
Interpretações culturais sobre a estratégia em uma organização pública brasileira

Cultural interpretations on the strategy in a brazilian public organization

EDUARDO LOEBEL*
DANIEL MARASQUINI STIPP**
ANDREA CHAVES NALESSO***
CINTIA RODRIGUES DE MEDEIROS***

RESUMO

A cultura organizacional é pesquisada como um fator que exerce influência sobre vários aspectos organizacionais, entre eles, a estratégia. Neste estudo, o objetivo é apresentar as interpretações de membros organizacionais acerca do conceito de estratégia, os processos de sua definição e comunicação, o nível de conhecimento e compartilhamento, e a sua execução em uma organização pública brasileira. Buscamos identificar o consenso e a diferenciação de visões expressas pelos entrevistados, que são servidores gerentes e não gerentes. Empregamos a abordagem de pesquisa qualitativa, a construção do *corpus* e a análise de conteúdo. Os resultados revelam visões consensuais e diferenciadas em relação à estratégia, sinalizando uma concomitante integração e diferenciação da cultura organizacional. O trabalho contribui para o debate a respeito das influências mútuas entre estratégia e cultura organizacionais e uma compreensão do fenômeno por uma perspectiva da construção social.

Palavras-chave: estratégia; planejamento estratégico; cultura organizacional; organização pública brasileira.

* Professor da Universidade Federal de Uberlândia

** Mestre pela Universidade Federal de Uberlândia

*** Mestre pela Universidade Federal de Uberlândia

**** Professora Adjunto da Universidade Federal de Uberlândia

ABSTRACT

Organizational culture is researched as a factor that influences various organizational aspects, including the strategy. In this study, the aim is to present the interpretations of organizational members on the concept of strategy, processes of definition and communication, and the level of knowledge, sharing and its implementation in a Brazilian public organization. We seek to identify consensus and differentiation of views expressed by respondents, managers and non-managers. We employ a qualitative research approach, the construction of the corpus and content analysis. The results reveal consensual and different views regarding strategy, signaling a concomitant integration and differentiation of organizational culture. The paper contributes to the debate on the mutual influences between strategy and organizational culture and an understanding of the phenomenon from a perspective of social construction.

Keywords: strategy; strategic planning; organizational culture; Brazilian public organization.

As organizações públicas brasileiras constituem-se em uma configuração organizacional com uma lógica diferente de gestão quando comparada às organizações empresariais, já que seus objetivos e finalidades têm naturezas diferentes das organizações lucrativas e comerciais. Nas últimas décadas, mais precisamente, a partir da década de 1980, a administração pública tem absorvido mudanças substanciais nos seus modelos de gestão e desenho organizacional (SECCHI, 2009). O uso de expressões como “governanças”, “excelência em gestão”, “qualidade dos serviços prestados” oriundos do setor privado e abundantes na literatura de gestão empresarial, tem se tornado cada vez mais comum no setor público”, conforme pode ser observado em Brasil (2014, p. 27). O uso desses termos denota a absorção da noção de estratégia pelas organizações públicas brasileiras, como uma “forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação”, mantidos os fundamentos constitucionais.

Consideradas como burocráticas, com alta hierarquização, conservadoras e apegadas ao formalismo, as organizações públicas

brasileiras tendem a implementar a estratégia como plano (PIRES & MACÊDO, 2006). Na definição de Mintzberg e Quinn (2006), também conhecida como modelo “clássico”, priorizam o uso de instrumentos de análise e avaliação (BRASIL, 2010; 2012; 2013). Entretanto, estratégia, não se restringe à noção clássica de plano, e, se considerarmos as perspectivas a respeito de organizações como instrumentos de ação coletiva, é preciso avançar no conhecimento sobre a relação entre estratégia e cultura organizacional em organizações públicas brasileiras.

Na literatura acerca de estratégia, são diversas as abordagens que enfatizam a importância desta permear toda a organização para obter resultados efetivos. Uma das questões relevantes é o alinhamento organizacional, expressão que remete à ideia de que o consenso organizacional leva a um melhor desempenho. No âmbito dessa literatura, uma variedade de modelos foi desenvolvida, a partir da definição de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, com o propósito de que esses atinjam todos os níveis organizacionais (PRIETO & CARVALHO, 2013). Porém, são menos numerosos os estudos ou modelos que consideram a organização e a estratégia à luz de uma perspectiva de construção social. Como exceções, vide, por exemplo, a abordagem construcionista e a escola cultural no âmbito da administração estratégica (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 2000). De acordo com Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), a produção científica brasileira no campo da estratégia empresarial apresenta concentração de trabalhos publicados e classificados como pertencentes à perspectiva clássica, considerando o modelo proposto por Whittington (2002). No presente artigo, não focalizamos a discussão a respeito do alinhamento organizacional, e sim, do compartilhamento de visões, o que enseja o pressuposto de organização e estratégia serem frutos da ação coletiva de atores envolvidos.

Além do conceito de estratégia como plano, Mintzberg e Quinn (2006) propuseram outras quatro definições do termo: pretexto, padrão, posição e perspectiva, os 5Ps da estratégia. Segundo os autores, essas definições de estratégia concorrem entre si, visto que algumas podem ser substituídas por outras, porém, mais importante que esse aspecto é o fato de que se complementam. Para Mintzberg et

al. (2000), a estratégia é um conceito, uma abstração resultante da imaginação de alguém, independentemente de ser concebida para direcionar o comportamento antes que a ação aconteça (estratégia como plano) ou descrevendo um comportamento já ocorrido (estratégia como padrão).

Martin (2002) considera que a cultura organizacional nem sempre é compartilhada por todos os membros da organização, infere-se, portanto, a sua influência na estratégia organizacional. A autora revisou vários estudos sobre cultura e apontou três perspectivas: 1) a da integração que considera o consenso amplo na organização, ou seja, os valores são compartilhados por todos os membros ou por grande parte deles; a relação entre as interpretações de manifestações culturais são consistentes excluindo ambiguidades; 2) a da diferenciação, ou seja, a existência de consenso no interior de subculturas; as interpretações sobre as manifestações culturais são inconsistentes admitindo a existência de ambiguidades no interstício entre subculturas; e 3) a da fragmentação para a qual os consensos são fluidos, transitórios; as interpretações de manifestações culturais são ambíguas. A autora defende a ideia de que as perspectivas podem ser empregadas em conjunto para estudar uma cultura organizacional.

Assim, a partir de definições de estratégia, proposta por Mintzberg e Quinn (2006), e se considerando as perspectivas de cultura, propostas por Martin (2002), apresenta-se a seguinte questão central orientadora desta pesquisa: as visões sobre estratégia organizacional são compartilhadas pelos servidores gestores e não gestores da Superintendência Regional da Fazenda de Uberlândia (SRF-UDI), sinalizando para a integração da cultura organizacional?

A partir dessa questão central, o propósito deste estudo consiste em identificar as interpretações de servidores públicos, gerentes e não gerentes, da Superintendência Regional da Fazenda em Uberlândia (SRF-UDI) quanto à estratégia organizacional que emanam da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (SEF-MG), à luz dos conceitos de Mintzberg e Quinn (2006), em se tratando de definições de estratégia e das perspectivas culturais da integração e da diferenciação de Martin (2002).

A pesquisa tem como pressuposto teórico-empírico o fato de a Superintendência Regional da Fazenda em Uberlândia ser um

principal agente organizacional para a implementação de estratégias da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (SEF-MG) às condições específicas do local, conforme será apresentado no tópico correspondente à descrição da organização estudada. Para alcançar o nosso objetivo, utilizamos a abordagem qualitativa e, para coletar material empírico, entrevistamos servidores da organização pública, com a finalidade de conhecer as suas visões sobre estratégia organizacional e identificar se existe consenso entre elas.

Depois desta introdução, o artigo está estruturado em sete partes, a saber: 2) referencial teórico, no qual se apresentam as perspectivas teóricas que guiaram o estudo; 3) a descrição da organização estudada; 4) os procedimentos metodológicos, com um detalhamento das escolhas dos processos de coleta e análise dos dados; 5) a análise dos dados; 6) a discussão dos resultados com interpretações quanto aos achados; e 7) as considerações finais que inclui apontamentos para futuras pesquisas e limitações do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho está fundamentado nas relações entre estratégia e cultura organizacional, centrando-se nos conceitos e no processo de elaboração, implementação estratégica e o compartilhamento entre as interpretações dos entrevistados, adotando as perspectivas culturais para a análise. Inicialmente, abordamos os conceitos de estratégia, o seu processo de elaboração e implementação. Em seguida, tratamos das abordagens de cultura organizacional e oferecemos uma revisão dos estudos sobre a aproximação entre estratégia e cultura organizacional.

