

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DENISE AVILA

PERCEPÇÕES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL:

Um Estudo de Caso na Empresa I

SÃO LEOPOLDO

2013

DENISE AVILA

PERCEPÇÕES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL:
Um estudo de caso na empresa I

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof^ª. Dra. Maria Beatriz Rodrigues

SÃO LEOPOLDO

2013

DENISE AVILA

PERCEPÇÕES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL:
Um estudo de caso na empresa I

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovada em de de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^ª. Dra. Maria Beatriz Rodrigues

RESUMO

Em um mundo de negócios, o fenômeno da globalização encurtou as barreiras e trouxe à tona a necessidade de uma estrutura sólida para a manutenção das empresas. Para a construção desta estrutura objetivando o crescimento organizacional, é importante que as empresas permitam-se conhecer e analisar a sua cultura organizacional, bem como, refletir sobre aspectos que visem a definição de elementos relevantes para seu rumo, como missão, visão e valores, próprios de uma planejamento estratégico. Assim, o presente trabalho propõe um estudo em uma empresa jovem que atua no ramo de desenvolvimento e importação de produtos para higiene pessoal, tendo como objetivo geral analisar as principais percepções dos gestores em relação a organização onde atuam, que possam contribuir para o conhecimento da sua cultura organizacional e na reflexão futura do planejamento estratégico da empresa. Para este trabalho realizou-se um estudo de caso, utilizando a pesquisa qualitativa e quantitativa. Para a pesquisa qualitativa, foi utilizada a técnica de entrevista com a diretora da empresa, e para a pesquisa quantitativa, a aplicação de um questionário com todos os gestores.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Planejamento estratégico. Percepções.

ABSTRACT

In a business world, the phenomenon of globalization shortened barriers and brought to the fore the need for a solid framework for the maintenance of the companies. For the construction of this structure aiming organizational growth, it is important that companies allow themselves to know and analyze their organizational culture, as well as reflect on aspects aimed at defining elements relevant to its direction, like their mission, vision and values, the structure for a strategic planning. This work proposes a study on a young company that is engaged in the development and import of products for personal care, where the objective is to analyze the main perceptions of managers and director regarding the organization where they act, which may contribute to the knowledge of the organizational culture and the future consideration of the company's strategic planning. For this study we performed a case study using qualitative research, through interviews with the company's director, and quantitative, with the application of questionnaires to managers.

Keywords: Organizational culture. Strategic planning. Perceptions.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária.....	35
Gráfico 2 - Gênero.....	36
Gráfico 3 - Escolaridade.....	36
Gráfico 4 - Objetivo da empresa.....	37
Gráfico 5 - O que faz de melhor.....	38
Gráfico 6 - Força que impulsiona.....	40
Gráfico 7 - Valores básicos.....	41
Gráfico 8 - Satisfação do cliente.....	42
Gráfico 9 - Valores.....	43
Gráfico 10 - Pontos fortes.....	44
Gráfico 11 - Pontos fracos.....	45
Gráfico 12 - Ameaças.....	46
Gráfico 13 - Oportunidades.....	47
Gráfico 14 - Principais objetivos para os próximos anos.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos superficiais da cultura organizacional	14
Quadro 2 - A matriz SWOT	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	10
2.1.1 Faces e Elementos da Cultura Organizacional	13
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.2.1 Estrutura do Planejamento Estratégico	17
2.2.1.1 Negócio.....	18
2.2.1.2 Missão.....	18
2.2.1.3 Visão.....	19
2.2.1.4 Valores.....	20
2.2.1.5 Análise do Ambiente Interno e Externo	20
2.2.3 RELACIONANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	26
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	26
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	27
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	27
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	28
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	29
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	29
4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.....	30
4.2.1 Dados Coletados por Meio de Entrevista	30
4.3 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS.....	35
4.3.1 Dados Coletados por Meio de Questionários	35
4.3.1.1 Análise do Perfil	35
4.4 ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO ENTRE A ENTREVISTA E QUESTIONÁRIOS	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRETORA DA EMPRESA.....	57
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES.....	58

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo competitivo, especialmente em países emergentes, a criação de empresas acontece rapidamente, no ritmo das oportunidades. O fenômeno da globalização encurtou barreiras e fez crescer ainda mais a busca por produtos de qualidade à preços melhores. Assim, o que se percebe é que para se manterem competitivas, as empresas precisam estar apoiadas em uma estrutura sólida, planejada e com objetivos condizentes aos seus potenciais.

Despontar em um mundo que adormece a cada dia com sonhos e nasce com os mesmos realizados, é um desafio constante, mas ao mesmo tempo, fascinante, aos olhos de empresas que buscam crescer através do brilho das suas crenças, valores e estratégias que visam não somente o lucro monetário, mas a prestação de serviços e venda de produtos que vão além de uma transação comum, despertando sensações e bem-estar aos seus clientes e contribuindo com a sociedade na qual estão inseridas.

É neste sentido, que empresas que tantas vezes nascem de uma ideia ou de um momento favorável, busquem realizar uma análise de suas origens, referências culturais, valores entre outros elementos que permitirão uma definição centrada sobre seus objetivos e rumos, por meio de um planejamento estratégico que envolva a cúpula organizacional, bem como, a opinião de todos os envolvidos.

Este trabalho nasceu do desejo de se construir um código de ética e serviu, entre outras coisas, para entender que essa construção passa necessariamente pelo estudo da cultura organizacional e pelo estabelecimento de missão, visão, e valores, próprios de um planejamento estratégico. Desta forma, conduziu-se o presente estudo, para um diagnóstico das características organizacionais de uma empresa em fase de crescimento, visando analisar suas principais referências culturais, bem como, oportunizar aos gestores uma reflexão sobre a organização em que atuam tendo em vista a elaboração futura do planejamento estratégico.

De acordo com o que foi descrito acima, realizou-se um estudo de caso em uma empresa de desenvolvimento e importação de produtos, com sede na região do Vale dos Sinos, com atuação no mercado nacional, a qual será apresentada no capítulo 4. No intuito de preservar sua identidade a empresa relacionada será chamada a partir daqui de Empresa I.

Sendo uma empresa jovem, empreendedora, criativa, e em plena expansão, faz-se necessário uma reflexão conjunta de seus gestores para que possa crescer direcionada e de forma saudável e consistente. Neste contexto, pergunta-se: Quais as principais percepções dos

gestores sobre a organização onde atuam que podem contribuir para o conhecimento da cultura organizacional e na reflexão futura do planejamento estratégico?

A fim de se buscar respostas para a pergunta que motiva esta pesquisa, definiu-se como objetivo geral analisar as principais percepções dos gestores em relação a organização que atuam, que podem contribuir para o conhecimento da cultura da empresa e para a reflexão e elaboração futura do planejamento estratégico.

Quanto aos objetivos específicos definiu-se: destacar a importância da cultura organizacional e do planejamento estratégico para o crescimento organizacional; relatar a origem da empresa I, bem como, referências importantes da sua cultura; contribuir para um pensamento conjunto dos gestores sobre os rumos e vocações da empresa.

Considerando a importância de um planejamento estratégico para o delineamento de um futuro para empresas, bem como, da consciência do poder da cultura organizacional no alcance dos objetivos, é que considera-se este trabalho relevante para auxiliar a empresa através das percepções de seus gestores no que tange ao seu futuro.

Da mesma forma, objetivando-se o crescimento profissional e acadêmico, apresentou-se referencial teórico sobre os assuntos abordados, tendo em vista, a compreensão e a análise dos dados coletados na pesquisa.

Vale ressaltar que para o meio acadêmico, a pesquisa poderá contribuir no sentido de instigar que novos trabalhos sejam realizados a partir da relação entre os temas planejamento estratégico e cultura organizacional.

A estrutura deste estudo está desenvolvida em quatro capítulos. O capítulo dois aborda os conceitos e elementos da cultura organizacional, conceitos de planejamento estratégico e seus principais elementos, bem como, uma relação entre ambos.

O terceiro capítulo apresentará a metodologia seguida para a realização da pesquisa, evidenciando a técnica de coleta e de tratamento de dados.

No quarto capítulo, será apresentada a empresa pesquisada, bem como, a análise dos dados. Todos os dados coletados foram analisados e discutidos de acordo com a bibliografia estudada, para se obter resposta ao problema que determina este estudo.

Por fim, no quinto capítulo apresentam-se então as considerações finais deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o tema cultura organizacional trazendo alguns de seus conceitos, bem como, seus principais elementos. Também apresenta alguns conceitos sobre planejamento estratégico, que contribuem para o entendimento da cultura organizacional e pavimentam o caminho da empresa para a reflexão futura sobre seu planejamento. Por fim, uma análise da relação entre a cultura organizacional e o planejamento estratégico.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização é ampla e complexa, ao mesmo tempo em que é algo presente, vivo e que se sente. Mas antes de se entrar no campo organizacional é interessante a colocação da definição deste termo.

Conforme Dias (2007, p. 16-17), “A cultura de manifesta através de tudo aquilo que produz o homem para satisfazer suas necessidades e viver em sociedade [...] e pode ser definida como o conjunto de traços materiais e não materiais que caracterizam e identificam uma sociedade”. Alguns elementos podem ser considerados como básicos na adequação de qualquer cultura, como crenças, valores, normas, sanções, símbolos, idiomas e tecnologia.

Pode-se dizer que a concepção de cultura não pode ser tomada de forma estática. Segundo França (2010), esta passa por várias fases e formulações, e ainda nos dias atuais, conceitos diferentes de cultura coexistem.

Com relação a cultura organizacional sabe-se que esta é bem mais recente, e seus estudos iniciaram de forma massiva na década de 80 e se difundiram muito rapidamente. Hoje a cultura organizacional é reconhecida como um tema importante, tendo mesmo o seu estudo rejuvenescido pelos processos de fusão e aquisição de empresas, pelas formas novas de gestão de pessoas, pelos novos formatos das organizações, pela maior internacionalização de empresas, pela importância que tem sido dada aos estudos organizacionais de cunho cross-cultural e intercultural, pela busca da sustentabilidade, pela construção de um ambiente diverso e de relações de trabalho mais civilizadas. (FREITAS, 2012).

Identificar e compreender a cultura organizacional é algo de fundamental importância para muitos profissionais, sendo estes administradores, psicólogos e sociólogos, a fim de que atuem de maneira consistente na organização objetivando a mudanças positivas. A cultura de uma organização não existe quando esta começa, pois se forma pouco a pouco por meio de um processo contínuo, que não termina nunca, sendo que, a formação e consolidação de uma cultura

organizacional estão inteiramente ligadas à conservação de um certo grupo de funcionários. (DIAS, 2007).

De acordo com Schein (2009) num processo de formação cultural, o fundador traz algumas pessoas e forma um grupo efetivo que compartilha meta e visão comuns, mais tarde outras pessoas são inseridas na organização e uma história comum passa a ser construída. Schein revela que o grupo permanecendo estável, dividindo experiências de aprendizagem, desenvolverá suposições sobre si, seu ambiente e de como realizar as coisas a fim de sobreviver e crescer.

Freitas (2012) complementa que, algumas funções da cultural organizacional são o de valorizar o que é importante ali, consolidar os comportamentos, construir significados e formas de interpretar eventos organizacionais, sinalizar as formas de resolver problemas, sugerir um senso de direção e propósito para os públicos internos e externos da organização, valorizar o comportamento tido como desejável e exemplar.

Neste contexto Dias (2007) afirma que uma organização se mantém unida, através da cultura organizacional, que demonstram os valores ou ideais sociais e crenças que seus membros compartilham, sendo manifestados em elementos simbólicos como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem exclusiva.

Segundo Freitas (2012), com base nos pressupostos a respeito do que é o homem, o que é a cultura e o que é a organização, os estudos com relação a cultura tendem a enxergá-la de duas formas: “a) como uma metáfora, ou seja, considera a cultura algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem”. (FREITAS, 2012, p. 12).

Importante ressaltar que conforme Freitas (2012), a aceitação de que a cultura é uma variável possibilita que ela possa ser definida e instrumentalizada assim como a estratégia e a estrutura, em outras palavras, é mais um elemento sob o controle da direção e que pode ser modificada sempre que for adequado aos seus objetivos.

Assim, “Assumir que uma organização não pode mudar é lavrar um atestado de óbito para ela”. (FREITAS, 2012, p. 49). Entretanto, uma cultura que muda a toda hora, não pode ser definida como cultura, pois não realiza sua tarefa principal, que é de ser um guia para as situações mais comuns na dinâmica organizacional. (FREITAS, 2012).

Um fato relevante a ser ressaltado aqui é a influência dos fundadores desempenham no processo de criação, desenvolvimento e manutenção da cultura. De acordo com Dias (2007), a importância do líder é crucial na configuração da cultura, sendo que esta se dá no nascimento do grupo. Falar do líder é falar do fundador do grupo. Explica que, “Este é quem toma a

iniciativa e os demais que atuam sob sua direção adquirem por influência as crenças do fundador, surgindo a cultura organizacional, que se difundirá com maior ou menor sucesso à medida que cresça a organização”. (DIAS, 2007, p. 59).

Freitas (2012) revela que “Entre os atores tidos como mais relevantes nesse processo estão os fundadores e os líderes, que são considerados imprescindíveis, especialmente nos primeiros anos de vida da organização”. (FREITAS, 2012, p. 46). Visando entender essa influência, podemos analisar o caso da empresa hipotética criada:

[...] depois de decidirem a razão da existência da empresa que criarão (missão), que visão eles têm do cenário e quais serão os seus diferenciais para o sucesso (valores), os sócios da nossa estória definirão: que futuro eles querem para a empresa e como ela vai crescer (estratégia), os objetivos concretos que pretendem atingir [...]. (FREITAS, 2012, p. 32-33).

Neste sentido, um primeiro conjunto de definições servirá de base, para escolhas do grupo que, mesmo sem consultar os sócios ou fundadores, seguirão estas definições, pois ocorre uma aprendizagem, sendo considerada correta como a forma de agir. (FREITAS, 2012).

