Unidade Organizacional neste processo.

Apesar da sua maioria expor uma percepção favorável às propostas descritas no parágrafo anterior, observa-se também certo grau de repulsa, correspondente a 40% dos respondentes da área fim, e 11% dos respondentes da área meio, apresentado no Gráfico 31. Conforme estudo bibliográfico, infere-se que esta incidência pode estar relacionada à resistência a mudanças, e pode vir a limitar a capacidade da organização em atingir seus objetivos, devendo a liderança dar uma atenção a esta informação.

Também foi constatado através da pesquisa, o atendimento ao quarto objetivo específico, uma vez que os colaboradores estão cientes do que podem fazer para contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, verificando com isto, clareza na orientação dada pelos gestores, o que contribui para o envolvimento e comprometimento neste processo, verificado nos resultados da pesquisa.

Observa-se no estudo de caso, que as equipes também possuem conhecimento dos resultados que sua Unidade Organizacional vem alcançando,

como forma de demonstrar o quanto seus esforços estão contribuindo para o alcance dos objetivos, alimentando o nível de participação e motivação de toda a equipe.

Servindo como um elemento indispensável na execução do Planejamento Estratégico, e respondendo ao terceiro objetivo específico do estudo, os instrumentos disponibilizados pela organização para controle e mensuração dos resultados alcançados estão em um nível bom de aceitação pelos gestores, abrindo margem para a organização aproveitar o comprometimento existente na busca sugestões de novas metodologias.

Como visão geral dos gestores e colaboradores, e reafirmando seu comprometimento, o estudo de caso demonstra que a implementação do Planejamento Estratégico está proporcionando mudanças positivas para toda a organização

A proposta de implantação de um Planejamento Estratégico é em si mesma uma mudança pragmática, a qual deve ser incorporada pela Cultura Organizacional.

Remetendo este entendimento à pesquisa aplicada, verifica-se o empenho da liderança da organização, envolvendo a alta administração e suas gerências, em buscar o alinhamento da Cultura Organizacional, valorizando os seus recursos humanos, com a capacidade intelectual e cognitiva inerente ao homem e a riqueza de conhecimento, não disponibilizado, mas que existe guardado em cada indivíduo.

Por fim, é possível constatar através dos resultados da pesquisa de campo, que a Cultura Organizacional em estudo está adequada ao processo do Planejamento Estratégico do exercício de 2014, confirmando aqui a aplicabilidade do tema proposto, como forma de permitir à organização o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Devido o resultado satisfatório, e pelo tema fazer parte de uma ferramenta integradora dos processos de gestão por resultados denominada *Balanced Scorecard*, recomenda-se a sua utilização para o próximo Planejamento Estratégico a ser desenvolvido.

## REFERÊNCIAS

- ASSUMPÇÃO, Alfredo José. **Gestão sem medo: muito se pode criar, tudo se pode mudar**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CATELLI, Aldo. **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica - GECON**. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COOPER, Donald R.; SHINDLER, Pámela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. - Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2002.
- GOMES, Jorge Fornari. **A terceira competência: um convite a revisão do seu modelo de gestão**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GONÇALVES, Helen Silva. **Aplicação do BSC no Planejamento Estratégico em empresas que utilizam Sistema de Gestão de Qualidade: Proposta de um modelo**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco. 2006.
- GRACIOSO, Francisco. **Empresas perenes: o humanismo como filosofia de gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUIMARÃES, Geraldo; RECHTMAN, Marcos; NETTO, Roberto Lima. **Nova Estrutura: reinventando sua empresa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- HALL, RICHARD H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004)
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.
- HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica: princípios e práticas**. 2 ed. - Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LOBATO, David Menezes *et al.* **Estratégia de empresas**. 3. ed. rev. e atual - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MACÊDO, Ivanildo Izaías de *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 7 ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. - São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: A prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.

MULLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18 ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RABELO FILHO, Fausto de Marcos. **Planejamento: objetivo e eficácia - Síntese sistêmica do processo**. Brasília: Editora Ser, 2009.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

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

SMICSIK, Tibor. **OMIS: Organização, métodos, informação e sistemas**. 1. ed. v. 2. - São Paulo: Makron Books, 1992.

SOUSA, Evandro Rafael Ascencio de. **Um estudo dos modelos de gestão utilizados pelas pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado. São Paulo, 2003

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











## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO 1

Prezado(a) Gestor(a),

O presente questionário é parte integrante do trabalho de conclusão do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados pelo Centro Universitário de Brasília (UNICEUB/ICPD), e objetiva realizar uma pesquisa sobre a influência da Cultura Organizacional no processo de Planejamento Estratégico utilizando como estudo de caso, a empresa Tecnisys Informática e Assessoria Empresarial Ltda.

É fundamental que sua opinião seja emitida com absoluta autenticidade e liberdade para que os resultados sejam representativos e válidos, possibilitando conclusões depois de tabulados. A sua participação é extremamente importante para esta pesquisa, e os dados e resultados são de finalidade exclusivamente acadêmica.

Desde já agradeço sua contribuição para esta pesquisa.

Elabore sua resposta assinalando o que melhor representar o seu grau de concordância.

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Escolaridade:   Doutorado

1.