2.1 Estratégia Organizacional

Ao estudar-se planejamento estratégico organizacional, observa-se que, entre as diversas teorias e temas propostos não há uma única concepção pela qual se possa tratar o tema de modo universal, mas sim “linhas de pensamento que norteiam a estratégia e que cooperam no sentido de dar ao gestor opções de escolha de acordo com o perfil de sua organização” (BEPPLER & PEREIRA, 2013, p. 35).

Em um estudo histórico sobre estratégia e gestão estratégica, Hafi e Martinet (2008) apontam que a Harvard Business School,

por meio da abordagem de ensino centrada nos estudos de casos, foi o berço da administração estratégica e teve o monopólio dessa abordagem de ensino até o final dos anos 1950, quando a Ford Foundation solicitou às instituições educacionais norte-americanas que adotassem uma abordagem global sobre gestão estratégica, com o objetivo de integrar conhecimentos de diferentes disciplinas.

Hafsi e Martinet (2008) analisam os conceitos de estratégia e gestão estratégica percorrendo desde as teorias mais generalistas até as especialistas, por exemplo, da estratégia como posicionamento em busca da vantagem competitiva. Porter (1996) define a estratégia como a criação de uma posição no setor de atividade que seja única, por parte da empresa e que envolva um conjunto de atividades estrategicamente orientadas. Para esse autor, cabe à empresa escolher atividades que criam valor e vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, o que caracteriza o posicionamento estratégico. Além disso, o autor destaca que a essência da estratégia e do planejamento estratégico é também escolher o que não fazer, ou seja, atividades não presentes na cadeia de valor da organização, por serem consideradas desnecessárias à consecução dos objetivos estratégicos ou terceirizadas.

Para Mintzberg e Quinn (2006), uma estratégia formal eficaz precisa ter três elementos fundamentais: as metas ou os objetivos que serão atingidos, as diretrizes que irão determinar as possibilidades ou as limitações de ação e as sequências de ação que irão levar ao cumprimento das metas a partir dos aspectos que foram definidos.

Como são amplos os estudos sobre estratégia na área de administração, apresentando diversos conceitos e discussões, optou-se no presente estudo utilizar-se a definição de Mintzberg e Quinn (2006), que delineiam cinco definições de estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia vista como plano, segundo Mintzberg e Quinn (2006), é o conjunto de ações conscientes e deliberadas a fim de assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Destaca-se nessa abordagem o direcionamento que os gestores buscam estabelecer nas organizações, no sentido de dar direção para cursos de ações predeterminados.

Além da estratégia vista como plano, Mintzberg et al. (2000, p. 20) apontam que elas podem configurar-se também como pretexto (truque), ou seja, “[...] uma ‘manobra’ específica para enganar um oponente ou concorrente”. Destaca-se, nessa abordagem, a esfera da competição direta entre concorrentes. A organização que utiliza a estratégia como pretexto, busca por meio de ameaças, estratégias ou outras manobras, obter vantagem competitiva. Para os autores, a estratégia, assim colocada, acontece em sua forma mais dinâmica, ou seja, um movimento que gera um contramovimento, e assim por diante, proporcionando uma dinâmica estratégica que pode ser compreendida como um jogo que se caracteriza pela interdependência e interação entre os concorrentes (SHAPIRO, 1989).

Já na estratégia vista como padrão, define-se a padronização no fluxo de ações, criando-se, portanto, uma “[...] consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não” (MINTZBERG & QUINN, 2006, p. 27). Para Mintzberg et al. (2000), esse conceito pode ser vazio, se não levar em consideração o comportamento consistente ao longo do tempo. A estratégia aqui mostra o sentido da convergência e consistência do comportamento de uma organização.

O modo como uma organização posiciona-se perante o ambiente externo forma a estratégia definida como posição. Como as organizações encontram as suas posições e estabelecem a sua defesa contra a concorrência, enfrentando-a, evitando-a ou subvertendo-a. O principal, mas não único, representante dessa abordagem estratégica é Porter (1980; 1985; 1991; 1996). De acordo com Mintzberg et al. (2000), tal abordagem conta com as suas origens em conceitos militares, modelos produzidos pelo Boston Consulting Group (BCG), e os modelos de análise competitiva, estratégias genéricas e cadeia de valor de Porter (1980; 1985; 1991; 1996).

Por fim, a estratégia como perspectiva é o conjunto de valores e comportamentos difundidos e compartilhados que permitem a cooperação eficiente na entrega de valor pela organização. Nessa abordagem, Mintzberg et al. (2000) destacam questões sobre intenção e comportamento em um contexto coletivo, ressaltando o compartilhamento da estratégia por parte dos membros da organização.

Em se tratando de valores e comportamentos compartilhados, um fator de grande relevância e que exerce influência sobre o pro-

cesso da estratégia é a cultura organizacional (SCHERMERHORN, HUNT, & OSBORN, 1999). Considerando esse pressuposto, discutimos a seguir abordagens para a análise da cultura organizacional.

2.2 Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional consolidou-se como discurso forte a partir da década de 1980 (FREITAS, 2007). Autores como Ouchi (1982), Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman (1982), Pascale e Athos (1981) e Kanter (1983) tiveram os seus trabalhos amplamente divulgados em muitos idiomas e ajudaram a atribuir ao tema de cultura organizacional um grande interesse, mas também contribuíram para torná-lo um dos mais controversos temas no campo da pesquisa e prática em gestão. Parte desse sucesso está relacionada com as promessas de implicações e consequências da cultura organizacional nos resultados de empresas e outros tipos de organização. Por exemplo, Katrinli e Gunay (2011, p. 34, tradução do autor) destacam que “a cultura organizacional é o único recurso da firma que não pode ser facilmente imitado e, na maior parte do tempo, representa a essência da vantagem competitiva”.

Segundo Barbosa (2003), nas práticas e teorias administrativas desenvolvidas por Frederick Taylor, Henry Ford, Henri Fayol, e na teoria da burocracia de Max Weber, supunha-se que o trabalhador, ao adentrar os recintos de sua empresa, pudesse comportar-se como uma máquina e deixasse do lado de fora o seu mundo de subjetividade, de emoção e de diversidade. Como resposta aos problemas da Administração Científica, a Escola de Relações Humanas surgiu a partir dos anos 1930, com as experiências de Hawthorne e teve como preocupação principal o homem e suas necessidades psicológicas e sociais inseridos no mundo do trabalho.

A cultura organizacional foi definida de diversas formas ao longo do tempo (BARBOSA, 2003). Em uma perspectiva histórica da cultura organizacional, Pinto (2008) cita os principais trabalhos publicados a partir da década de 1980 sobre o tema. Destacam-se os números especiais publicados no ano de 1983 pelas revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* (FREITAS, 1991; 2007; PINTO, 2008).

A cultura organizacional é um conceito que pertence aos campos de conhecimento da Administração e da Antropologia Cultural. Para a Antropologia Cultural, a cultura não é uma variável interna nem externa à organização, ela é uma dimensão essencialmente simbólica da realidade humana, uma rede de significados, algo dinâmico que torna possível aos homens viverem em sociedade (GEERTZ, 1989).

Entretanto, nos estudos de administração, o que mais se discute é se a cultura organizacional é homogênea ou heterogênea, se é gerenciável ou não, e qual o método mais adequado para investigá-la (FLEURY, 1989; CAVEDON & FACHIN, 2002). Por isso, a cultura ora é vista como uma variável possível de ser neutralizada ou potencializada nas organizações, ora como um elemento estrutural, capaz de moldar os indivíduos, ora determina uma identidade e é vista como algo que a organização é. Uma das críticas que Barbosa (2003) dirige a esses estudos é quanto ao fato de haver pouco interesse em entender a cultura pela cultura, como na Antropologia Cultural.