Neste mesmo contexto Alves (2010, p. 270) comenta que o papel da liderança na (re)construção da cultura é muito relevante. Assim “[...] para a organização ou para os seus grupos íntegros, mesmo sem a presença física do líder, os seus membros o substituem por uma ‘mensagem’, ou uma ‘ideia’, ou uma ‘missão’, ou ainda uma ‘imagem transcendente’ dele originária”. Dias (2007) revela que “Uma cultura forte pode contribuir substancialmente para o êxito a longo prazo das organizações ao guiar o comportamento e dar significado às atividades”. (DIAS, 2007, p. 41).

Sobre esta questão Fleury (2011) comenta a partir do ponto de vista de Edgar Schein, a atribuição ao papel dos fundadores no processo de moldar os padrões culturais de uma organização. Neste sentido explica que “[...] os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo”. (FLEURY, 2011, p. 20).

A partir disto, ao discutir técnicas plausíveis de investigação dos fenômenos culturais de uma organização, Schein atribui grande importância às entrevistas com estes membros fundadores, elementos chaves da organização. Advoga que “A cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início”. (SCHEIN, 2009, p. 211).

Schein (2009) afirma também que o design físico de uma organização envolve todas as características visíveis e reforçam potencialmente as mensagens do líder, se forem administradas para isto, visto que, os líderes que possuem filosofia e atitude claras escolhem personificar esse estilo nas manifestações visíveis da sua organização. Neste contexto, Dias (2007) reforça que, os edifícios, distribuição de salas e uso do espaço, também fazem parte da cultura de uma empresa.

Sabe-se que para estudar a cultura de uma organização não é tarefa fácil. Conforme Fleury (2011) o diálogo com autores de diferentes enfoques teóricos e a experiência concreta de situações de pesquisa nesta área, lhes levou a desenvolver uma proposta metodológica de como desvendar a cultura de uma organização. Sendo assim, os caminhos para isso abordam temas, como o histórico das organizações, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação, a organização de processo de trabalho e as técnicas de investigação.

Com relação ao tema histórico nas organizações, Fleury (2011) salienta o papel fundamental do fundador, pois ao mesmo tempo que este detém a compreensão global sobre o projeto da organização, tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão. Ainda na recuperação histórica é importante pesquisar os incidentes críticos os quais a organização passou, tais como, crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos. Isto se justifica pois, “Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente aos pesquisador, pois certos valores importantes de ser preservados ou pelo contrário questionados emergem com maior nitidez”. (FLEURY, 2011, p. 23).

Com relação as formas de manifestação da cultura organizacional, embora ela seja um tema intangível, esta se expressa, se tangibiliza e se materializa através de fatores como, o Código de Ética, Carta de Princípios, Filosofia, Declaração da Missão, Declaração de Visão e dos Valores da Empresa, através de seus *Slogans*, através de suas Figuras Folclóricas e através do comportamento da organização e das pessoas que trabalham nela. (LUZ, 2003).

2.1.1 Faces e Elementos da Cultura Organizacional

Em uma organização as normas e os valores são fundamentais para facilitar e ajudar a moldar o comportamento de seus membros. De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006), alguns elementos superficiais da cultura podem contribuir para que os funcionários interpretem eventos cotidianos na organização e são os principais meios pelos quais as normas e os valores culturais são comunicados de uma pessoa para outra.

Quadro 1 - Elementos superficiais da cultura organizacional

Elemento	Descrição
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem idéias complexas e mensagens emocionais
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização

Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 368).

Segundo Luz (2003, p. 16), “Os valores balizam e demonstram claramente quais as prioridades que uma empresa procura seguir no cumprimento de seus objetivos”.

Já Freitas (2012), define os valores como sendo o que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados como guias para o comportamento organizacional no dia a dia. Neste sentido, o trabalho principal dos administradores e líderes estaria na modelagem, realce e encarnação dos valores da organização, considerando que, empresas bem sucedidas geralmente são rígidas em relação aos desvios de seus valores.

Outra consideração importante acerca dos valores é que exercem um papel importante em transmitir ao mundo exterior o que ele pode esperar de uma empresa e na maioria das vezes os *slogans* são os portadores de mensagens desta natureza. (FREITAS, 2012). Um estudo foi realizado pelos pesquisadores Posner et al. (1985 apud FREITAS, 2012) para investigar se os valores compartilhados realmente fazem a diferença e o porquê.

Os resultados concluíram que os valores compartilhados são importantes porque se relacionam com sentimentos de sucesso pessoal, elevam o comprometimento com a organização, aumentam a autoconfiança no entendimento pessoal e nos valores organizacionais, favorecem um comportamento ético, constroem compatibilidade com os objetivos da organização e os seus *stakeholders*. (FREITAS, 2012, p. 17, grifo do autor).

Nassar (2010) salienta que, os valores da empresa não devem estar centralizados nela mesma, ou em palavras que o presidente e a diretoria escolham de uma lista. “Os valores são estabelecidos além da empresa. Extrapolam as fronteiras da economia política e ocuparam importante espaço na essência, no jeito de ser e de fazer de uma organização”. (NASSAR, 2010, p. 254).

Segundo Freitas (2012) as histórias também desempenham papel relevante na divulgação dos valores e de exemplos que devem ser seguidos na consolidação da cultura. São geralmente compartilhadas pelos membros da organização, por serem concretas e fornecerem descrições reais sobre lugares e pessoas.

Com relação às normas, vale ressaltar as considerações de Freitas (2012) para a qual estas são o comportamento esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, seja este formal ou não, visto que é o comportamento aprovado pelo grupo e repassado pelos demais elementos culturais.

Para finalizar, de acordo com Chiavenato (2010) as empresas hoje, são mais conhecidas pela sua cultura organizacional ou cultura corporativa e o mais importante do que ter é ser, pois em um mundo de negócios que privilegia cada vez mais a inovação a cultural organizacional surge como importante patrimônio da organização e demanda o máximo de carinho por parte dos administradores.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É importante que antes da definição do planejamento estratégico, se entenda o sentido dos termos *planejamento e estratégia*, na administração.

Conforme com Chiavenato (2010, p. 14) “O planejamento define o que a empresa pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo”. Ou seja, traça os objetivos, levando-se em conta os recursos e trabalhos que serão necessários para o alcance destes.

Para Oliveira (2005) um dos principais aspectos da função planejamento é que este não é um ato isolado e, sendo assim, deve ser visto como “[...] um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos”. (OLIVEIRA, 2005, p. 36).

Com relação à estratégia, de acordo com Tiffany e Peterson (2000, p. 260, grifo do autor), “A palavra estratégia vem do grego e significa literalmente *a arte da liderança*”. Assim define uma atuação padrão de estratégia no cenário empresarial, como sendo:

- ✓ Descrever como concretizar as metas e os objetivos definidos para a empresa.
- ✓ Leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa.
- ✓ Orientam na alocação e no emprego dos recursos humanos e financeiros.
- ✓ Cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada. (TIFFANY; PETERSON, 2000, p. 261).

Em se tratando de definição, Kluyver e Pearce II (2007), acrescentam que mesmo não sendo possível oferecer uma definição simples e descritiva sobre estratégia, devido a sua complexidade, existe certo consenso em relação as suas principais dimensões.

Estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros stakeholders ao proporcionar valor para o cliente. (KLUYER; PEARCE II, 2007, p. 2, grifo do autor).

Seguindo neste viés, para Chiavenato (2008) a estratégia está voltada ao ajuste de todos os recursos e competências da organização às demandas e necessidades do ambiente externo. Salienta que esta “[...] compõe o elemento integrador e direcionador de todas as ações da empresa [...]. As empresas que não definem sua estratégia organizacional simplesmente andam a esmo e sem direção”. (CHIAVENATO, 2008, p. 222).

A partir disso, pode-se considerar que a estratégia, mesmo tendo tantos conceitos, basicamente, diz respeito a uma direção escolhida pela empresa, a qual um plano de ação será estabelecido para o alcance do resultado almejado, ou seja, dos objetivos estipulados.

Em relação ao planejamento estratégico, conforme Cavalcanti (2011) a ideia teve início na década de 60, no auge da expansão e diversificação dos negócios e sua formalização deu-se na década seguinte. Desta forma, para João (2011, p. 339)

Tipicamente, o planejamento estratégico consiste em estabelecer uma visão (aonde vamos) que corresponde a um objetivo específico. Adicionalmente o planejamento estratégico ajuda uma organização a viver por seus valores (quem somos) e afinar sua missão (o que fazemos).

Assim, depois de estabelecidos a visão, os valores e a missão, a organização começa a decidir as metas estratégicas para chegar ao futuro desejado.

Seguindo no intuito de conceituar planejamento estratégico, para Kluyver e Pearce II (2007, p. 188), “O planejamento estratégico é um processo usado para desenvolver uma análise de suporte e para comunicar e implementar a estratégia escolhida”.

Já para Chiavenato (2010) o planejamento estratégico está no nível institucional, que envolve toda a organização, sendo este direcionado a longo prazo com foco no futuro e destino de uma organização. Desta forma, “O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação e tomada de decisão e avaliação”. (CHIAVENATO, 2010, p. 202). Este se ajusta sobre três parâmetros:

[...] a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. Começa com a construção do consenso sobre o futuro que se deseja: é a visão que descreve o mundo em um estado ideal. A partir daí examinam-se as condições externas do ambiente e as condições internas da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 204).

Segundo Oliveira (2005, p. 47), “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporcionada sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Informa que este é de responsabilidade do alto escalão da empresa e está relacionado à formulação de objetivos e a seleção de ações delineadas para a sua realização. Para isto, ainda é necessário levar em consideração as condições internas e externas à empresa e respeitar premissas básicas, para que o processo estratégico possua coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2005).

Assim sendo, umas das condições fundamentais para a elaboração do planejamento estratégico é a consciência da sua importância e necessidade, pois é essencial o envolvimento efetivo de todas os colaboradores, especialmente de seus diretores, para que seja propício o seu clima de implantação e exista o comprometimento e engajamento. (SAMPAIO; PERIN, 2004).

2.2.1 Estrutura do Planejamento Estratégico

A estrutura para a formulação do planejamento estratégico é constituída, essencialmente, pela concepção e definição do negócio, visão, missão, valores, análise do ambiente interno e externo, formulação dos objetivos e estratégias. (SAMPAIO; PERIN, 2004).

2.2.1.1 Negócio

Para a definição do negócio de uma empresa, é necessário lembrar que, de acordo Sampaio e Perin (2004) os clientes não compram produtos, mas sim, os benefícios e a solução de problemas que estes produtos ou serviços trazem.

É neste sentido que para Moraes (2004), o negócio de uma organização pode ser definido como a orientação da sua atividade empresarial, aquilo que ela explora para atender às necessidades do cliente e obter rentabilidade. É necessário que se tenha uma visão ampliada do negócio, que seja planejada, para que não deixe dúvida sobre os objetivos almejados.

2.2.1.2 Missão

De acordo com Moraes (2004, p. 30), “Missão é a vocação da organização, é uma expressão concebida a partir de um conjunto de valores que traduz a razão de ser do fundador da empresa e na delimitação de suas atividades”.

Já para Oliveira (2005, p. 76) “A missão é a determinação do motivo central da existência da empresa [...] Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.” Salienta que esta, não está inteiramente relacionada com o estatuto social da empresa, sendo muito mais ampla e envolvendo até mesmo expectativas.

Para Chiavenato (2010), a missão é o motivo do porque da organização ter sido criada e para o que ela deve servir. Explica que, “É importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se o administrador não sabe por que ela existe e para onde ela pretende ir; ele jamais saberá dizer qual o melhor caminho a seguir”. (CHIAVENATO 2010, p. 220). Importante destacar que:

A missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores através de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais, que representam os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente. Os valores e crenças centrais devem focalizar os funcionários, os clientes, os fornecedores, a sociedade de um modo mais amplo e todos os parceiros direta ou indiretamente envolvidos no negócio [...]. É a missão que define a estratégia organizacional e indica o caminho a ser seguido pela organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 221).

De acordo com Born et al. (2007) a definição de uma missão acontece após o estabelecimento do negócio, da visão e dos valores. Enquanto, geralmente, negócio, visão e

valores são escritos de maneira bastante direta, no caso da missão é possível encontrar várias formas e estilos, compreendendo o papel da organização com cada um de seus diversos públicos.

2.2.1.3 Visão

O estabelecimento da visão nas empresas não é tarefa simples. Conforme Moraes (2004) é necessário que se façam alguns questionamentos como, onde se quer estar nos próximos dez anos? Os colaboradores sabem aonde a organização quer chegar? Eles concordam e aceitam as diretrizes estabelecidas? O caminho adotado é satisfatório ou necessita mudança? Estão atendendo às necessidades e desejos dos clientes?

Oliveira (2005 p. 88) conceitua a visão como os “[...] limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

A visão é uma percepção sob o ponto de vista do gestor e das pessoas que integram a organização. Define o que a empresa pretende ser no futuro no curto, médio e longo prazo. Segundo Chiavenato (2008) a visão esclarece aonde a empresa quer chegar e, desta forma, permite que as pessoas que integram a organização possam dar algum tipo de contribuição para que a visão se transforme em realidade. Explica que, indicar claramente o futuro que a empresa almeja construir e mostrar como podem ajudá-la é a melhor maneira de formar empreendedores dentro da empresa.

Neste contexto, para Lobato et al. (2006) a visão pode ser vista como um cenário, ou uma intuição, um sonho, ou mesmo uma vidência. É esta imagem acima dos objetivos da empresa e projetada para o futuro, que deve ser comunicada a todos os colaboradores da empresa. Afirma que, “A visão é definida pelo líder, mas na organização visionária, há o líder dos líderes que implementa a visão de forma participativa. [...] se o líder não compartilha a sua visão com os demais, ele é visionário, mas não a organização”. (LOBATO et al., 2006, p. 40).