4. Função: \_\_\_\_\_

2. Sexo:   Feminino

1.

Mestrado

2.

5. Tempo na função atual:

5.1 \_\_\_\_\_ anos e 5.2 \_\_\_\_\_ meses

Masculino

2.

Superior

3.

6. Tempo de instituição:

6.1 \_\_\_\_\_ anos e 6.2 \_\_\_\_\_ meses

Ensino Médio

4.

Ensino Fundamental

5.

	Sempre	Frequen- temente	Raramen- te	Nunca	Não sei Informar
<b>Planejamento Estratégico 2014</b>					
07 - Considero que a minha participação na elaboração do Planejamento Estratégico foi atuante.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
08 - Externalizo o meu sentimento em relação ao Planejamento Estratégico estabelecendo minhas próprias metas e me empenhando em alcançá-las.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
09 - A empresa fornece meios de controle eficientes para o acompanhamento dos resultados que estão sob a minha responsabilidade.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
10 - Os objetivos estratégicos estabelecidos para a minha unidade organizacional são exequíveis, mesmo considerando os desafios inerentes a eles.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
11 - Diante dos resultados obtidos até o momento, acredito que o Planejamento Estratégico está contribuindo em mudanças positivas para a organização.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
12 - Como líder nesse processo de transformação, busco envolver a todos na busca dos objetivos organizacionais.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
13 - É possível verificar o comprometimento de todos os gestores das unidades organizacionais no alcance dos objetivos estratégicos.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
14 - Afirmando que as minhas responsabilidades estão claras para o atendimento aos objetivos da organização.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>

	Sempre	Frequen- temente	Raramen- te	Nunca	Não sei Informar
<b>Planejamento Estratégico 2014</b>					
15 - Considero estar capacitado para assumir as responsabilidades que me foram atribuídas nesta fase estratégica.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
16 - Tenho o apoio dos meus gestores no alcance dos objetivos estratégicos atribuídos à minha unidade organizacional.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
17 - No meu ponto de vista, a minha participação como líder é extremamente importante nas fases de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
18 - Na minha visão, os colaboradores relacionados à minha gestão estão cientes da importância do Planejamento Estratégico vigente na organização.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
19 - Percebo que a Cultura Organizacional da Tecnisys, a qual é definida pelo modo de pensar e agir da organização, favorece o alcance dos objetivos estratégicos definidos.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
20 - Uma das minhas funções como gestor, é garantir a adequação da Cultura Organizacional aos objetivos estratégicos da organização.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>



## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO 2

Prezado(a) Colaborador(a),

O presente questionário é parte integrante do trabalho de conclusão do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados pelo Centro Universitário de Brasília (UNICEUB/ICPD), e objetiva realizar uma pesquisa sobre a influência da Cultura Organizacional no processo de Planejamento Estratégico utilizando como estudo de caso, a empresa Tecnisys Informática e Assessoria Empresarial Ltda.

É fundamental que sua opinião seja emitida com absoluta autenticidade e liberdade para que os resultados sejam representativos e válidos, possibilitando conclusões depois de tabulados. A sua participação é extremamente importante para esta pesquisa, e os dados e resultados são de finalidade exclusivamente acadêmica.

Desde já agradeço sua contribuição para esta pesquisa.

Elabore sua resposta assinalando o que melhor representar o seu grau de concordância.

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Escolaridade: Doutorado

1.

4. Função: \_\_\_\_\_

2. Sexo: Feminino

1.

Mestrado

2.

5. Tempo na função atual:

5.1 \_\_\_\_\_ anos e 5.2 \_\_\_\_\_ meses

Masculino

2.

Superior

3.

6. Tempo de instituição:

6.1 \_\_\_\_\_ anos e 6.2 \_\_\_\_\_ meses

Ensino Médio

4.

5.

Ensino Fundamental

	Sempre	Frequen- temente	Raramen- te	Nunca	Não sei Informar
<b>Planejamento Estratégico 2014</b>					
07 - Os meus líderes se preocupam em nos esclarecer quanto às mudanças que a organização está buscando em termos estratégicos.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
08 - Estou ciente sobre o papel da minha unidade organizacional no processo de execução do Planejamento Estratégico da organização.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
09 - Externalizo um sentimento positivo em relação ao Planejamento Estratégico vigente na Tecnisys.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
10 - Possuo uma visão clara do que é esperado de mim para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
11 - Acredito ter um papel importante no alcance das metas definidas para a minha unidade organizacional.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
12 - Acredito estar contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
13 - Através dos meus líderes, tenho conhecimento dos resultados que a minha unidade organizacional está obtendo.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
14 - Com o conhecimento e experiência que possuo dentro das minhas atribuições, os objetivos estratégicos definidos para a minha unidade organizacional são possíveis de se alcançar.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>

	Sempre	Frequen- temente	Raramen- te	Nunca	Não sei Informar
<b>Planejamento Estratégico 2014</b>					
15 - Diante dos resultados obtidos até o momento, acredito que o Planejamento Estratégico está resultando em mudanças positivas para a organização.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>
16 - Percebo que a Cultura Organizacional da Tecnisys, a qual é definida pelo modo de pensar e agir da organização, favorece o alcance dos objetivos estratégicos definidos.	4. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	0. <input type="checkbox"/>