No campo da administração, outro conceito muito empregado é o de cultura corporativa, que pretende gerar significados para os trabalhadores, por meio da criação de culturas fortes, dominantes, que aliam as emoções e o subjetivo às dimensões estratégicas e racionais nas organizações (RODRIGUES, 1997). Comparativamente, enquanto a cultura corporativa é a representação do ideal, ou seja, o que a organização almeja, a cultura organizacional é o que, de fato, acontece na organização.

Em suma, a cultura ajuda a entender a dimensão simbólica, as formas e as teorias de gestão (BARBOSA, 2003; FRANCISCO, 2002) e vem desmistificar a ideia corrente de que as organizações guiam-se exclusivamente pela objetividade, racionalidade e pragmatismo, pois, mesmo nas organizações aparentemente dominadas por essas características, são os aspectos valorativos e simbólicos da cultura que permeiam as suas práticas (BARBOSA, 2003; ROCHA, 1996).

De início, muitos estudos sobre cultura organizacional adotaram uma abordagem de integração, de criação de culturas fortes, integradas e consensuais. Posteriormente, surgiram abordagens interpretativas de cultura, de compreensão do contexto organizacional

(LEITE-DA-SILVA, JUNQUILHO, CARRIERI, & MELO, 2006), pois a cultura corporativa no singular, como algo homogêneo, único e capaz de ser reproduzido, carrega aspectos de dominação e desconsidera a diversidade de fenômenos culturais dentro das organizações (SILVA, JUNQUILHO & CARRIERI, 2010).

Dentro dessas abordagens interpretativas, em que a cultura é vista como metáfora, as histórias organizacionais possuem uma narrativa, organizada em eventos sequenciais, e um conjunto de significados, que podem ser interpretados de diversas maneiras (MEDEIROS & VALADÃO JÚNIOR, 2011). Em face das diferentes abordagens nos estudos sobre cultura, Martin (2002) propôs classificá-las em três perspectivas: da integração, da diferenciação, e da fragmentação.

Conforme Martin (2002), diferenças de abordagem a respeito de cultura são sintetizadas em três dimensões: a partir da relação entre as manifestações culturais, com foco na consistência ou inconsistência organizacional e de grupos; do grau de consenso ou homogeneidade organizacional, com foco no consenso ou dissenso organizacional ou grupal; e de orientação em relação à ambiguidade, com foco na transparência organizacional, grupal ou na ambiguidade.

Na perspectiva de integração, as organizações são voltadas para o consenso (homogeneidade), para a transparência e os estudos sobre cultura baseiam-se na consistência das manifestações culturais. Além disso, a ambiguidade, que, segundo Martin (2002, p. 104), pode derivar de “[...] ignorância ou a confusão”, mas que também envolve “[...] as complexidades que as oposições evidentes do pensamento dicotômico omite” e inclui “[...] tensões irreconciliáveis entre opositores, às vezes descritas como ironias, paradoxos ou contradições”, é apenas um problema a ser resolvido. Segundo Martin (1992), a cultura, sob a perspectiva da integração, pode ser criada e perpetuada pelos fundadores, pela alta administração, pelos gerentes e líderes da organização.

A visão integrativa de cultura recebe críticas por constituir instrumento de dominação, por reduzir a complexa subjetividade humana a uma dimensão instrumentalizável a favor dos interesses organizacionais e por subestimar as relações de poder, os conflitos

e os processos de regulação presentes nas estruturas sociais (LEITE-DA-SILVA et al., 2006).

Na perspectiva de diferenciação, os estudos baseiam-se na consistência das manifestações culturais dentro de determinados grupos ou subculturas, para os quais existe consenso e transparência. A ambiguidade, apesar de não existir dentro dos grupos, está presente entre eles (MARTIN, 1992).

Na perspectiva da fragmentação, os estudos focam a inconsistência entre as manifestações culturais, o dissenso e a ambiguidade nas organizações (MARTIN, 1992). De acordo com Medeiros e Valadão Júnior (2011), a perspectiva de fragmentação não nega, limita ou exclui a ambiguidade, e o consenso, quando existe, é fugaz e acerca de algo específico.

Para Francisco (2002), a cultura organizacional estaria de acordo com a perspectiva de integração, enquanto a análise da cultura nas organizações estaria de acordo com as perspectivas de diferenciação e de fragmentação. E, por último, na quarta perspectiva, a das “três perspectivas”, os estudos utilizam o conjunto das perspectivas anteriores para explicar o fenômeno da cultura nas organizações (CASTRO, SILVA, PIMENTEL, & CARRIERI, 2009). É uma abordagem que considera os elementos de integração e as ambiguidades como fenômenos simultâneos e complementares (LEITE-DA-SILVA et al., 2006; SILVA, JUNQUILHO & CARRIERI, 2010).

Nesse sentido, Silva, Junquillo e Carrieri (2010) resumem que a cultura pode ser compreendida como um fenômeno multifacetado, complexo, difícil de ser generalizado, alvo de muitas interpretações e capaz de abrigar dissensos, ambiguidades, diversidades e conflitos, ocultos em condições aparentes de integração.

Corroborando com essa visão de cultura organizacional como um fenômeno multicultural, Rodrigues (1997) ressalta que as estratégias utilizadas para integrar e criar consenso e identificação dos indivíduos com as organizações podem levar, paradoxalmente, à formação de subculturas, ao descomprometimento, crises de identidade e comportamentos de isolamento. Portanto, o indivíduo, na organização, tenta lidar com as ambiguidades do ambiente e tende a abandoná-la, seja subjetiva ou objetivamente, quando a organização não contribui de forma positiva para a sua identidade.

Retomando o conceito de estratégia como perspectiva proposto por Mintzberg e Quinn (2006), é possível relacioná-lo com o conceito de cultura a partir da abordagem da integração, conforme destacada por Martin (2002), já que envolve o compartilhamento de valores e comportamentos pelos membros da organização.

Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010) também partem dessa perspectiva, destacando que a análise cultural é importante no processo de estratégia, por envolver crenças, valores e atitudes que a organização compartilha com os seus funcionários.

Kich e Pereira (2011, p. 1.045) afirmam que “para uma empresa implantar seu planejamento estratégico de forma eficaz, é preciso que tal planejamento esteja alinhado com sua cultura e integrado a sua estrutura, além de contar com uma comunicação eficaz e com a presença na organização de uma liderança envolvida no processo”.

Na pesquisa realizada por Kich e Pereira (2011), os autores apontam que a cultura organizacional, a estrutura organizacional, a comunicação e a liderança são fatores que influenciam o planejamento e são por ele influenciados, apesar de que, nos achados da pesquisa, os autores detectaram que a estrutura organizacional e a comunicação sofrem maior influência do planejamento do que a cultura organizacional e a liderança.

Tendo em vista o pressuposto da influência mútua entre estratégia e cultura organizacional, apresentam-se, a seguir, estudos que buscaram relacionar essas noções.

2.3 Cultura Organizacional e Estratégia

Autores apontam que a cultura organizacional é decisiva na formulação e execução da estratégia. Nesse sentido, Pereira e Kich (2009, p. 61) destacam que “[e]la afeta o desempenho organizacional e também interfere no processo de planejamento estratégico das empresas”. Na mesma linha e buscando incorporar a ideia da influência recíproca entre cultura organizacional, estratégia e aprendizagem organizacional, Silva e Baptista (2009) consideram que:

[...] as interações entre estratégia organizacional, aprendizagem e cultura ocorrem num sentido de mão dupla, ou seja, a aprendizagem é viabilizada pela cultura organizacional ao mesmo tempo em

que insere novos paradigmas com a finalidade de gerar sustentação competitiva. Do mesmo modo, a cultura pode viabilizar um ambiente propício para a aprendizagem organizacional, na medida em que isso signifique a sustentação e ratificação das suas estratégias em relação ao mercado. Ou, ao contrário, ela pode ser impactada pelas estratégias que se façam necessárias para acompanhar o padrão de competitividade do mercado em que atua, acarretando com isso um novo processo de aprendizagem organizacional a fim de estruturar e sedimentar a cultura quanto às mudanças organizacionais oriundas da dinâmica competitiva (SILVA & BAPTISTA, 2009, p. 130).