Neste mesmo sentido, Scott, Jaffe e Tobe (1998) ressaltam que os gerentes que se engajam na criação da visão, precisam ser capazes de compreender o foco básico da organização e lançá-lo para o futuro, a fim de que seja imperativo em relação a outros.

2.2.1.4 Valores

Segundo Born et al. (2007) os valores definem certa unidade de conduta que forma a cultura organizacional.

Os valores declarados por uma empresa são aqueles considerados mais importantes em seu relacionamento com os públicos interno e externo. Contudo, nem todos os valores possuem a mesma importância. Desta forma, além de comunicar seus critérios de decisão, também é comum algumas empresas ordenarem os mesmos de acordo com sua importância, chegando à formalização da ética empresarial. (BORN et al., 2007, p. 51).

Para Oliveira (2005), a prática apresenta que a difusão de fortes e sustentados valores, aumentam a qualidade do processo e também os resultados do planejamento estratégico. A utilização constante das frases da visão e dos valores auxilia na consolidação da atratividade da empresa ante seus diversos públicos.

Sendo os valores essenciais para uma empresa, Chiavenato (2008) descreve-os como critérios que guiam o comportamento nas pessoas quando necessitam decidir sobre o que é importante ou prioritário em suas tarefas.

Já para Sampaio e Perin (2004, p. 27) “Os princípios, credos, filosofia ou valores da empresa são aquilo em que ela acredita e que servirão como processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão”. Ressaltam que é os princípios também servem para demarcar o comportamento da empresa, ou seja, mostram até aonde a organização pode ir para realizar um objetivo predeterminado.

Para complementar, conforme Scott, Jaffe e Tobe (1998) a maneira de como uma empresa alcança seus objetivos e visão é tão importante quanto à meta em si mesma. Destacam que “As maiores conquistas das pessoas e das organizações surgem quando elas se sentem inspiradas a realizar algo que se encaixe com os seus valores mais importantes. Os valores estão na base de toda aprendizagem”. (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, p. 23).

2.2.1.5 Análise do Ambiente Interno e Externo

O ambiente oferece inúmeras oportunidades e ameaças para uma empresa. A análise deste faz com que a empresa possa tirar a máxima vantagem sobre as oportunidades e possibilitar neutralizar ou promover a adaptação às ameaças. (OLIVEIRA, 2005).

De acordo com Moraes (2004), os objetivos em analisar o ambiente externo e interno de uma organização, são no sentido de compreender como estes influenciam a organização, tendo em vista as condições atuais para esta competir no mercado.

Segundo Scott, Jaffe e Tobe (1998) as forças externas, sendo as oportunidades e ameaças, normalmente incluem seus clientes, acionistas, concorrentes e alianças estratégicas, e as forças social, política, econômica e tecnológica que influenciam o negócio.

As oportunidades são situações externas e não controláveis atuais ou futuras, que se adequadamente aproveitadas, podem gerar condições favoráveis para a organização. Já as ameaças também são situações externas e não controláveis, que devem ser minimizadas, para que não criem situações desfavoráveis à organização. (SAMPAIO; PERIN, 2004).

Em relação a análise interna, Oliveira (2005) explica que esta tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, seus pontos fracos e fortes diante da relação produtos versus mercados. Neste contexto, Lobato et al. (2006, p. 64), ressaltam que “A força ou ponto forte de uma organização é uma característica interna que facilita o cumprimento de sua missão e objetivos. A fraqueza ou ponto fraco é uma deficiência interna capaz de prejudicar o cumprimento de sua missão e objetivos”.

Para Tiffany e Peterson (2000) os pontos fortes, são a base para o desenvolvimento de estratégias, implementação de planos a fim de atingir as metas estabelecidas, sendo estes, as capacidades, os recursos e as habilidades. Já os pontos fracos referem-se à falta de habilidades ou mesmo, uma deficiência de capacidades e recursos perante a concorrência, que possam impedir a empresa de desenvolver suas estratégias e planos para o alcance das metas.

De acordo com Moraes (2004) e Oliveira (2005) as fortalezas ou pontos fortes são as características da organização, mensuráveis ou não, que propiciam uma relação favorável ao seu ambiente interno, já as fraquezas ou pontos fracos são as características que influenciam a organização de forma negativa em relação ao seu ambiente. É necessário um foco maior nestas características para, sempre que possível, neutraliza-las.

Para facilitar a visualização destes pontos, a matriz SWOT¹ foi desenvolvida com uma metodologia capaz de cruzar o ambiente externo, apresentando as oportunidades e ameaças, e o ambiente interno, pontos fortes e fracos, levando-se em conta à intenção estratégica da organização, sua missão, visão, valores e objetivos organizacionais. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

¹ “A matriz SWOT (acrônimo para *Strengths* = forças; *Weaknesses* = fragilidades; *Opportunities* = oportunidades; *Threats* = ameaças)”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 181, grifo do autor).

Quadro 2 - A matriz SWOT

Diagnóstico da Organização		
	Forças	Fragilidades
Diagnóstico Externo Oportunidades	Abordagem agressiva: Aproveitamento da área de domínio da empresa	Abordagem defensiva e de manutenção <i>status quo</i>
Ameaças	Abordagem de segmentação (área de aproveitamento potencial)	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem: área de risco acentuado

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009, p. 183).

Junto com todas as análises da matriz SWOT, a determinação do negócio, visão, missão e valores, conforme Schreiber e Klein (2013) devem-se determinar os objetivos e a elaboração do plano de ação. Todos os objetivos devem estar coerentes com os recursos da empresa, mensuráveis, viáveis, desafiadores e com prazo definido, para que a organização possa controlar e avaliar o seu desempenho.

Segundo Chiavenato (2008) os principais objetivos globais que as empresas perseguem e seus indicadores de desempenho quase sempre são:

- Satisfação do cliente: o indicador de desempenho é o grau de fidelização do cliente ou o nível de sua satisfação.
- Participação no mercado: o indicador de desempenho é o faturamento da empresa dividido pelo faturamento do setor.
- Inovação: o indicador de desempenho é o número de novos produtos e/ou serviços criados por ano.
- Crescimento do negócio: o indicador de desempenho é o faturamento ou a produção da empresa.
- Rentabilidade ou retorno do investimento: o indicador de desempenho é a receita líquida dividida pelo patrimônio líquido, ou o lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido.
- Competitividade no mercado: o indicador de desempenho é o faturamento por empregado ou vendas por metro quadrado. (CHIAVENATO, 2008, p. 226).

Já os planos de ação, de acordo com Tiffany e Peterson (2000), são ações ou estratégias que deverão ser implementadas pelos administradores. Estas ações servem como uma espécie de direcionamento dado aos colaboradores para que suas atividades sejam realizadas de forma eficaz, atingindo os objetivos desejados pela organização.

Segundo Sampaio e Perin (2004) se faz necessário definir ações, com prazos estipulados e indicadores de controle que facilitem a visualização da obtenção ou não dos objetivos relacionados, sempre com base no conjunto de estratégias eleitas.

2.2.3 RELACIONANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir dos estudos acima, já foi possível perceber que a cultura organizacional está relacionada ao planejamento estratégico de uma organização e não deve ser vista como algo a parte. De acordo com Chiavenato (2010) para se conhecer uma organização o primeiro passo é conhecer sua cultura. Afirma que no fundo, a missão e o estabelecimento dos objetivos da organização são definidos pela cultura. Desta forma, a cultura precisa estar alinhada com outros aspectos das decisões e ações da organização, como por exemplo, o seu planejamento.

Neste contexto, a visão, missão e valores - próprios de um planejamento estratégico - estão entre os fatores que expressão as formas de manifestação da cultura organizacional. (LUZ, 2003). A leitura atenta destes elementos permite conhecer mais sobre a cultura de uma empresa.

Já para Freitas (1991) os sistemas de valores influenciam as escolhas de objetivos e estratégias, pois refletem uma concepção racionalizada do que é considerado desejável pelos membros organizacionais. Ressalta que a hipótese básica na discussão sobre o sentido da estratégia e a compatibilidade cultural é o de que a cultura pode mudar, adaptar-se, ser moldada ou construída. Diante disto, “A discussão do que torna as empresas bem-sucedidas passa pelo exame de suas estratégias, seus sistemas administrativos, o excelente nível de seus executivos e a compatibilidade cultural”. (FREITAS, 1991, p. 101).

Neste sentido, Gaj (1990) conceitua que, cada organização tem uma cultura, valores, normas e crenças que se refletem nas suas posições competitivas e nas suas estratégias. Afirma que cultura organizacional é mais do que estilo gerencial, é a maneira como uma organização desempenha uma série de tarefas e se caracteriza pelas tradições internas, pelo modo de pensar e sentir, pelas reações às oportunidades e ameaças com as quais a organização se depara. Desta maneira, Pereira e Kich (2009), concluem que se pode perceber

então que a cultura está intimamente relacionada ao planejamento estratégico, visto que, as reações da empresa quanto às oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como, seus pontos fracos e fortes na análise interna, fazem parte do processo do planejamento estratégico.

De acordo com Kotter e Heskett (1994), em empresas com culturas corporativas fortes estão associadas frequentemente as ideias e as soluções do seu fundador ou líderes antigos que as proferem como estratégia empresarial, visão e filosofia. Salientam que as culturas têm consequências poderosas, principalmente as fortes, pois podem contribuir para um grupo agir com rapidez e coordenação contra um concorrente ou em benefício de um cliente.

A metodologia de Chiavenato e Sapiro (2009) destaca a *escola da cultura*², a qual consiste em uma escola que considera a cultura como inibidora de mudanças estratégicas mais significativas e entende o planejamento estratégico como um processo social que se baseia na cultura organizacional. De acordo com isto “Para essa escola, a ideologia é importante, e as empresas são dominadas por valores essenciais, como atendimento ao cliente, qualidade e inovação, as quais são utilizadas como vantagens competitivas”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 44).

Neste contexto, Dias (2007) reforça que a cultura de uma organização pode ser uma vantagem, uma vez que as crenças compartilhadas facilitam e poupam comunicações e contribuem para tomada de decisões, assim como os valores que facilitam também a motivação, cooperação e compromisso, conduzindo à eficiência da organização. Por outro lado explica que uma cultura forte que não está apropriada para um meio organizacional e uma estratégia básica pode ser ineficiente, visto que, é importante existir uma harmonia entre cultura, estratégia e estilo administrativo.

Sob esta mesma perspectiva, também Barbosa (2002) traz sua contribuição ao afirmar que a cultura organizacional passou a ser encarada como um ativo estratégico que pode garantir a rentabilidade de longo prazo de uma organização, sendo que esta passou a ser valorizada na razão direta da sua capacidade de instigar fatores como a criatividade, a inovação, o aprendizado, a capacidade de adaptação à mudança. Desta forma, “Ignorar a cultura na implantação estratégica poderá levar ao fracasso, mesmo que a nível de planejamento as idéias estratégicas sejam muito boas”. (GAJ, 1990, p. 83).

É importante mencionar que, segundo Gaj (1990) a busca de adequação cultural-estratégica representa uma forma de visualizar mais completamente a empresa e, portanto, determinar uma aprendizagem no trabalho de implantação. Conclui que o importante é que

² Uma das escolas de planejamento estratégico identificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 39).

essa adequação seja sentida por aqueles que estiverem envolvidos no processo estratégico, e que esta sensação seja transformada em fatos e enfoques alternativos para discussão, objetivando a melhor adaptabilidade ao ambiente.

Para finalizar, Schein (2009) salienta que o compartilhamento da identidade e missão final ou funções pelos membros de uma organização é um dos elementos mais centrais de qualquer cultura e podem ser trazidos à tona investigando-se as decisões estratégicas que a organização toma. Ressalta que se uma organização necessitar entender suas forças e fraquezas e definir estratégias baseadas em avaliações realistas de fatores internos e externos, é importante estudar e entender sua cultura.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O capítulo a seguir apresenta a metodologia utilizada para atender os objetivos deste trabalho, como método de pesquisa, unidade-caso e técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas. No final, descreve algumas limitações que o método apresentou na pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, o qual, segundo Yin (2005, p. 32), “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. Esse método foi escolhido porque se entende que apresenta resultados coerentes, visto que envolve uma investigação. Para Yin (2005, p. 26-27), “[...] o poder diferenciador do estudo de caso é a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações - além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional”.

A referida pesquisa é de caráter descritivo, ou seja, “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2011, p. 28). Ressalta que uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Tal pesquisa será qualitativa, pois foram analisados dados através de entrevista semi-estruturada com a diretora da empresa. A mesma também é quantitativa, pois possuem dados quantificáveis através dos questionários aplicados a todos os gestores.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa na qual se realizou o estudo de caso foi a empresa I, na qual será descrita no próximo capítulo deste trabalho. A empresa foi escolhida pela facilidade de acesso as informações e também por apresentar uma particularidade, na qual este estudo possa contribuir com os resultados e melhorias apontadas na pesquisa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizadas três técnicas, que consistem em: entrevista em profundidade, semi-estruturada que, segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 117, grifo do autor) “A **entrevista** é a obtenção de informações de um entrevistado sobre um determinado assunto ou problema”. Questionário, que se trata de um “[...] instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 184). Pesquisa documental, que se caracteriza por ser uma pesquisa em que “[...] a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 157). Assim, foram identificados e coletados alguns documentos organizacionais como registro de número de funcionários, bem como, dá distribuição dos setores da empresa. Desta forma, a coleta de dados foi realizada em duas etapas.

Primeiramente foi realizada a entrevista com a diretora-fundadora, com o intuito de levantar dados significativos sobre origem e a cultura da empresa. Optou-se pelo método de roteiro semi-estruturado com 19 questões, previamente elaboradas pela autora do estudo.