Silva (2004) alerta que a cultura organizacional pode representar uma barreira para a solução de problemas estratégicos. Segundo a autora, a mudança na cultura organizacional pode proporcionar vantagens ou desvantagens competitivas. Portanto, ao lidar com questões estratégicas, as organizações, ao longo do processo de gestão, lidam com as influências que o ambiente interno exerce as quais deveriam ser observadas com sensibilidade. Esses autores também enfatizam a influência mútua entre cultura organizacional e estratégia.

Todavia, apesar de haver inúmeras pesquisas sobre o tema da cultura organizacional e estratégia, quando vistas de maneira conjunta, ainda é baixa a quantidade de estudos realizados no Brasil focalizando organizações públicas. A seguir, apresentamos uma revisão desse campo de conhecimento focado em organizações empresariais.

Pereira e Nunes (2002) investigaram a relação entre cultura organizacional e estratégia competitiva na administração de concessionárias de automóveis de Santa Maria (RS), utilizando uma abordagem quantitativa. Os autores identificaram uma forte relação entre a cultura e a estratégia empresarial e o desempenho das empresas. Nessa mesma linha, Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) identificaram a relação entre os recursos valiosos, inimitáveis, raros e organizáveis, sendo um desses a cultura organizacional, com a vantagem competitiva sustentável em duas organizações pesquisadas.

Silva e Baptista (2009) abordaram a relação entre aprendizagem, cultura e estratégia em uma empresa familiar brasileira do segmento de *fast food*. Os resultados identificaram que as interações entre os termos ocorrem em um sentido de mão dupla. Segundo os autores,

existe um processo de influência mútua entre eles, em que, embora um fator não determine outro, todos esses fatores vão se moldando em um processo de interação.

Ainda na perspectiva da influência da cultura sobre a estratégia, Beppler e Pereira (2013) analisam a importância de desenvolver uma compreensão das influências mútuas entre a cultura organizacional e a estratégia adotada pelas organizações, abordando tipologias de cultura organizacional. Como resultado, os autores encontraram que:

A preocupação dos autores em tipificar a cultura demonstra a necessidade de sua compreensão dentro do ambiente organizacional. Ao realizar uma análise das influências da cultura no processo estratégico [...], pretende-se aprofundar o entendimento de como os traços culturais moldam a estratégia ou mesmo a influenciam, bem como a maneira como cultura relaciona-se com a estratégia no sentido de motivar a realização de esforços conjuntos para atingi-la (BEPPLER & PEREIRA, 2013, p. 81).

Em âmbito internacional, diversos estudos analisam a influência entre a cultura organizacional e a estratégia organizacional. Entre eles encontram-se Ogbonna (1988), Campbell (1992), Morgan (1993), Kono (1994), entre outros, que também utilizam uma perspectiva do alinhamento organizacional e focalizam a cultura organizacional como recurso ou algo que a empresa tem e pode ser utilizado para o atingimento de objetivos estratégicos.

3 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Com o surgimento da República Federativa do Brasil, fizeram-se necessárias mudanças estruturais na política e administração do país. Assim, aparecem as primeiras Secretarias Estaduais de Finanças atuando no campo financeiro e tributário.

Em outubro de 1891, a Lei mineira nº. 6 criou a Secretaria dos Negócios das Finanças, instituindo as funções de arrecadação, fiscalização, contabilidade e estruturação da receita e da despesa do Estado, além dos movimentos de fundo e operações de crédito.

A partir de 1963, a Secretaria dos Negócios das Finanças passou a denominar-se Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (SEF-MG).

Em sua estrutura, a SEF-MG possui dez Superintendências Regionais da Fazenda (SRFs) responsáveis pela coordenação e o controle das atividades desenvolvidas pelas unidades subordinadas (Administração Fazendária, Delegacias Fiscais e Delegacias Fiscais de Trânsito).

As SRFs têm o objetivo de alinhar e garantir atuação integrada em relação ao atendimento ao público e às ações de controle fiscal, conforme Decreto 45.780/2011 (SEF-MG, 2014; SRF, 2014).

Portanto, é papel da SRF-UDI a implementação da estratégia da SEF-MG, formando uma estratégia integrativa da mesma, com capacidade de interceder e mudar a direção da sua organização. Essa ação promove o fluxo contínuo de informação que facilita a integração entre os diferentes trabalhos desenvolvidos na organização (LAVARDA, CANET-GINER, & PERIS-BONET, 2010).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, temos o objetivo de verificar as interpretações de servidores públicos quanto aos conceitos, o processo de definição e a implementação da estratégia na Superintendência Regional da Fazenda em Uberlândia (SRF-UDI), à luz dos conceitos de Mintzberg e Quinn (2006) (em se tratando de estratégia) e de cultura organizacional de Martin (2002). O trabalho constituiu-se como um estudo qualitativo e descritivo. De acordo com Gil (1991), são incluídas nesse tipo de pesquisa aquelas que buscam levantar opiniões, atitudes e crenças de determinado grupo.

Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com dez servidores da Superintendência Regional da Fazenda em Uberlândia (SRF-UDI). A partir da forma como foram estruturadas, podem ser consideradas entrevistas semiestruturadas por pauta, conforme definição de Gil (1989), e envolveram questões sobre o conhecimento e o significado de estratégia, como ela é definida, comunicada, conhecida, compartilhada e executada, bem como o papel que o servidor entende ter na execução das estratégias. As entrevistas foram realizadas em novembro e dezembro de 2013, sendo a escolha pelos entrevistados do tipo intencional e por conveniência. As entrevistas transcritas formaram o *corpus*, conforme propõem Bauer e Aarts (2007), como técnica alternativa à amostra-

gem (estatística ou teórica), para quem a construção de um *corpus* “garante a eficiência que se ganha na seleção de algum material para caracterizar o todo” (BAUER & AARTS, 2007, p. 40). Assim sendo, coerentemente com a opção da técnica de coleta de dados qualitativos, o procedimento de saturação teórica não foi empregado para indicar a conclusão da coleta de dados (FLICK, 2009). Empregou-se a construção do *corpus* contendo variações linguísticas internas e de registros compatíveis com os objetivos da pesquisa.

Para a análise e a interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011; FLICK, 2009). O sistema de categorias é formado por quatro categorias analíticas amplas oriundas do referencial teórico. As categorias analíticas foram empregadas para a elaboração do roteiro de entrevistas e, posteriormente, foram utilizadas no processo analítico e interpretativo dos dados. As categorias analíticas são: a) o conceito de estratégia; b) o processo de definição e comunicação da estratégia; c) o nível de conhecimento e compartilhamento da estratégia; d) a execução da estratégia.

De acordo com Gil (1989, p. 188), “[...] a análise e interpretação dos dados da pesquisa constituem processos estreitamente relacionados”, sendo que na análise o pesquisador prende-se aos dados e informações e, na interpretação, busca um sentido a partir dos mesmos para atender aos propósitos da pesquisa.

Foram selecionadas as falas dos sujeitos entrevistados representativas dos temas analisados. Essas falas são empregadas na apresentação da argumentação analítica e interpretativa dos dados no tópico que se segue.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados com o intuito de: a) identificar a percepção dos servidores quanto ao conceito de estratégia; b) capturar o nível de compreensão sobre a definição e a comunicação de estratégia; c) avaliar o grau de conhecimento e compartilhamento de estratégia entre os membros da organização; d) compreender aspectos relacionados à execução da estratégia.

Este tópico apresenta os resultados das análises das entrevistas realizadas com os servidores públicos mediante a aplicação de categorias preestabelecidas. Ao longo do percurso analítico as categorias

foram ajustadas ao se realizar processos cíclicos envolvendo a realização de entrevistas e retorno ao pressuposto da pesquisa, típico da pesquisa qualitativa, conforme assevera Flick (2009).

5.1 O Conceito da Estratégia

Em se tratando do conceito da estratégia, os entrevistados, gerentes e não gerentes, apontaram a estratégia vista como plano, conforme definição de Mintzberg e Quinn (2006), confirmando ainda a perspectiva de Pires e Macêdo (2006) que destacam que as organizações públicas tendem a implementar a estratégia vista como plano.

A confirmação se dá a partir de afirmações como: “[...] planejar com antecedência as decisões, planejar em relação ao cenário econômico, planejar as diretrizes que ele vai tomar durante aquele determinado período para poder não ter nenhum desequilíbrio financeiro de conta esses tipos de coisas” (Entrevistado 1, não gerente).

De acordo com um entrevistado, estratégia “[...] são planos de ações para que as pessoas possam atingir os objetivos comuns, então todos deveriam estar bem alinhados com aqueles objetivos para chegar naquele fim, pré-determinado, já” (entrevistado 2, não gerente).

Como consequência, “[...] você organiza seu trabalho, você tem o planejamento, tem objetivo, você tem uma missão, uma visão, aonde você quer chegar. Não trabalhar aleatoriamente, ao calor das emoções, mas trabalhar com um propósito, tipo um direcionamento” (entrevistado 5, não gerente).

Portanto, “[...] para mim [estratégia] é o *alinhamento do trabalho* do atingimento do objetivo, então, a estratégia é como chegar ao objetivo que a casa precisa, que a casa quer” (entrevistado 7, gerente, grifos do autor).

Observa-se o consenso entre os membros participantes das entrevistas: a estratégia é definida na SEF-MG e absorvida pela SRF-UDI, predominantemente, por meio da noção de plano. Dois aspectos de natureza interpretativa são ressaltados. Primeiro, as falas podem revelar visões sobre manifestações culturais na organização, pois reproduzem aspectos culturais estudados em organizações públicas brasileiras (PIRES & MACÊDO, 2006).

Verifica-se o autoritarismo e a centralização na medida em que os objetivos comuns em relação aos quais todos devem estar bem

alinhados foram predeterminados (entrevistado 2). O burocratismo apresenta-se na forma de conformidade e obediência na medida em que é necessário que “ele” planeje tudo (decisões, cenários econômicos, diretrizes) para que não haja desequilíbrio financeiro nas contas (entrevistado 1). A aversão ao comportamento empreendedor está presente, visto que a forma de trabalho que possibilita a aleatoriedade (tentativas e erro, improvisações, aprendizagem na prática) é negada, assim como o trabalho que incorpora o calor das emoções. Valorizado é que “você” porte a organização do trabalho, o planejamento, o objetivo predeterminado, a missão, a visão, o propósito, o direcionamento (entrevistado 5). Ao colocar em pauta o objetivo que a “casa” precisa e quer, pela expressão de um gestor, fica subentendido o caráter paternalista do ambiente de trabalho visto como fruto, ao mesmo tempo, do desejo, da necessidade, do alinhamento e do resultado planejado (entrevistado 7).

Nesse sentido, pode-se dizer que, segundo as abordagens de cultura propostas por Martin (2002), em termos de definição de estratégia, uma homogeneidade é predominante considerando os dados analisados. Isto porque os respondentes são unânimes em afirmar o caráter planejado da estratégia organizacional que emana do órgão central (SEF-MG) e que a sua execução é realizada por meio de estruturas hierarquicamente subordinadas em graus variados de sucesso em relação às metas definidas.

A homogeneidade da definição de estratégia pode ser relacionada com a noção de alinhamento organizacional que empiricamente busca o consenso organizacional a respeito da missão, atividades e metas organizacionais. A noção de alinhamento estratégico encontra-se presente na fala de entrevistados gerentes e não gerentes. No entanto, é na fala de entrevistados gerentes que a noção aparece de forma mais bem elaborada, mostrando uma sobreposição linguística entre a fala individual e a terminologia empregada em documentos oficiais (BRASIL, 2010; 2012; 2013; 2014; SRF, 2014).

Em segundo lugar, uma visão homogênea sobre manifestações culturais na organização, no caso, a coesão em relação ao conceito de estratégia, pode indicar uma integração da cultura organizacional, mas não necessariamente uma integração cultural ampla, capturada por meio da utilização isolada da referida perspectiva, conforme a

definição de Martin (2002). Para responder à questão de pesquisa, faz-se necessário incluir a perspectiva da diferenciação e examinar como os dados respondem às análises que empregam o seu uso conjunto.

5.2 Processo de Definição e Comunicação da Estratégia

Sobre o processo de definição e comunicação da estratégia, os entrevistados apontaram perspectivas semelhantes, porém, com maior diversidade nos detalhes. Alguns deles, especialmente os que exercem o papel de chefia, citam a definição da estratégia, as suas etapas, origens e até algumas ferramentas utilizadas. Um dos entrevistados que ocupam um cargo de gerência aponta uma estrutura hierárquica para a definição da estratégia da SEF-MG, baseado em acordos de resultado: “[...] aqui dentro da Secretaria da Fazenda, então, a gente tem o *acordo de resultados*. Primeira etapa, (...) Segunda etapa (...), depois vai sendo *estratificado*” (entrevistado 7, gerente, grifos do autor).

Outro gerente comenta sobre a estrutura hierárquica, citando também os vários acordos realizados (de trabalho e de resultados), Segundo ele, “é feito *acordo* entre Governo e Secretaria de Fazenda, é feito um *acordo de trabalho* entre a Secretaria de Fazenda e a equipe. É feito [acordos] também de forma que nós podemos *chegar até o servidor*” (entrevistado 8, gerente, grifos do autor).

Os não gerentes consideram o processo de definição da estratégia de maneira menos consensual, ou seja, falam da existência de um processo de definição estratégica imposto pela cúpula. De acordo com um servidor não gerente, “[...] tem um plano de Governo né, um plano de ação e aí vai baixando né, mas isso *já vem definido* quais as áreas que as delegacias vão trabalhar, né” (entrevistado 2, não gerente, grifos do autor). Ou seja, as definições estratégicas são representadas nas falas como impositivas, pouco adaptadas às condições específicas de cada local de trabalho.

Parece estar claro aos entrevistados que o processo de definição da estratégia ocorre de maneira hierárquica e que as diretrizes são definidas pelo Governo do Estado de Minas Gerais negociadas em seguida com a SEF-MG. O material apresenta divergências quanto ao nível de adaptação da estratégia ao lugar de trabalho. Dois en-

trevistados não gerentes afirmam não saber como se dá a definição da estratégia pela SEF-MG.

O modelo de gestão adotado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, no ano de 2003, foi citado por dois entrevistados, denominado como “choque de gestão”, e apontado pelos servidores como um fator determinante para a mudança no processo estratégico e redirecionamento para a estratégia, conforme o seguinte depoimento:

[...] É aqui na receita tem... com o *choque de gestão* que começou no governo do Aécio Neves, porque antes dele né, não tinha tanto assim. O Estado não trabalha assim, tão estrategicamente. Com a vinda do Aécio Neves, acho que foi 2002 ou 2003, ele criou o choque de gestão, ele trouxe uma nova visão para o Estado, para administração dele no Estado. Então ele entendeu que ele precisava trazer um pouco do privado para dentro do Governo, ele lançou dentro desse choque de gestão [...] ele criou essa gestão estratégica. Trabalhar estrategicamente, então ele foi fazendo vários desdobramentos disso, né... (entrevistado 5, não gerente, grifos do autor).

Em termos do processo de definição estratégica pela SEF-MG, parece haver clareza e consenso por parte dos servidores gerentes entrevistados de que esse processo ocorre de forma hierárquica envolvendo acordos e controles que emanam de instância superior. Os servidores não gerentes, por outro lado, detêm uma visão diferenciada pelo desconhecimento a respeito do processo. Em se tratando do processo de comunicação da estratégia, identificou-se um maior desnivelamento nas percepções.

Alguns entrevistados percebem que a comunicação da estratégia acontece com clareza, inclusive como ferramentas para consulta e acompanhamento do processo, disponíveis a qualquer servidor. Outros destacam que a comunicação vai depender muito do perfil do coordenador, ou seja, ela não necessariamente é comunicada da mesma maneira nas diversas áreas. Essa situação é evidenciada por três entrevistados, um não gerente e dois gerentes. Destaca-se a fala do funcionário público não gerente a respeito desse tópico:

[...] Às vezes, também é a forma com que é passado, por exemplo, tem gente que tem o perfil para chegar e dar uma palestra [...]. Se você não tiver perfil de fazer uma palestra e explicar você vai simplesmente jogar uma planilha lá e falar, oh, esse mês estamos aqui [...] muitas vezes isso não funciona. O *perfil das pessoas* que às vezes vão te falar, e precisam te motivar [...] elas não têm tanto perfil para passar as informações (entrevistado 5, não gerente, grifos do autor).