Na segunda etapa foram aplicados os questionários com todos os gestores da empresa, num total de cinco gestores, deixando de contemplar apenas um setor da empresa, visto que este gestor estava em viagem e não pode responder ao questionário.

Para facilitar o preenchimento dos questionários, estes foram enviados por e-mail, havendo a instrução de que não seria necessária a identificação com o nome e que os mesmos poderiam imprimir e entregar a pesquisadora, não sendo necessário o retorno via e-mail. A aplicação do questionário objetivou obter as percepções de cada gestor acerca da empresa onde atuam visando contribuir para a reflexão e elaboração futura do planejamento estratégico, tendo em vista os seus elementos principais, como missão, visão, valores e análise de seu ambiente, bem como, seus objetivos futuros. Foram levantadas ainda questões de perfil como idade, gênero, idade e escolaridade.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A partir da coleta de dados, efetuou-se a análise para fins de resposta a pergunta da pesquisa aqui apresentada.

Os resultados da etapa qualitativa (entrevista) foram apresentados a partir da análise de conteúdo, que se refere a “[...] uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”. (BERELSON apud GIL, 2011, p. 152). Ainda, “A análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação”. (BARDIN apud GIL, 2011, p. 152).

Já a análise de dados para a etapa quantitativa (questionários), foi realizada através do uso de técnicas estatísticas, para garantir a precisão dos resultados evitando contradições no processo de análise e interpretação. (PRODANOV; FREITAS, 2009). Desta forma, as respostas, na sua maioria, foram representadas através de gráficos.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método do estudo de caso ainda é visto com objeções para pesquisas. Para Yin (2005), os pesquisadores precisam ter muito cuidado tanto para projetar como para realizar estudos de caso para poder superar as tradicionais críticas sobre o método. Até por isso, o mesmo permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais para fins de pesquisa.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados também requerem atenção e desenvolvem limitações, como o caso da entrevista, o qual o entrevistado pode fornecer ao entrevistador o que ele quer ouvir. (YIN, 2005). Neste caso ainda, as análises qualitativas deverão ser realizadas com o máximo de imparcialidade e cuidado, visto que estão sujeitas a um alto nível de subjetividade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos dados coletados, a fim de verificar a percepção da direção acerca da origem e cultura da empresa, bem como, as percepções de todos os gestores em relação a empresa onde atuam.

Será dividida em duas etapas: apresentação dos dados coletados através de entrevista e apresentação dos dados coletados em questionários aplicados.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Para a realização deste trabalho foi analisada uma empresa no segmento de desenvolvimento e importação de produtos de beleza e higiene pessoal, fundada em agosto de 2007. A empresa que nasceu na cidade Porto Alegre, hoje está situada na região do Vale do Rio dos Sinos e será chamada neste trabalho de empresa I.

Além de atender clientes de diferentes marcas, a empresa conta atualmente com duas marcas próprias de produtos relacionados à beleza e higiene pessoal, ambas com comercialização em todo o Brasil.

Pode-se dizer que a sua estrutura organizacional é dividida em seis processos, os quais são assim denominados:

- a) gestão de criação e direção;
- b) gestão administrativa e financeira;
- c) gestão comercial;
- d) gestão de comunicação e design;
- e) gestão de compras;
- f) gestão da qualidade e logística.

Conta atualmente com um total de 19 pessoas em seu quadro funcional, incluindo gestores, funcionários e direção. Basicamente, seus colaboradores estão divididos em dois grupos: administrativo e de controle de qualidade.

No grupo administrativo, estão o comercial, comunicação, administração de pessoal, financeiro, compras, importação e desenvolvimento e direção geral.

Já no grupo de controle de qualidade, encontram-se os funcionários que atuam na inspeção, embalagem e expedição dos produtos.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Será apresentado nesta seção as informações adquiridas através de entrevista com a diretora-fundadora da empresa I.

4.2.1 Dados Coletados por Meio de Entrevista

Os dados coletados através da entrevista com a diretora da empresa, foram com o intuito de se averiguar a origem, bem como, destacar referências relevantes da sua cultura. Apoiando-se na fala de Schein (2009) o qual atribui grande importância às entrevistas com os membros fundadores, para a investigação dos fenômenos culturais de uma organização.

Vale ressaltar neste início, onde se buscou apurar a origem da empresa, que a diretora passou 13 anos morando e trabalhando fora do Brasil, e já desconhecia, de certa forma, o mercado por aqui. A entrevistada relata que, ao fundar a empresa em agosto de 2007, não havia um negócio definido, apenas o desejo de se criar uma empresa que pudesse utilizar o conhecimento adquirido e, por este motivo, a empresa só começou a operar em março de 2008. Salaria também que a empresa foi fundada com capital de dois sócios, sendo seu o percentual maior.

Neste período, entre a fundação e a o início das operações, ressalta que houve um trabalho intenso de pesquisa. Uma primeira tentativa ocorreu na área de consultoria para a importação de produtos, entretanto se viu que não era o que se queria. Houve também uma tentativa na área de eletrodoméstico, mas também perceberam que não era viável.

Entre pesquisas e contatos, a solicitação de um cliente, levou a empresa a criar uma marca de acessórios voltados a higiene pessoal e foi a partir disso, que uma identidade começou a ser formada. Nasceu então a primeira marca própria da empresa. Neste período, além da diretora e sócio, outras duas pessoas foram incorporadas ao grupo, sendo uma para design e outra para o comercial.

A diretora explica que todos tiveram que se reinventar, pois vinham de áreas de segmentos diferentes. Depois de criarem e desenvolverem a marca para a produção a primeira entrega foi um sucesso e houve então a sequência do trabalho nesta área de produtos de higiene pessoal e de beleza. Logo depois, outras duas pessoas foram integradas ao grupo, uma na área de logística e outra na área de compras, totalizando então seis pessoas: diretora e sócio e quatro funcionários.

Aqui vale utilizar-se das palavras de Fleury (2011) que em relação ao histórico nas organizações, salienta o papel fundamental do fundador, pois ao mesmo tempo em que este detém a compreensão global sobre a empresa, tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão. Pode-se complementar ainda com a visão de Schein (2009, p. 211) no qual afirma que “A cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início”.

Após o relato da origem da empresa, foi questionado a entrevistada fatos que marcaram positivamente na história da empresa. Neste sentido, a diretora destacou primeiramente, a criação da primeira marca, onde viu-se que se tinha potencial criativo e também pela aceitação da marca no mercado. Outro fato positivo que marcou a história da empresa foi a nova configuração societária, quando em 2011, os quatro funcionários, foram convidados a terem uma participação na empresa, nas palavras dela “*pequena, mas significativa*”.

Vale abrir um parêntese aqui e ressaltar que, mesmo sendo uma sociedade, por deter a maior parte do percentual da empresa, sendo sócio-majoritária e fundadora, a entrevistada é a pessoa de referência e de decisão final dentro da empresa. Assim, para que não fique subentendido neste trabalho, denominamos como diretora a gestora-majoritária.

Além dos fatos positivos, foi solicitado a descrição de algum fato e/ou evento crítico registrado na história da empresa. A diretora ressalta que houve realmente um fato considerado um grande erro cometido, e que nas palavras dela “*quase quebrou a empresa*”. Isto ocorreu em 2011 e se deve a uma decisão que foi tomada de delegar a área comercial de atendimento ao varejo em território nacional, para uma única distribuidora. Esta decisão foi tomada por acreditarem que não tinham conhecimento suficiente na área. Felizmente a empresa conseguiu reverter a situação e formou equipes de representantes e outras distribuidoras que hoje atendem a demanda.

Cabe aqui apoiar-se novamente em Fleury (2011, p. 23), pois o caso crítico descrito acima, é exatamente o que ressalta ao falar sobre estes fatos, justificando que “Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente [...], pois certos valores importantes de ser preservados ou pelo contrário questionados emergem com maior nitidez”. Neste sentido, observa-se a sequência abaixo.

Ao ser questionada sobre alguma história consistente com os valores da organização e que possa ter reforçado um determinado comportamento, a diretora observa que este momento crítico relatado contribuiu para reforçar a importância do bom atendimento e afirmar a

questão da responsabilidade da empresa, salientando que a solução sempre é “*não fugir dos problemas e buscar sempre uma resolução*”. Ocorreu que, um cliente havia feito um pedido de compra à distribuidora de 2.000 mil lixas e a mesma enviou um pedido de 2.000 displays de lixa contendo num total 20.000 lixas. Sem ter retorno na distribuidora este cliente entrou em contato com a empresa I querendo devolver todas as lixas e afirmando nunca mais querer comprar a marca.

Diante disso, reuniram-se então a diretora e seus gestores o qual formataram uma solução para o problema e levaram até o cliente. Comenta que “*o cliente foi tão bem atendido que ficou com todas as lixas e o fidelizou, pois compra até hoje da empresa*”.

A próxima questão sobre que reflexos podiam ser percebidos pelos funcionários em função destas histórias, a entrevistada argumenta que é a própria questão da responsabilidade e isto implica em não esconder os erros. Neste sentido, salienta que existe continuamente o reforço através de conversas e exemplos no dia à dia, de que a empresa trata o problema (do erro) sem punição.

Em relação as histórias, para Freitas (2012) estas desempenham papel relevante na divulgação dos valores e de exemplos que devem ser seguidos na consolidação da cultura. São geralmente compartilhadas pelos membros da organização, por serem concretas e fornecerem descrições reais sobre lugares e pessoas.

De acordo com o que foi relatado nos últimos parágrafos, é possível fazer um *link* com a bibliografia estudada a qual se destaca que, “Uma cultura forte pode contribuir substancialmente para o êxito a longo prazo das organizações ao guiar o comportamento e dar significado às atividades”. (DIAS, 2007, p. 41).

Em relação aos símbolos da empresa I, questionada sobre o slogan a diretora salienta que ainda não existe e argumenta que a empresa vem sendo construída e esta é uma questão em pauta ainda. Diferente disto, o logo foi criado em 2011 por todos os gestores, após a formação da nova sociedade. Para a diretora, o logo é um reflexo da equipe e simboliza a união e a fidelidade interna.

Ainda neste viés, com relação a questão sobre algum tipo de objeto que representa status dentro da empresa, a diretora foi enfática ao dizer que não existe nada que possa destacar que represente status. Isto vem ao encontro da questão do layout/impressão física da empresa, quando questionada se acreditava que este transmite a essência da organização, respondeu que sim, que por ser um espaço único e integrado, reforça o trabalho em equipe, a união, sem hierarquias. Diante disto, de acordo com Dias (2007), os edifícios, distribuição de salas e uso do espaço, também fazem parte da cultura de uma empresa. Neste sentido Schein

(2009) também traz a sua contribuição ao afirmar que o *design* físico de uma organização envolve todas as características visíveis e reforçam potencialmente as mensagens do líder, se forem administradas para isto, visto que, os líderes que possuem filosofia e atitude claras escolhem personificar esse estilo nas manifestações visíveis da sua organização.

Falando sobre comemorações/cerimônias realizadas na empresa a diretora destaca os aniversários, onde todos se reúnem para a homenagem e, nas palavras dela “*quando está envolvida em muitos projetos e percebe que está distante do grupo*”, realiza um momento de interação com a equipe toda. Comenta ainda que celebrações ocorrem também para se comemorar o sucesso de um projeto ou até mesmo nas derrotas, para que a equipe fique por dentro do que aconteceu e a direção possa passar as medidas que estão sendo tomadas para se reerguer. O principal objetivo desta celebração específica é passar confiança a todos.

Conforme Dias (2007) uma organização se mantém unida, através da cultura organizacional, que demonstram os valores ou ideais sociais e crenças que seus membros compartilham, sendo manifestados em elementos simbólicos como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem exclusiva.

Ao ser questionada sobre as normas e costumes da empresa, com relação a normas a diretora menciona apenas uma a qual toda a empresa está apoiada: “*o que é combinado não pode ser mudado*”. Isto vale desde a questão de um projeto até mesmo para salários e se trata de uma norma formalizada pelos gestores e difundida ao grupo no trabalho diário e individualmente, em momentos próprios, com exemplos, para que percebam na prática.

Pode-se dizer que isto vem ao encontro do que considera Freitas (2012) ao trazer que um conjunto de definições servirá de base, para escolhas do grupo que, mesmo sem consultar os sócios ou fundadores, seguirão estas definições, pois ocorre uma aprendizagem, sendo considerada correta na forma de agir. Ressalta que as normas são o comportamento esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, seja este formal ou não, visto que é o comportamento aprovado pelo grupo e repassado pelos demais elementos culturais.

Entretanto, voltando a norma mencionada pela diretora, ela esclarece que não se trata de não haver mudanças, pois o que foi acertado nem sempre dá certo ao ser colocado em prática. Ocorre que, se duas pessoas ou mais decidiram, uma não pode alterar sem consultar aos demais. Toda a equipe respeita esta norma, mas caso ocorra algo que fuja disto, conversas serão tidas e o caso será avaliado, sendo que os gestores acompanham o grupo através dos resultados apresentados no trabalho. Falando especificamente sobre costumes, ela aponta como sendo a contratação de pessoas através de indicações.

Em relação aos valores que norteiam a organização, a entrevistada reafirma a responsabilidade como o principal valor dentro da empresa, pois vem ao encontro da ética, qualidade e comprometimento. A diretora comenta que, “*desde o momento que se definiu a empresa houve o comprometimento em não realizar nada fora da legalidade. Se precisar fazer algo assim é porque o projeto não é viável*”. Por ser uma empresa pequena, a diretora fala que estes valores são comunicados através de reuniões e praticados no dia à dia, em virtude disso, confirma a existência de um consenso entre estes valores e o comportamento das pessoas dentro da organização.

Questionada sobre de que forma esses valores podem ajudar na determinação dos objetivos estratégicos, comenta que a empresa quer ser uma grande prestadora de serviços na área de design de produtos e isto requer confiança muita por parte de seus clientes. Nas suas palavras “*se o cliente perceber que o que foi combinado será cumprido ou se houver um erro a empresa assumirá sua parte, ficará tranquilo*”, para fechar um negócio, por exemplo.