O gerente comenta que sempre são divulgadas informações sobre a estratégia, mas o conhecimento depende da iniciativa dos servidores de fazer o acesso às informações disponibilizadas. Na visão de um servidor gestor:

[...] a gente sempre divulga isso para os servidores, né? Os meios que ele pode buscar essas informações, é, mas assim, uma coisa é você divulgar, por e-mail, 'Oh, tá lá em tal lugar', outra é ele ter justamente essa *iniciativa de acessar*" (entrevistado 6, gerente, grifos do autor).

Os servidores não gestores consideram que não há tanta clareza na comunicação e afirmam não saberem ao certo qual é a estratégia da instituição, admitindo a existência dela.

Por haver diferentes percepções sobre a comunicação da estratégia, o grau de consenso aqui já não é tão alto como nos aspectos anteriores. Nesse sentido, parece se apresentar uma perspectiva de cultura de diferenciação, sendo possível identificar alguns indícios de diferentes subculturas entre gerentes e não gerentes. Esse aspecto da comunicação impacta no aspecto seguinte sobre o nível de conhecimento e compartilhamento da estratégia.

5.3 Nível de Conhecimento e Compartilhamento da Estratégia

Os servidores entrevistados deixam transparecer diferentes graus de conhecimento da estratégia. Servidores entrevistados não gerentes destacam um distanciamento e possível cisão entre o topo e a base e declaram não conhecer suficientemente a estratégia.

A posição de entrevistados não gerentes enfatiza a distância entre o topo e a base e uma possível cisão entre as instâncias. Tal constatação pode ser observada na seguinte fala identificada como

uma síntese no processo analítico: “Às vezes, quem está na direção não consegue passar o *espírito* para o funcionário que está na base, *o porquê dessa meta*, entendeu? Então ele vê mais para o lado financeiro que para o lado do *sentido* disso” (entrevistado 7, não gerente, grifos do autor).

Em consequência de ruptura entre os objetivos determinados e o significado da estratégia, “[...] a alta administração, às vezes, tem mais facilidade de entender do que se trata, né? A linguagem é a mesma, mas quem está mais distante disso, às vezes a *linguagem* não é tão compreensível, o *cenário* não é, não é mostrado de forma muito didática” (entrevistado 1, não gerente, grifos do autor).

Servidores gerentes e não gerentes afirmam saber o quanto a sua atividade impacta na estratégia organizacional visto que os entrevistados manifestaram depoimentos explícitos sobre o tema. Porém, dão destaque maior para o bônus percebido do que ao entendimento do propósito da estratégia definida.

Assim sendo, continua-se observando que a estratégia definida como plano, conforme a definição de Mintzberg e Quinn (2006), é a visão consensual predominante, já que o conhecimento e o compartilhamento da estratégia não acontecem em todos os níveis e com a mesma intensidade. Além disso, a linguagem empregada não é igualmente compreensível a todos os membros organizacionais. Também, do ponto de vista de cultura organizacional, vai tornando-se cada vez mais claro um nível ainda maior de diferenciação.

5.4 Execução da Estratégia

Sobre a execução da estratégia, os entrevistados compreendem que, em geral, o planejado é também o realizado, que os objetivos e metas são atingidos e quando não o são, o destaque é maior para o impacto de fatores externos do que internos. O cumprimento da estratégia aparece de forma mais vinculada à remuneração e ao bônus que o servidor recebe pelo atingimento das metas, do que pelo entendimento amplo da estratégia da instituição.

Um dos servidores comenta: “[...] aqui a gente tem meta para tudo e, se não for atingido, a gente *não ganha* nem o, tem um *plus*, né, que chama de adicional por você ter atingido as metas” (entrevistado 2, não gerente, grifos do autor).

Outro servidor comenta o impacto dos fatores externos, citando o exemplo da crise financeira do ano de 2009:

[...] geralmente elas [as metas] são atingidas né, é, às vezes, na maioria das vezes que elas não são atingidas, são por *fatores alheio as nossas atividades*. Como por exemplo, a crise de 2009 que ocorreu, mundial, porque aí você não tem como prever, qual vai ser o impacto na economia né, mas quando não ocorre né, fatos como esse, geralmente elas são atingidas (entrevistado 4, não gerente, grifos do autor).

Na perspectiva de gerentes, além do bônus pelo cumprimento das metas, aparece também o controle gerencial, que é apontado como papel principal do gerente, conforme o seguinte depoimento:

[...] existem dois acompanhamentos, um que é feito pelo sistema, né, *o resultado* [...] e tem aquele que é feito o acompanhamento aqui pessoal né, o coordenador junto com auditor fiscal, que é que eu acho o mais importante de todos, porque é esse aí, é o trabalho gerencial. Chamar o auditor fiscal, de fazer um balanço daquilo que ele está fazendo, daquilo que ele poderia fazer, daquilo que ele tem de parar de fazer. Então esse trabalho é gerencial. Isso é feito aí no dia a dia (entrevistado 7, gerente, grifos do autor).

Apesar de o destaque maior ser dirigido ao impacto dos fatores externos, quando ocorre o não atingimento de algum objetivo ligado à estratégia, alguns servidores também apontaram o fator humano e nível de comprometimento de servidores com a estratégia organizacional. A questão do comprometimento de servidores com a estratégia organizacional é sintetizada por meio da seguinte fala: “[...] Nem sempre é o que foi planejado. O *comprometimento* que cada um tem com as *suas atividades*, com a *causa*, com a *meta* que foi estabelecida são diferentes” (entrevistado 3, não gerente, grifos do autor). Esse mesmo entrevistado, ao ser questionado se as pessoas têm noção da relação entre a atividade que exercem e a estratégia, comenta: “a noção tem, por estar aqui nós temos a noção, agora se tem o *comprometimento* de todos com o mesmo *sentido*, aí não” (entrevistado 3, não gerente, grifos do autor).

No que diz respeito ao último aspecto, pode-se afirmar que a percepção dos servidores é comum com relação à execução do planejado: de modo amplo, as estratégias planejadas significam ações realizadas, salvo exceções. O destaque que se dá, nesse fator, é mais para o motivo que se dá para a realização do planejamento, que está relacionado também, mais ao tema remuneração e bônus e menos em função da compreensão da estratégia de um modo geral.

O Quadro 1 sintetiza as visões consensuais e visões diferenciadas sobre a estratégia, considerando a distinção empírica entre os entrevistados servidores gerentes e servidores não gerentes. As visões consensuais para as categorias analíticas representam os pontos para os quais foi possível observar uma convergência de posicionamento por meio do discurso pelas duas categorias de entrevistados. Já as visões diferenciadas resultaram da observação sistemática de posicionamentos representativos e distintos entre servidores gerentes e servidores não gerentes. Observamos que há um subtema para o qual não houve convergência consensual: o significado da estratégia organizacional. Esse e outros tópicos que manam dos resultados do trabalho são alvo de discussão apresentada no tópico seguinte.

Quadro 1 – Síntese das visões consensuais e visões diferenciadas sobre estratégia

Categoria analítica	Visão consensual	Visão diferenciada
O conceito de estratégia	O conceito de estratégia organizacional compartilhado entre gerentes e não gerentes é o da estratégia vista como plano (MINT-ZBERG & QUINN, 2006).	
O processo de definição e comunicação da estratégia	Há um processo de definição da estratégia. Há um processo de comunicação da estratégia.	Servidores gerentes Há o processo de definição da estratégia estruturado hierarquicamente e baseado em acordos de trabalho e de resultados envolvendo as esferas nacional, regional e local. Há um processo de comunicação da estratégia dependente da iniciativa de acesso às informações disponibilizadas. Servidores não gerentes O processo de definição da estratégia não inclui acordos para a adaptação às condições específicas do local de trabalho. O processo comunicação da estratégia não é claro.
O nível de conhecimento e compartilhamento da estratégia	Há um reconhecimento compartilhado de que o impacto das atividades exercidas na estratégia organizacional representa o ganho de bônus pelo servidor público.	Servidores gerentes Há um alto nível de conhecimento da estratégia organizacional. Há compartilhamento da estratégia por meio de acordos estabelecidos entre as instâncias hierárquicas. Servidores não gerentes Há um baixo nível de conhecimento da estratégia organizacional. Há um distanciamento e possível cisão entre as instâncias hierárquicas que comprometem o compartilhamento da estratégia.