Na última questão levantada, perguntou-se qual a sua avaliação sobre a influência dos gestores na cultura da empresa e, neste sentido, explica que como o grupo se formou praticamente junto com a empresa e possuem pensamentos similares, os gestores vieram fortalecer a cultura da empresa e avalia o comprometimento destes líderes como “*um time 100%*”, destacando que todos sabem que cada um possui um campo de atuação vital e único para a empresa e tem consciência deste compromisso, pois compreendem sua importância.

Neste sentido, pode-se citar novamente Schein (2009) o qual menciona que num processo de formação cultural, o fundador traz algumas pessoas e forma um grupo essencial que compartilha meta e visão comuns, mais tarde outras pessoas são inseridas na organização e uma história comum passa a ser construída. O grupo permanecendo estável e com experiências de aprendizagem compartilhadas, desenvolverá suposições sobre si, seu ambiente e de como realizar as coisas para sobreviver e crescer.

Vale ressaltar aqui a importância do papel dos fundadores e dos líderes no processo de criação, desenvolvimento e manutenção da cultura de uma empresa. De acordo com Freitas (2012, p. 46), “Entre os atores tidos como mais relevantes nesse processo estão os fundadores e os líderes, que são considerados imprescindíveis, especialmente nos primeiros anos de vida da organização”.

Ao finalizarmos, podemos citar ainda através da bibliografia estudada onde Dias (2007) ressalta que a cultura de uma organização não existe quando esta começa, pois se forma pouco a pouco por meio de um processo contínuo, que não termina nunca, sendo que, a formação e consolidação de uma cultura organizacional estão inteiramente ligadas à conservação de certo grupo de funcionários.

Da mesma forma, é importante reforçar que, conforme Freitas (2012), algumas funções da cultura organizacional são o de valorizar o que é importante ali, consolidar os comportamentos, construir significados e formas de interpretar eventos organizacionais, sinalizar as formas de resolver problemas, sugerir um senso de direção e propósito para os públicos internos e externos da organização, valorizar o comportamento tido como desejável e exemplar.

Neste sentido, pelo exposto aqui a partir da entrevista com a diretora da empresa I, pode-se perceber que sua cultura condiz com muitas das funções acima e tende a emitir melhores resultados seguindo nesta direção.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

Será apresentado nesta seção por meio de gráficos e textos, um resumo da compilação das respostas dos questionários aplicados com cinco gestores, sendo, quatro gestores de diferentes processos e a diretora da empresa I (gestora-majoritária).

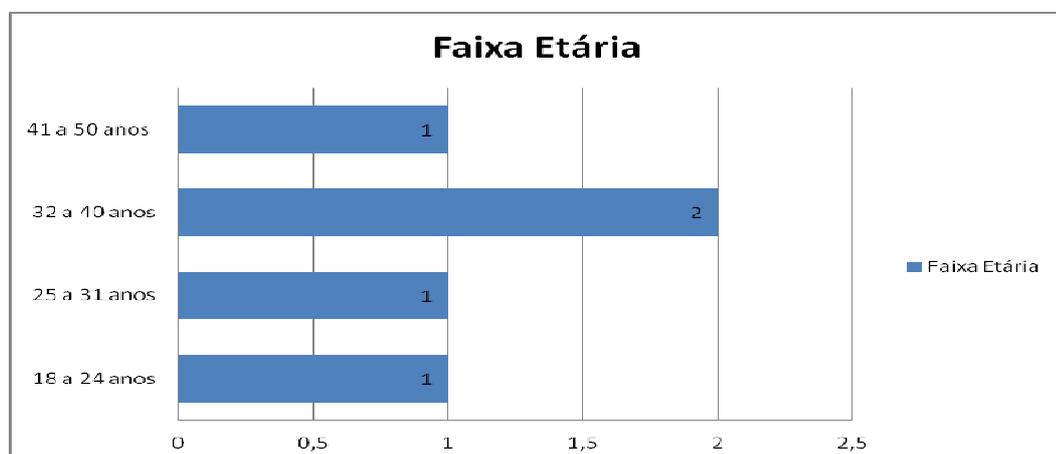
4.3.1 Dados Coletados por Meio de Questionários

Para as análises de perfil serão analisadas somente as variáveis faixa etária, gênero e escolaridade.

4.3.1.1 Análise do Perfil

Conforme o gráfico 1, dois dos cinco gestores estão na faixa etária de 32 a 40 anos, enquanto os outros três estão distribuídos entre as demais faixas.

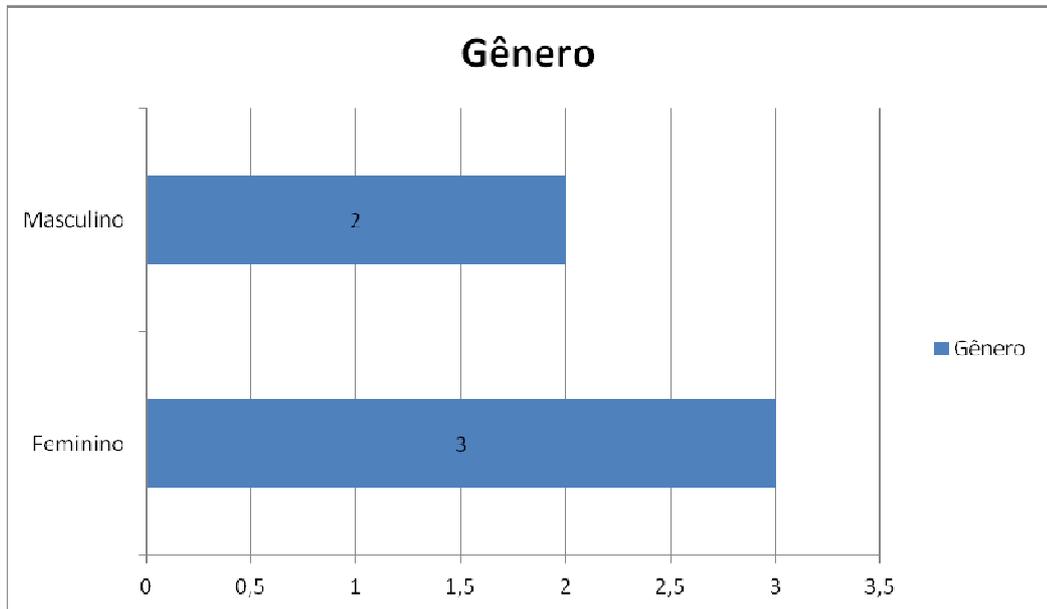
Gráfico 1 - Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico 2, observa-se o gênero dos respondentes do questionário:

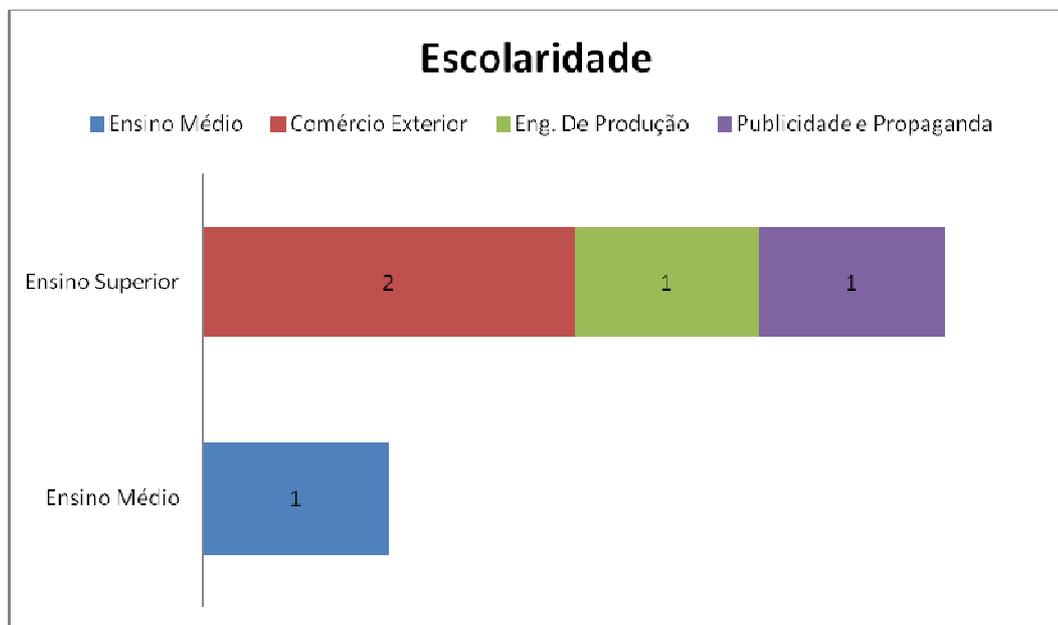
Gráfico 2 - Gênero



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 3 indica o grau de escolaridade dos gestores que responderam ao questionário:

Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora.

Após a apresentação do perfil dos gestores respondentes ao questionário, segue-se com o resumo dos dados levantados.

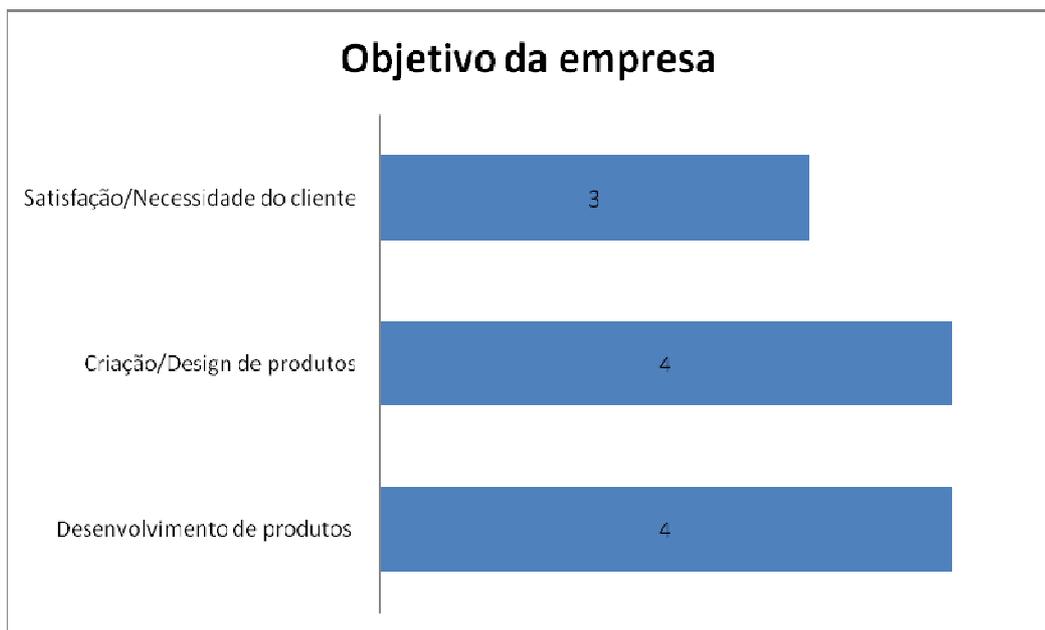
- Questão 1: Visão da Empresa

Na primeira questão, busca-se algumas percepções dos gestores que direcionem a uma visão para empresa. A fim de dar mais clareza sobre o tema aos respondentes, se destacou no questionário um conceito de Chiavenato (2008) para o qual, a visão define o que se pretende que a empresa seja no futuro e esclarece onde ela quer chegar. Esta permite que as pessoas saibam qual tipo de contribuição podem dar, para transformar a visão de futuro da empresa em realidade.

Assim, foram abordadas algumas questões abertas visando contribuir para uma reflexão acerca deste tema na empresa I, sobre o objetivo da empresa, o que faz de melhor, o que deseja realizar e o que se gostaria de mudar.

Desta forma, quanto ao objetivo da empresa, destaca-se a seguir as respostas compiladas e apresentadas no gráfico 4:

Gráfico 4 - Objetivo da empresa

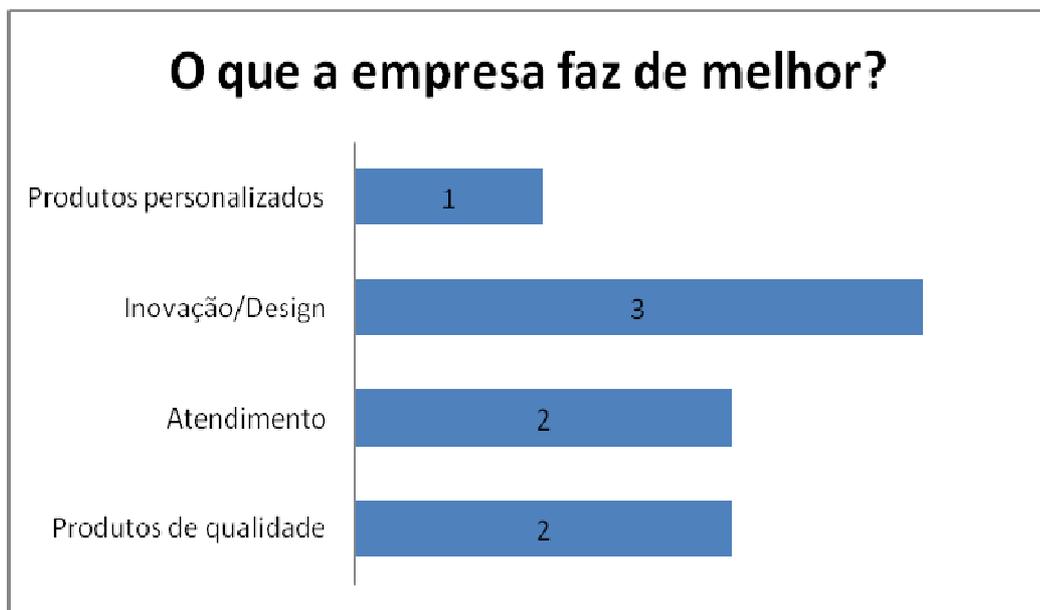


Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que quatro dos cinco respondentes mencionaram criação/design de produtos, quatro ainda mencionaram a satisfação do cliente e três o desenvolvimento de produtos. Destaca-se aqui como ponto positivo o entendimento de todos quanto ao objetivo da empresa, pois houve um consenso entre as respostas.