Categoria analítica	Visão consensual	Visão diferenciada
A execução da estratégia	<p>A estratégia planejada é também a ação realizada; os objetivos e as metas são atingidos e quando não o são, enfatiza-se mais os impactos de fatores externos do que internos.</p> <p>As consequências da execução da estratégia são percebidas pelos servidores gerentes e não gerentes em relação aos impactos provocados na remuneração e bônus, ou seja, dos benefícios pessoais auferidos.</p>	<p>Servidores gerentes A execução da estratégia representa a produção de resultados, o cumprimento do papel gerencial e o atendimento aos controles gerenciais impostos pela organização.</p> <p>Servidores não gerentes A execução da estratégia representa as lacunas existentes no que tange ao comprometimento de servidores com suas atividades, à causa e às metas.</p>

Fonte: os autores

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As análises sugerem que somente em termos de conceito da estratégia a visão é compartilhada entre os servidores, gerentes e não gerentes, e o entendimento organizacional é o da estratégia definida como plano (MINTZBERG & QUINN, 2006). Em relação a essa temática, pode-se afirmar que há uma visão única e coesa, teoricamente proposta por Martin (2002) ao apresentar a abordagem de integração cultural e empiricamente baseada em manifestações culturais homogêneas para as quais há, na organização como um todo, consenso e transparência. Essas evidências permitem interpretar que o conceito de estratégia é consensualmente compartilhado pelos membros da SRF-UDI, mas não sinalizam que há integração ampla na cultura organizacional.

Se, por um lado, os membros organizacionais da SRF-UDI compartilham homogeneamente um conceito de estratégia, em relação aos demais temas os resultados indicam a existência de pressupostos mais difusos, por meio de dualidades ou múltiplas posições, que formam visões consensuais parciais e visões diferenciadas, contrastantes ou complementares.

Gerentes e não gerentes concordam que há processos de definição e de comunicação de estratégia. No entanto, os servidores gerentes reconhecem que o processo de definição da estratégia seja estruturado hierarquicamente e baseado em acordos de trabalho e de resultados envolvendo as esferas nacional, regional e local. Os gerentes também concordam que o processo de comunicação de estratégia depende da iniciativa dos demais servidores interessados de acessar as informações disponibilizadas sobre os processos de definição e de comunicação de estratégia.

Por outro lado, para os servidores não gerentes o processo de definição e comunicação da estratégia não inclui acordos para a adaptação às condições específicas do local de trabalho. Os servidores não gerentes identificam também que os processos de definição e comunicação da estratégia não são claros. Percebe-se que os servidores gerentes pressupõem a disponibilização das informações sobre o processo de definição e comunicação de estratégia supondo que há, entre os demais membros organizacionais, a iniciativa para acessá-las e tomar conhecimento sobre o conteúdo das mesmas. A contrapartida desse pressuposto não pode ser observada entre servidores não gerentes, para os quais falta clareza nos processos de definição e de comunicação de estratégia.

Com relação ao nível de conhecimento e compartilhamento da estratégia a dualidade entre a visão consensual parcial e a visão diferenciada contrastante também está presente de forma ainda mais aprofundada. A visão consensual parcial não diz respeito, nesse caso, aos processos e conteúdos da estratégia, mas aos impactos produzidos nos ganhos individuais dos participantes. Servidores gerentes e não gerentes reconhecem que o impacto das atividades exercidas na estratégia organizacional representa ganhos de bônus pelos servidores públicos envolvidos.

Os servidores gerentes reconhecem que há um alto nível de conhecimento da estratégia organizacional e também há compartilhamento da estratégia por meio de acordos estabelecidos entre as instâncias hierárquicas (Governo, SEF-MG, SRF-UDI). Os servidores não gerentes identificam, por outro lado, um baixo nível de conhecimento da estratégia organizacional e um distanciamento e possível cisão entre as instâncias hierárquicas (Governo, SEF-MG,

SRF-UDI) que comprometem o conhecimento e o compartilhamento da estratégia na sua organização.

Há uma disparidade na organização estudada quanto ao conhecimento e compartilhamento da estratégia. Tudo passa como se os interesses individuais, grupais e organizacionais se manifestassem na forma de um pressuposto capaz de articular minimamente os servidores gerentes e não gerentes em suas ações, porém, tal articulação, evidenciada como parcial, seria suficiente para determinar o conhecimento que cada membro organizacional pode ter sobre a estratégia coerentemente com o grupo ao qual pertence. Dessa forma, é possível manter a coerência e a estabilidade da vida organizacional plenamente amparada pelos pressupostos compartilhados pelas subculturas, ainda que um consenso amplo não possa ser identificado.

A análise dos pressupostos associados à execução da estratégia reafirma a existência de visões duais. Em relação à execução da estratégia, os membros organizacionais compartilham o pressuposto de que a estratégia planejada é também a ação realizada. Ou seja, os objetivos e metas definidos no planejamento estratégico são atingidos. Quando não o são, enfatiza-se mais os impactos de fatores externos do que internos na elaboração das justificativas. Defendem-se os interesses e circunstâncias organizacionais identificando nos atores externos e no ambiente organizacional as causas e justificativas para os insucessos na execução da estratégia.

Simultaneamente, há uma visão compartilhada pelos membros organizacionais sobre as consequências da execução da estratégia. Servidores gerentes e não gerentes reafirmam a visão de que as consequências da execução da estratégia são percebidas em relação aos impactos provocados nas remunerações e bônus dos servidores. Pressupõe-se que a execução da estratégia provoca consequências pessoais.

Em relação à execução da estratégia, são identificadas também visões diferenciadas quando se considera os servidores gestores e não gestores. Para os servidores gestores, a execução da estratégia representa a produção de resultados relacionada ao seu papel como gestor. Ou seja, a execução da estratégia representa o cumprimento do papel gerencial e o atendimento aos controles gerenciais impostos pela organização.

Por outro lado, para os servidores não gerentes a execução da estratégia representa as lacunas existentes no comprometimento de servidores com suas atividades, à causa e às metas. Essas constatações possibilitam conjecturar a respeito de possíveis interesses corporativistas organizacionais e grupais que intervêm na cena organizacional estudada presentes na cultura organizacional e que se valem da execução da estratégia para legitimar-se e se perpetuar na organização.

As evidências empíricas discutidas permitem ampliar as interpretações sobre as relações entre estratégia e cultura organizacional. Em relação ao conceito de estratégia observa-se, conforme anteriormente apontado, um consenso produzido pelos membros organizacionais para entendê-lo como plano (MINTZBERG & QUINN, 2006). No entanto, as demais análises evoluíram no sentido de descortinar dualidades de visões que se apresentam de forma relacionada com visões consensuais parciais baseadas na consistência das manifestações culturais dentro de determinados grupos ou subculturas, para os quais existem consenso e transparência, sendo também legitimadas. Ou seja, em parte há consenso e em parte há diferenças em relação às temáticas analisadas, no entanto há continuamente um padrão coerente de manifestação cultural considerando os grupos de servidores gerentes e não gerentes. As dualidades de visões podem ser mais bem compreendidas como uma manifestação da cultura organizacional relacionada à abordagem de diferenciação, proposta por Martin (2002).

Assim sendo, os resultados da pesquisa revelam a coexistência de visões consensuais e visões diferenciadas entre os servidores gerentes e não gerentes em relação à estratégia, sinalizando uma concomitante integração e diferenciação da cultura organizacional.

É possível compreender que a visão consensual dos servidores da SRF-UDI em relação ao conceito de estratégia como planos definidos e determinados pelo órgão central (SEF-MG) é consistente com as características de organizações públicas identificadas na literatura, em especial o paternalismo, o burocratismo, o autoritarismo e a centralização (PIRES & MACÊDO, 2006). A estratégia é um conceito definido por estruturas hierarquicamente centralizadas e tal conceito é unanimemente aceito pelos demais participantes

organizacionais que o reproduzem em seu cotidiano.