Nesta questão é importante ressaltar também que alguns gestores, ao refletirem sobre o objetivo futuro da empresa, tendo em vista a sua visão, trouxeram adjetivos como: “*ser a maior empresa em criação de produtos [...]*” e ainda, “*ser um studio renomado de criação de produtos de beleza [...]*”. Isso demonstra o posicionamento destes quanto ao futuro da empresa e vem ao encontro do que já foi mencionado neste estudo no qual segundo Lobato et al. (2006) a visão pode ser vista como um cenário, ou uma intuição, um sonho, ou mesmo uma evidência. No que se refere a força que impulsiona a empresa, os gestores acreditam ser a criatividade e a inovação, o grupo, o prazer e a ambição, como mensurado no gráfico 5.

Gráfico 5 - O que faz de melhor



Fonte: Elaborado pela autora.

O *design* dos produtos, foi apontado no gráfico 4 com um dos principais objetivos da empresa e é também destacado pela maioria dos gestores como o que a empresa faz de melhor. Além disso, produtos de qualidade e personalizados e a inovação, fazem parte da preocupação da empresa com a satisfação e o suprimento das necessidades de seus clientes, também apontados na questão do objetivo da empresa. No caso da inovação, também será assinalada adiante como uma das forças que impulsiona a empresa.

Com relação ao que se deseja realizar é importante se trazer a resposta na íntegra de cada gestor, como segue:

- a) ser responsável por 75% da criação de produtos de perfumaria para farmácias brasileiras;

- b) ser modelo em desenvolvimento de produtos e marcas próprias;
- c) lançar produtos com rapidez no mercado;
- d) vender e faturar no mínimo 50% a mais no ano;
- e) oferecer sempre produtos atuais visando a satisfação plena do cliente.

A questão acima pode ser considerada um complemento sobre o objetivo da empresa. Permite visualizar a percepção dos gestores quanto ao futuro da empresa, e o que almejam alcançar. Os gestores *recortam* o objetivo da empresa sendo, a criação e o desenvolvimento de produtos, bem como a satisfação e a necessidade do cliente e o transferem para o futuro desejado. Neste sentido, pode-se levar em consideração o que ressaltam Scott, Jaffe e Tobe (1998) aonde os gerentes que se engajam na criação da visão, precisam ser capazes de compreender o foco básico da organização e lançá-lo para o futuro.

Em seguida os gestores responderam sobre o que gostariam de mudar na empresa e apontaram estas mudanças como melhorias dos processos em todas as áreas, o conceito no mercado dos produtos fabricados na China, cada vez mais se trabalhar com produtos que não sejam nocivos ao meio ambiente dando maior ênfase a *empresa verde*, e ainda, produzir novos produtos com maior frequência, o tempo para o desenvolvimento e entrega de produtos, que em alguns casos atrapalha o negócio e o giro de pedidos regulares.

Todas as percepções apontadas nesta questão podem contribuir para a elaboração e o estabelecimento de uma visão para a empresa I. Entretanto, entende-se que para isto, é necessário que a direção e gestores se reúnam para que, diante dos objetivos apontados, bem como demais informações relevantes, comecem a projetar o futuro da empresa. Para isso, deve-se levar em consideração o que trazem Lobato et al. (2006), onde “A visão é definida pelo líder, mas na organização visionária, há o líder dos líderes que implementa a visão de forma participativa. [...] se o líder não compartilha a sua visão com os demais, ele é visionário, mas não a organização”. (LOBATO et al., 2006, p. 40).

- Questão 2: Missão da Empresa

Esta questão teve como objetivo buscar a reflexão dos gestores e se fazer pensar acerca da missão da empresa. Como introdução aos gestores, destacou-se através de Chiavenato (2008) a importância desta definição e o que realmente ela é. Sendo que, esta é a imagem da empresa e, quando bem difundida entre os funcionários e colaboradores, desenvolve um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização.

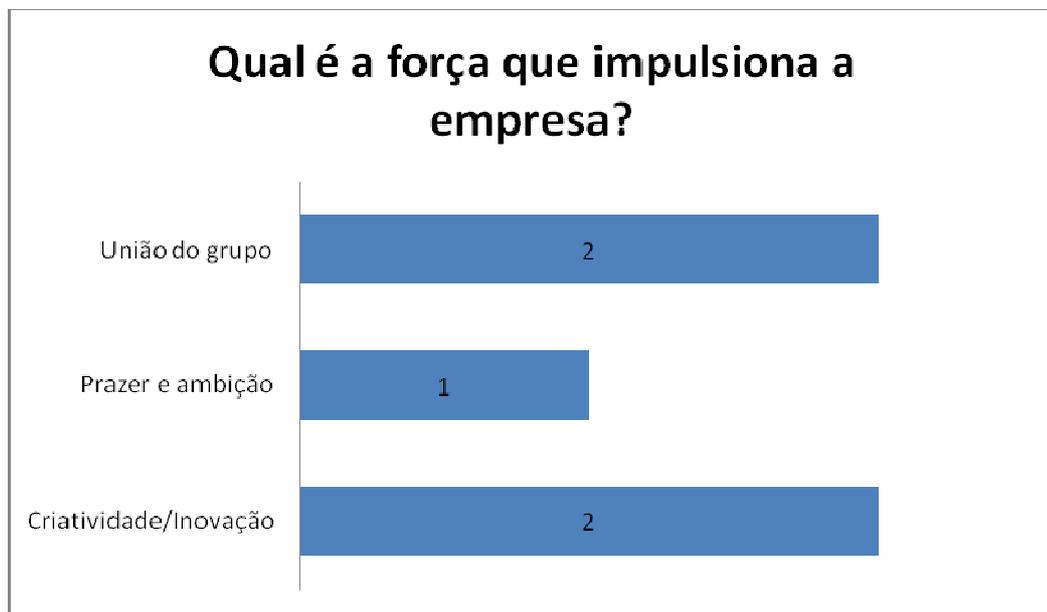
A partir disso, questionou-se aos gestores sobre qual o negócio da empresa, a força que a impulsiona, valores básicos, sobre o cliente da empresa e que satisfação ele busca ao comprar o produto da empresa.

Com relação ao negócio da empresa as respostas dos cinco gestores resultaram no seguinte:

- a) design de produtos;
- b) desenvolvimento de produtos;
- c) criação de marcas.

A resposta ao questionamento do negócio da empresa condiz com a afirmação de Oliveira (2005) onde define a missão como sendo a determinação do motivo principal da existência da empresa. Ainda para Chiavenato (2010, p. 220) a missão da organização significa a razão de sua existência. “É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir”.

Gráfico 6 - Força que impulsiona



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme os dados apresentados no gráfico 6, a força que impulsiona a empresa está relacionada basicamente à união do grupo e a criatividade/inação no negócio.

Ao serem questionados sobre os valores básicos da empresa obteve-se as seguintes respostas:

Gráfico 7 - Valores básicos



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que a excelência no atendimento está em primeiro lugar seguida pela ética. Ou seja, para os gestores estes dois valores têm fundamental importância na condução e gerência da empresa e podem contribuir na concepção da missão empresa, pois se mostram como um guia para os colaboradores.

Ainda neste sentido de existência da empresa, questionou-se sobre quem é o cliente da empresa e obtiveram-se as seguintes respostas:

- a) varejistas na área de beleza e estética;
- b) todos os envolvidos no processo: colaborador, vendedor, consumidor e o planeta;
- c) quem gosta de ser surpreendido com um produto inovador;
- d) empresas que necessitem desenvolver produtos exclusivos, com excelência e qualidade;
- e) clientes que precisam de uma identidade para o seu produto.

Por último, perguntou-se que satisfação o cliente quer ao comprar o produto da empresa, sendo as respostas indicadas no gráfico 8.

Gráfico 8 - Satisfação do cliente



Fonte: Elaborado pela autora.

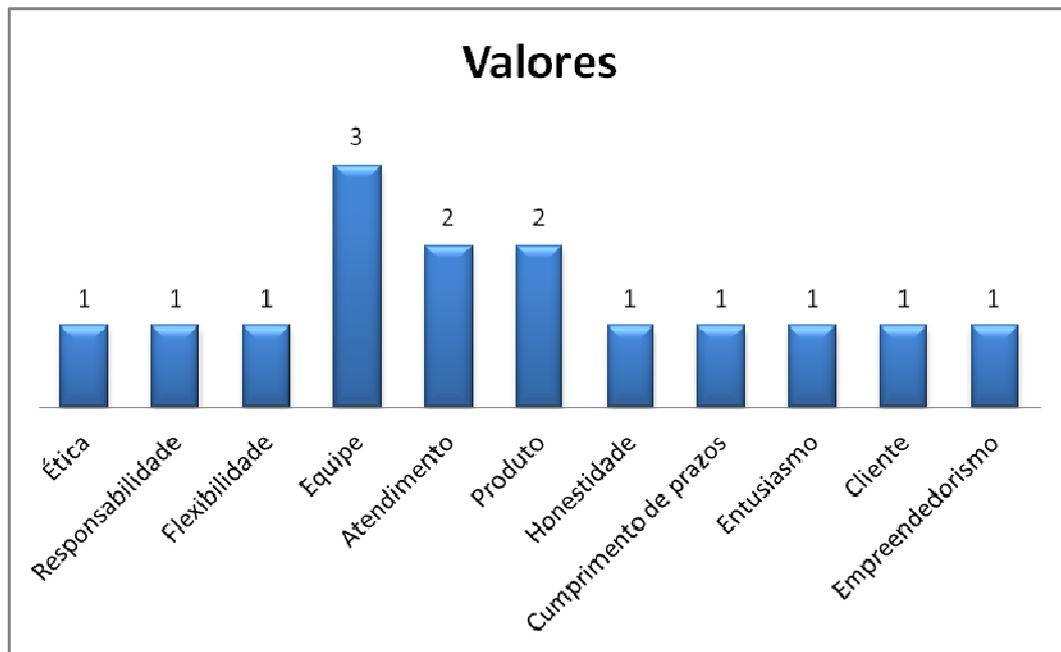
Importante ressaltar que, conforme apontado por Born (2007, p. 53), “A definição de missão se dá após o estabelecimento do negócio, da visão e dos valores, partindo-se do pressuposto da necessidade de se realizar ‘algo’, de uma ‘determinada forma’, para ‘alguém’, como caminho único para se chegar ‘onde’ se deseja”.

Esta definição trazida por Born (2007), vem ao encontro das questões abordadas acima, pois a necessidade de se realizar algo de uma determinada maneira, pode ser visto como o negócio da empresa, da mesma forma que quando se realiza algo dentro de uma empresa o foco principal é o cliente e, sendo assim, é necessário conhecê-lo e entender o que este quer para se estabelecer o caminho onde se quer chegar.

- Questão 3: Valores

Nesta questão busca-se identificar através das respostas dos gestores, os princípios que eles acreditam ser importantes, visto que orientam o comportamento das pessoas nas decisões da empresa. Cada gestor apontou três valores, apresentados no gráfico 9.

Gráfico 9 - Valores



Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os valores apontados pelos gestores, a equipe de trabalho da empresa foi destaque, sendo mencionada pela *união do grupo* e pelo *espírito de equipe*. Na sequência, o atendimento e produto, que foram mencionados pelos gestores que os indicaram pela qualidade apresentada na empresa.

Percebe-se que estes três valores podem ser apontados como os principais que norteiam a empresa, entretanto, os demais valores trazidos pelos gestores também influenciam neste direcionamento, visto que, foram citados por eles. Esta conclusão pode ser verificada de acordo com a definição de Born et al. (2007) já destacada neste estudo:

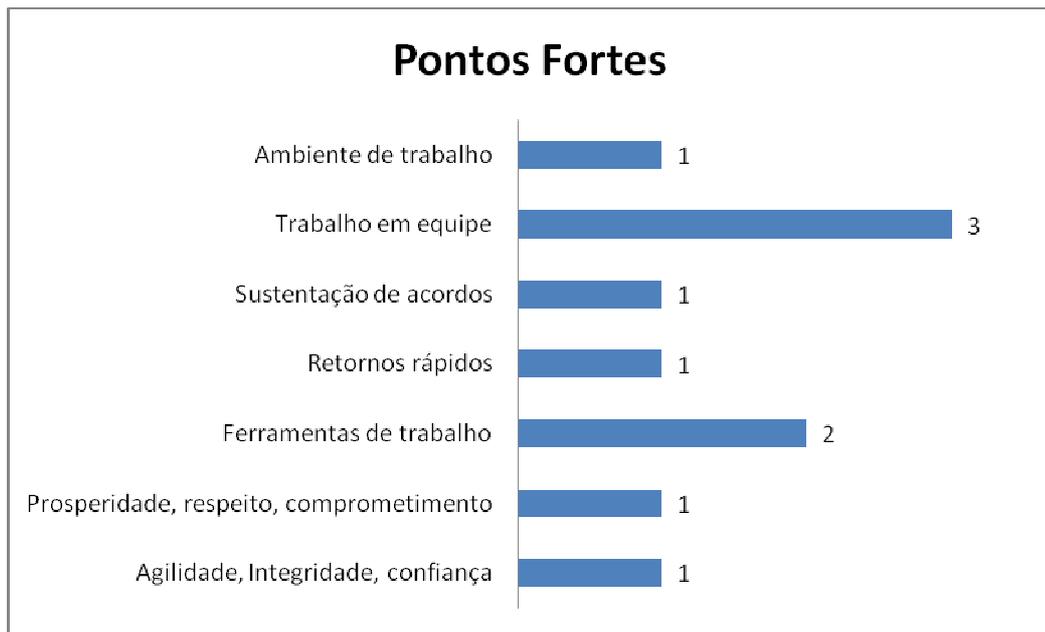
Os valores declarados por uma empresa são aqueles considerados mais importantes em seu relacionamento com os públicos interno e externo. Contudo, nem todos os valores possuem a mesma importância. Desta forma, além de comunicar seus critérios de decisão, também é comum algumas empresas ordenarem os mesmos de acordo com sua importância, chegando à formalização da ética empresarial. (BORN et al., 2007, p. 51).

Na definição dos valores é importante que a empresa tenha em mente que, de acordo com Chiavenato (2008) estes são critérios que guiam o comportamento nas pessoas quando necessitam decidir sobre o que é importante ou prioritário nas suas tarefas.

- Questão 4: Ambiente Interno

A fim de se obter um diagnóstico mais abrangente da empresa I, solicitou-se a cada gestor o apontamento de três pontos fortes e de três pontos fracos, levando-se em conta o ambiente interno. Os resultados estão agrupados na sequência dos gráficos 10 e 11.

Gráfico 10 - Pontos fortes



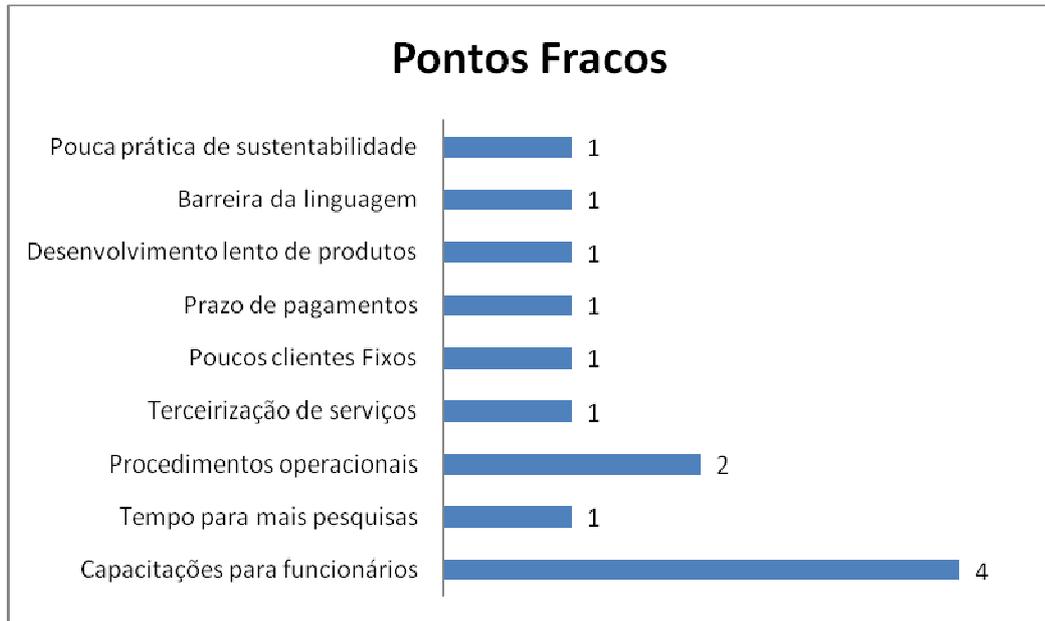
Fonte: Elaborado pela autora.

As observações e as reflexões se fazem importante neste levantamento, pois trazem a ideia que os gestores têm no que tange as características internas da organização. De acordo com os dados acima, o trabalho em equipe, seguido pelas ferramentas disponíveis para o trabalho dos colaboradores dentro da empresa são pontos forte em destaque.

Estas informações são relevantes para o processo de planejamento das metas e estratégias da empresa, pois de acordo com Tiffany e Peterson (1998) os pontos fortes, são a base para o desenvolvimento de estratégias, implementar planos e atingir as metas estabelecidas, sendo estes, as capacidades, os recursos e as habilidades.

Portanto, todos os pontos fortes destacados pelos gestores devem ser analisados e considerados nas decisões da empresa, assim como seus pontos fracos, os quais o resultado segue abaixo:

Gráfico 11 - Pontos fracos



Fonte: Elaborado pela autora.

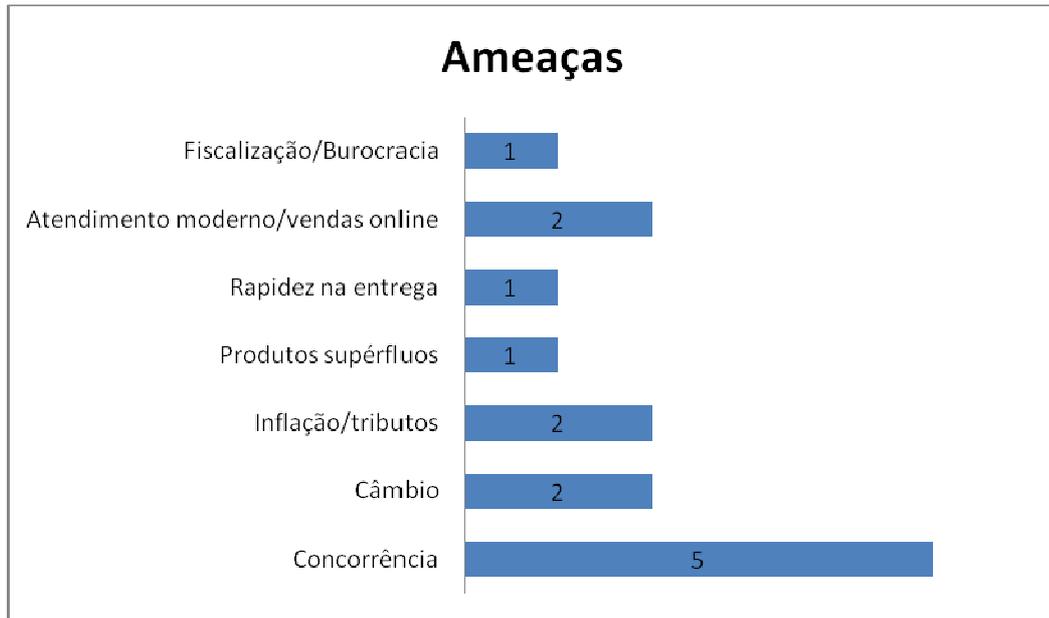
Os dados indicam que quatro do cinco gestores avaliam como ponto fraco a falta de capacitações para os funcionários, seguido pelos procedimentos operacionais que, conforme destacado por eles, dificultam a integração das informações e a eliminação de alguns processos no excel.

Vale ressaltar ainda o desenvolvimento lento dos produtos e a falta de tempo para mais pesquisas, pois considerando o objetivo da empresa, estes levantamentos podem dificultar o alcance das metas, assim como já mencionado neste estudo por Lobato et al. (2006) onde salienta que a fraqueza ou ponto fraco é uma deficiência interna que pode prejudicar o cumprimento de sua missão e objetivos.

- Questão 5: Ambiente Externo

Neste mesmo sentido, solicitou-se a cada gestor a indicação de três ameaças e três oportunidades levando-se em consideração o ambiente externo da empresa. Desta forma, obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 12 - Ameaças



Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação as ameaças, percebe-se que os gestores compartilham das mesmas ideias e percepções, sendo que a concorrência foi apontada por todos. Destaque ainda para o câmbio, a inflação e a carga tributária e canais de vendas mais modernos, como as vendas via internet.

Observa-se que estas ameaças são coerentes, levando-se em conta o grande número de importadores, a inflexibilidade do câmbio e alta carga tributária em cima de produtos importados, bem como, o crescimento acima da média de pessoas que passaram a adquirir produtos via internet.

Apesar de saberem destas ameaças, este levantamento é relevante para a empresa pois permite uma clareza maior para poder seguir com um *tratamento* a fim de minimizar ou evitar os efeitos que podem derivar destas ameaças.

Por outro lado têm-se as oportunidades as quais a empresa possui segundo a percepção dos gestores e de acordo com os dados levantados e transcritos no gráfico 13.

Gráfico 13 - Oportunidades



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta questão, os gestores apontaram sete oportunidades de acordo com percepção dos mesmos. Dentre as que se destacaram estão o grande número de pontos de vendas nos quais os produtos possuem mercado, a carência de empresas no segmento com soluções propostas pela empresa I e ainda, a necessidade de inovação contínua.

Conforme já ressaltado neste estudo, de acordo com Morais (2004), a análise do ambiente externo e interno busca entender as condições atuais da empresa para competir no mercado. Para facilitar a visualização destes pontos, a matriz SWOT foi desenvolvida com uma metodologia capaz de cruzar o ambiente externo, apresentando as oportunidades e ameaças, e o ambiente interno, pontos fortes e fracos, levando-se em conta à intenção estratégica da organização, sua missão, visão, valores e objetivos organizacionais. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

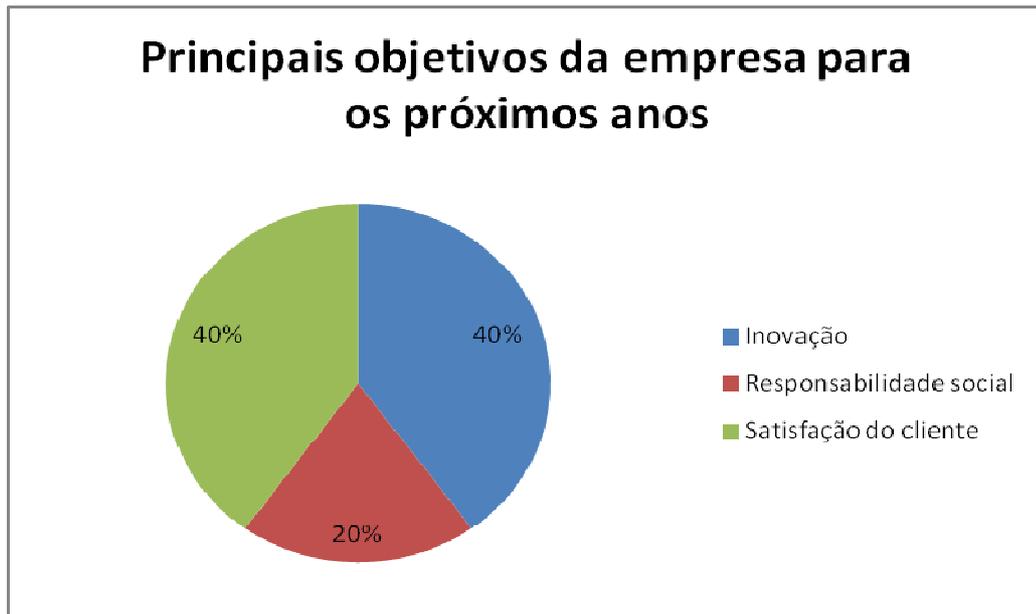
Neste sentido, a empresa I pode utilizar-se desta análise para uma orientação benéfica na elaboração futura do plano estratégico, a fim de valer-se de seus pontos fortes, eliminar os pontos fracos, aproveitar suas oportunidades e evitar as ameaças.

- Questão 6: Objetivos

Levando-se em conta os principais objetivos da empresa para os próximos anos, a última questão visa observar o alinhamento destes entre os gestores, para que a empresa possa investir em estratégias certas. Desta forma, por meio de múltiplas escolhas, solicitou-se que

fosse indicada a opção mais importante na visão de cada gestor, dentre as seguintes: Satisfação do cliente, participação no mercado, inovação, rentabilidade ou retorno de investimento, competitividade no mercado, responsabilidade social empresarial. Assim, obteve-se o seguinte resultado:

Gráfico 14 - Principais objetivos para os próximos anos



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se aqui que entre os principais objetivos da empresa para os próximos anos estão a inovação e a satisfação do cliente, seguido pela responsabilidade social.

Este resultado apenas fortalece o que já se levantou até aqui, onde se percebem a inovação e a satisfação do cliente como âncoras permanentes em praticamente todas as reflexões dos gestores. A questão da responsabilidade social é algo percebido também nas reflexões apontadas por alguns gestores.

Desta forma, como já destacado neste trabalho por Chiavenato (2008), a empresa I poderá utilizar-se de indicadores como o grau de fidelização de seus clientes ou ainda o nível de satisfação, para medir o seu grau de desempenho. Da mesma forma, a inovação é o resultado do número de novos produtos e serviços criados por ano na empresa. Quanto a responsabilidade social empresarial, o seu indicador de desempenho é o volume de ações da empresa que refletem positivamente dentro o seu entorno ambiental, na comunidade ou na sociedade.

4.4 ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO ENTRE A ENTREVISTA E QUESTIONÁRIOS

A partir da análise do resultado da entrevista com a diretora, bem como, dos questionários, busca-se aqui uma análise integradora entre as referências culturais da empresa e seu alinhamento para com o seu planejamento e objetivos.

Ressalta-se que, como visto na entrevista praticamente todos os gestores possuem o mesmo tempo de empresa, salvo é claro, a diretora e sócio que iniciaram as pesquisas e a formatação do negócio. Isto é importante, pois pode-se dizer que, como a própria diretora salientou os gestores vieram para fortalecer a cultura da empresa e, sendo assim, os valores da fundadora foram alavancados e se perpetuaram.

Desde o começo a empresa I teve seu embasamento no desenvolvimento e na criação. Isto foi destacado na entrevista pela diretora onde a criação da primeira marca de acessórios voltados à higiene pessoal, deu formato para uma identidade. As experiências compartilhadas que vieram depois, acabaram por reforçar esta identidade, que pode ser visualizada através das respostas do questionário sobre o objetivo da empresa, sendo o desenvolvimento e criação de produtos.

O relato dos eventos positivos e críticos descritos pela diretora fortaleceram o grupo e permitiram a consolidação de valores já importantes. A questão do atendimento e da responsabilidade revelados na entrevista, também é destacada pelos gestores como um dos objetivos e o principal valor básico da empresa: a satisfação do cliente e a excelência no atendimento. A responsabilidade tem como referência a ética citada no questionário como segundo valor básico em destaque.

Ainda em relação aos valores, levando-se em conta, a orientação do comportamento das pessoas nas decisões da empresa, os gestores citaram em primeiro lugar a equipe de trabalho, através de menções como a união do grupo e o espírito de equipe. Isto é fortemente destacado pela diretora quando fala da questão do logo como sendo um reflexo da equipe e que simboliza a união e a fidelidade interna. Também é observado quando comenta a respeito das comemorações, onde ao sentir-se distante, reúne toda a equipe para um momento de integração.

Estes valores se revelam na forma como são feitas as negociações, sempre respeitando os acordos e não promovendo mudanças sem consulta previa as partes interessadas, transmitindo assim, confiança e segurança aos clientes. Tais aspectos se traduzem como uma norma interna, difundida pela diretora para todos do grupo e destacada com ênfase na entrevista realizada.

Ao observar todos os aspectos mencionados, subentende-se a missão da empresa que mesmo não escrita e apresentada, se faz presente na visão dos gestores e diretora da organização, com um alinhamento de ideias quanto ao negócio, valores, visão, pontos fortes e fracos, base fundamental de um planejamento estratégico.

Este alinhamento de ideias se apresenta na visão da diretora que ao ser questionada sobre quais valores podem ajudar a determinar os objetivos estratégicos, mencionou que a empresa quer ser uma grande prestadora de serviços na área de design de produtos, ponto este mencionado em vários momentos a partir do questionário aplicado. Observasse ainda em relação aos pontos fortes onde o trabalho em equipe foi destacado por todos.

Analisando estes aspectos, pode-se dizer que todos os gestores da empresa I atuam de forma coesa apoiados por valores fortes, que influenciam nos objetivos da organização, focados na qualidade, no atendimento ao cliente e na busca constante pela inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo abordou-se assuntos como cultura organizacional, planejamento estratégico, relação entre cultura organizacional e planejamento estratégico, além do estudo de caso realizado na empresa I, para fins de análise deste trabalho. Foi através disto que se buscou responder: Quais as principais percepções dos gestores sobre a organização onde atuam que podem contribuir para o conhecimento sobre a cultura organizacional e na reflexão futura do planejamento estratégico?

A cultura organizacional se revela como uma importante aliada na medida em que permite o entendimento no que tange ao sistema organizacional como reflexos que surgem no dia à dia e que influenciam em decisões importantes direcionadas ao futuro de uma empresa. Este futuro pode ser idealizado por meio de um planejamento estratégico, pois este visa o delineamento da empresa com foco em seus objetivos e principalmente, o caminho que esta deverá seguir para alcançá-los.

Com base no estudo realizado entende-se que a cultura organizacional é o alicerce para um planejamento futuro, pois é ela que envolve todo o grupo de uma empresa e é este grupo que será responsável por ir à busca dos objetivos determinados. Compreende-se que tanto a missão, como os objetivos da empresa estão embasados em sua cultura e neste sentido, ela precisa estar alinhada com as decisões e ações da organização. Também há outros elementos de destaque no planejamento estratégico, como a visão e valores, que são manifestações da cultura organizacional de uma empresa.

Evidencia-se também através deste trabalho, a concepção da empresa I, a qual nasceu sem um negócio definido, apenas com o desejo de se criar uma empresa em que se pudessem utilizar os conhecimentos adquiridos pela fundadora que passou 13 anos fora do Brasil. Percebe-se que é possível identificar nas situações relatadas na entrevista com a diretora, referências marcantes da cultura da empresa I. O fato da diretora ressaltar que no início, após a identificação do negócio, todos tiveram que se reinventar, pois vinham de áreas de segmentos diferentes, reforça os valores destacados pelos gestores, como a união do grupo e espírito de equipe, pois estão apoiados deste o começo na força do grupo para o crescimento da empresa.

A partir destas conclusões, acredita-se que os objetivos específicos, os quais buscavam destacar a importância da cultura organizacional e do planejamento estratégico para o crescimento organizacional, relatar a origem da empresa I, bem como, referências importantes

da sua cultura, contribuir para um pensamento conjunto dos gestores sobre os rumos e vocações da empresa, foram alcançados.

Em relação ao objetivo geral, o qual consistia analisar as principais percepções dos gestores, em relação a organização que atuam, que podem contribuir para o conhecimento da cultura da empresa e para a reflexão e elaboração futura de um planejamento estratégico, a análise dos dados coletados, tanto na entrevista realizada com a diretora da empresa quanto com os questionários respondidos por todos os gestores, conclui esta investigação e também responde ao problema deste estudo. Primeiramente, por meio da entrevista, se obteve fatos relevantes que refletem a cultura da empresa I. Da mesma forma, os dados coletados com os questionários, permitiram analisar as principais percepções dos gestores e direcionar estas para reflexões na elaboração de um planejamento estratégico.

Neste sentido, ressalta-se que partindo do indicador *visão*, pode-se considerar como as principais percepções, os objetivos de desenvolvimento, criação/design de produtos e a satisfação/necessidade dos clientes, apoiados no que a empresa faz de melhor como a inovação e o design, atendimento e qualidade, e com o desejo de crescimento na criação e venda de produtos, satisfação do cliente lançando produtos atuais e com rapidez no mercado, e sendo modelo em desenvolvimento de produtos e marcas próprias. Considerando que a *missão* apoia-se na definição do negócio da empresa, sendo mencionado pelos gestores como o design e desenvolvimento de produtos e criação de marcas, impulsionados pela força da criatividade/inovação, união do grupo e atendimento, apoiados nos valores básicos como a ética/responsabilidade e excelência no atendimento e no conhecimento do seu cliente e da satisfação deste ao comprar o produto. Tendo em vista os *valores*, destaca-se como os mais importantes, a união e o espírito de equipe, o atendimento, o produto, bem como, o que foi mencionado pela diretora na entrevista como a ética, qualidade e o comprometimento. Os *pontos fortes* podem-se considerar como principais o trabalho em equipe e as ferramentas de trabalho, e como *pontos fracos* os procedimentos operacionais e a capacitação para funcionários. Em relação as *ameaças* na percepção dos gestores, têm-se como principais a concorrência, o câmbio, vendas online e inflação/tributos, da mesma forma, como *oportunidades*, o grande número de pontos de vendas para os produtos, a necessidade de produtos inovadores e a carência de empresas neste segmento. Para finalizar, conforme os gestores, como principais *objetivos* apontados para os próximos anos estão a inovação, satisfação do cliente e responsabilidade social. Pode-se fechar ainda com o que foi mencionado pela diretora a qual ressalta que a empresa quer ser uma grande prestadora de

serviços na área de design de produtos e isto requer confiança em relação à empresa por parte de seus clientes.

Finalizando, a autora deste trabalho, sugere que este estudo seja o passo inicial para a definição dos principais elementos do planejamento estratégico: missão, visão, valores e análise dos ambientes da empresa. Desta forma, propõe que antes disso seja realizado uma pesquisa de clima organizacional com os funcionários, a fim de identificar se estes percebem a cultura da empresa I, da mesma forma que a direção e gestores. A partir disso, será possível um delineamento mais preciso na elaboração futura do planejamento estratégico da empresa, pois se saberá o quanto o grupo está comprometido e envolvido e preparado para alcançar os objetivos traçados pelos gestores.

Por fim, sugere-se também que, futuramente a empresa invista na construção de um código de ética, pois este pode ser um instrumento importante para comunicar os valores da organização, bem como, sua missão e visão a todos os públicos os quais a empresa se relaciona.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Sergio. As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo e a estrutura. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 257-271.
- BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BORN, Roger et al. **Construindo o plano estratégico: cases reais e dias práticas**. Porto Alegre: ESPM: Sulina, 2007.
- CAVALCANTI, Marly. A evolução do pensamento estratégico. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 1-27.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2007.
- FLEURY, M. Teresa Leme. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 15-27.
- FRANÇA, Vera V. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 23-35.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1991.
- GAJ, Luis. **Tornando a administração estratégia possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- JOÃO, Belmiro. Estratégias emergentes. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 317-356.
- KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. Tradução de Monica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. Tradução: Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégias de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Planejamento estratégico: um bem ou mal necessário?** Taquara: Ed. FACCAT, 2004.

NASSAR, Paulo. Revendo valores no ambiente organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 245-256.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, Mauricio Fernandes; KICH, Juliane Ines Di Francesco. A relação entre a cultura organizacional e o processo de planejamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa norte-americana. **Revista Ibero-Americana de Estratégica -RIAE**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 58-79, jul./dez. 2009. Disponível em: <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1637/pdf_48>. Acesso em: 20 jun. 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Ed. Feevale, 2009.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gattermann. **Planejamento estratégico para pequenas empresas**. 4. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHREIBER, Dusan; KLEIN, Cristiane. A análise compreensiva do processo participativo de planejamento estratégico. In: SCHREIBER, Dusan (Org.). **Inovação e aprendizagem organizacional**. Novo Hamburgo: Ed. FEEVALE, 2013. p. 09-34. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/d27ae76f-8c54-4ad6-9f81-97d31728563d/Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20Aprendizagem%20Organizacional.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Tradução de Eliana Chiocheti. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento eficaz**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRETORA DA EMPRESA

- 1) Relato sobre a origem da empresa e sua fundação.
- 2) Fatos que marcaram positivamente na história da empresa.
- 3) Fatos críticos/eventos significativos que ficaram registrados na sua história.
- 4) Alguma história consistente com os valores da organização que informam e reforçam um determinado comportamento organizacional?
- 5) Que reflexos podem ser percebidos nas atitudes dos funcionários em função desta(s) história(s)?
- 6) A empresa possui slogan? Quem criou?
- 7) A empresa possui logo? Quem criou? Opinião pessoal a cerca do logo?
- 8) Dentro da empresa, existe algum objeto que representa status?
- 9) O que o layout da empresa transmite? Você acredita que este consiga transmitir a essência da organização?
- 10) A empresa possui normas formalizadas?
- 11) Como são difundidas?
- 12) Estas normas são respeitadas? Existe consequências para o não cumprimento?
- 13) Qual a forma acompanhamento por parte dos gestores?
- 14) Falando especificamente sobre costumes - quais seriam os mais comuns dentro da empresa?
- 15). Defina os valores que norteiam a organização.
- 16). Como são comunicados e praticados pela organização.
- 17) Há consonância entre os valores e o comportamento das pessoas?
- 18) De que forma, esses valores podem ajudar ou ajudam na determinação dos objetivos estratégicos da empresa? Como contribuem para que estes sejam alcançados?
- 19) Como avalia a influência dos gestores na cultura da empresa e o comprometimento das lideranças na organização?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

Este questionário tem por objetivo o levantamento de dados para uma análise das percepções sobre a organização com vistas a facilitar a elaboração futura de um planejamento estratégico. Faz parte de um trabalho acadêmico de conclusão do curso de pós-graduação MBA em Gestão do Comportamento Organizacional da aluna Denise Avila. Sua participação é essencial para a realização deste trabalho. Não é necessária a sua identificação no questionário.

Desde já, agradeço pela colaboração.

Por favor, assinale com um "X" a sua resposta:

Faixa Etária:

18 a 24 25 a 31 32 a 40 41 a 50 51 ou mais

Gênero:

Feminino Masculino

Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior, curso _____

Por favor, responda as questões abaixo conforme solicitado:

1. Visão

“A Visão define o que se pretende que a empresa seja no futuro, esclarece aonde ela quer chegar. Isso permite com que as pessoas saibam qual tipo de contribuição podem dar, para que a empresa transforme sua visão de futuro em realidade”. Neste sentido, responda as questões abaixo:

- a. Qual o objetivo da empresa?
- b. O que a empresa faz de melhor?
- c. O que se deseja realizar?
- d. O que gostaria de mudar?

2. Missão

“Define o que é a empresa, sua imagem e personalidade. Quando bem difundida nos funcionários e colaboradores, a missão desenvolve um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explicitada atua como uma mão invisível que guia os funcionários e colaboradores para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa”. Com base nisto, responda as seguintes questões:

- a. Qual é o negócio da empresa?
- b. Qual é a força que impulsiona a empresa?
- c. Quais os valores básicos da empresa?
- d. Quem é o cliente da empresa?
- e. Que satisfação ele quer ao comprar o produto da empresa?

3. Valores

“Os valores são critérios que orientam o comportamento das pessoas nas decisões sobre o que é importante ou prioritário em suas atividades. Desta forma, existe a necessidade de princípios capazes de orientá-las e de valores que a empresa julga mais importante nas suas operações”. Indique três valores que você julga importante na sua empresa.

- 1.
- 2.
- 3.

4. Ambiente interno (qualidades, recursos, e o que pode ser melhorado na sua empresa)

4.1 Pontos Fortes: Indique três pontos fortes da empresa levando em consideração o seu ambiente interno.

- 1.
- 2.
- 3.

4.2 Pontos Fracos: Indique três pontos fracos da empresa levando em consideração o seu ambiente interno.

- 1.
- 2.
- 3.

5. Ambiente Externo (o que pode influenciar favoravelmente ou desfavoravelmente)

5.1 Ameaças: Indique três ameaças que estão no ambiente externo da empresa.

- 1.
- 2.
- 3.

5.1 Oportunidades: indique três oportunidades que favorecem a empresa levando em consideração seu ambiente externo:

- 1.
- 2.
- 3.

6. Levando-se em conta os principais objetivos da empresa para os próximos anos, das opções marque com um X a que você considera mais importante na sua opinião.

- () Satisfação do cliente
- () Participação no mercado
- () Inovação
- () Rentabilidade ou retorno do investimento
- () Competitividade no mercado
- () Responsabilidade social empresarial