Os resultados também permitem discutir a questão da homogeneidade e heterogeneidade na identificação da cultura organizacional em organização pública. Se há coesão e uniformidade quanto ao conceito de estratégia como plano, em relação aos processos de definição, comunicação, conhecimento, compartilhamento e execução da estratégia, as evidências mostram uma percepção diferenciada, revelando diferentes patamares de conhecimento e compartilhamento da estratégia. No entanto, a existência de diferentes patamares que envolvem conhecimento e compartilhamento de estratégia oferece indícios para se entender a cultura organizacional da organização estudada como heterogênea conforme indica o estudo realizado por Cavedon e Fachin (2002).

Ainda, os resultados apontam para a forma como a homogeneidade e a heterogeneidade da cultura organizacional podem acontecer na organização estudada. Os dados revelam que a homogeneidade e a heterogeneidade se apresentam na organização estudada de forma vinculada a questões mais específicas e não obedecendo coerentemente a um padrão estrutural predeterminado e estático. Ou seja, dado um estímulo provocado por órgãos centrais (Governo, SEF-MG), por exemplo, um “choque de gestão”, os membros organizacionais reposicionam-se em relação à questão agindo de forma mais “estratégica” em relação ao trabalho.

No entanto, tal reposicionamento não modifica a visão dos membros organizacionais em relação à falta de acordos para a adaptação às condições específicas, a falta de clareza da comunicação da estratégia, a expectativa de bônus em decorrência do atingimento de metas, a falta de comprometimento dos servidores. Também, não necessariamente o reposicionamento frente a questões específicas é em si homogêneo entre os membros organizacionais. Por exemplo, nem todos acessam da mesma forma as informações disponibilizadas pelo planejamento estratégico. Tampouco tal reposicionamento significa necessariamente alguma mudança comportamental ou cultural no âmbito da organização. Essa observação corrobora o argumento de Medeiros e Valadão (2011, p. 94) a respeito da existência de múltiplas interpretações dos membros organizacionais constituindo “ilhas de clareza” e “lacunas de clareza” em relação a

questões organizacionais específicas como manifestações da cultura organizacional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, o objetivo foi verificar as interpretações de servidores públicos da SRF-UDI, gerentes e não gerentes, quanto aos conceitos de estratégia, os processos de definição, comunicação, o nível de conhecimento e de compartilhamento e execução de estratégias produzidas pela SEF-MG na SRF-UDI, à luz dos conceitos de estratégia de Mintzberg e Quinn (2006) e de cultura organizacional de Martin (2002).

As análises conduzem a três interpretações principais. Primeira, aos servidores lotados na SRF-UDI, a percepção consensual é de que a definição do termo “estratégia”, ligada ao seu conceito na prática, encontra-se fortemente relacionada à noção de plano, que emana de um órgão central (SEF-MG), sendo conceituada por meio de estruturas hierarquicamente centralizadas e aceitas pelos membros organizacionais.

Segunda, em relação aos processos de definição, comunicação, conhecimento, compartilhamento e execução da estratégia, as evidências mostram uma percepção mais difusa, indicando diferentes níveis de conhecimento e compartilhamento da estratégia. A única “certeza” parece o fiel cumprimento dos planos, ou seja, “o que foi planejado é realizado”. Essa evidência reforça a constatação da predominância da estratégia definida como plano a partir de visões parcialmente consensuais.

Terceira, a evidência de um alto nível de coesão em torno do termo “estratégia”, vinculado ao seu conceito na prática e, ao mesmo tempo, uma percepção difusa em relação aos processos de definição, comunicação, conhecimento, compartilhamento e execução da estratégia, permitem compreender que a cultura organizacional tem questões específicas, em torno das quais observa-se integração e, ao mesmo tempo, que há questões específicas que provocam dispersão de posicionamentos e falta de coesão.

Conclui-se, portanto, que visões consensuais e visões diferenciadas coexistem na organização estudada, apoiadas por manifestações da sua cultura organizacional.

Nosso objetivo foi alcançado e a análise da interpretação dos entrevistados mostrou a existência de consensos e divergências concomitantes, sinalizando que as perspectivas culturais propostas por Martin (1992) foram apropriadas para o entendimento do modo como o processo de estratégia é compreendido numa organização pública brasileira.

Este trabalho apresenta limitações. Trata-se de uma pesquisa exploratória a respeito das percepções de servidores públicos sobre a definição e processos de formação e implementação de sua organização pública. Consideramos que este trabalho consiste num esforço preliminar para desenvolver uma pesquisa, baseada na perspectiva construcionista, capaz de desvendar as condições específicas de existência da cultura organizacional e coexistência de diferentes interpretações a respeito da estratégia organizacional em organizações públicas brasileiras. Não foi possível incorporar, até o momento, as condições contextuais mais amplas e necessárias para a compreensão do fenômeno que compõe a arena organizacional em análise.

Com vistas a aprofundar pesquisas, sugere-se a realização de novas investigações, tanto na própria organização, quanto em outras instituições públicas, a partir da realização de pesquisas explanatórias, a fim de que se possa comparar os resultados. Ainda, sugerimos uma agenda de pesquisa sobre a intersecção das temáticas de estratégia e cultura organizacional: 1) relacionar a percepção de elementos da estratégia e diferentes abordagens de cultura organizacional em diferentes tipos de organizações para identificar diferenças e regularidades; 2) pesquisar as causas de percepções difusas, se relacionadas à existência de subculturas ou outros fatores; 3) aprofundar pesquisa sobre o caráter plural da cultura organizacional.

As contribuições deste estudo são as evidências empíricas sobre as visões de membros organizacionais a respeito da estratégia de sua organização, considerando a intersecção teórica estabelecida entre a noção de cultura organizacional e da estratégia organizacional dentro de um contexto específico: uma organização pública brasileira.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. (2003). **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- BAUER, M. W. & AARTS, B. A. (2007). Construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W., & GASKELL, G. (org.), **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático, p. 39-63, Petrópolis: Vozes.
- BEPPLER, M. K. & PEREIRA, M. F. (2013). **Planejamento estratégico**: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia, São Paulo: Atlas (Planejamento Estratégico, v. 3).
- BERTERO, C. O., VASCONCELOS, F. C., & BINDER, M. P. (2003). Estratégia Empresarial: a Produção Científica Brasileira Entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, 43 (4): 48-62.
- BRASIL (2010). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimento Estratégico – SPI. **Indicadores de programas: Guia Metodológico**. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/100324_indicadores_programas-guia_metodologico.pdf>, acesso em 16/09/2014.
- BRASIL (2012). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores – Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/121003_orient_indic_triangular.pdf>, acesso em 12/09/2014.
- BRASIL (2013). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf>, acesso em 12/09/2014.
- BRASIL (2014). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Disponível em <http://gespublica.seplan.to.gov.br/index.php/downloads/doc_download/21-modelo-de-excelencia-em-gestao-publica+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>, acesso em 16/09/2014.
- CAMPBELL, A. (1992). The power of missions: aligning strategy and culture. **Strategy & Leadership**, 20 (5): 10-63.
- CASTRO, D. J. & SILVA, A. R. L., PIMENTEL, T. D., & CARRIERI, A. P. (2009). As significações culturais sob diferentes perspectivas organizacionais: em estudo, uma organização do setor de tecnologia da informação. **Revista Angrad**, 10 (3): 105-128.
- CAVEDON, N. R. & FACHIN, R. C. (2002). Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **Organizações & Sociedade**, 9 (25): 61-76.
- CERTO, S. C., PETER, J. P., MARCONDES, R. C. & CESAR, A. M. R. (2010). **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Prentice Hall.
- DEAL, T. & KENNEDY, A. (1982). **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life.

Massachusetts: Addison-Wesley.

FLEURY, M. T. L. (1989). Cultura organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, 24 (1): 3-9.

FLICK, U. (2009). **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman.

FRANCISCO, J. M. S. D. (2002). **Gestão e cultura: encontros e desencontros em negócios internacionais**. 152s. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

FREITAS, M. E. (2007). **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning.

FREITAS, M. E. (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, 31 (3): 73-82.

GEERTZ, C. (1989). **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

GIL, A. C. (1989). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas.

GIL, A. C. (1991). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas.

HAFSI, T., & MARTINET, A. C. (2008). Estratégia e Gestão Estratégica das Empresas: um Olhar Histórico e Crítico. **Revista de Administração Contemporânea**, 12 (4):1.131-1.158.

KANTER, R. M. (1983). **The Change Masters**. New York: Simon & Schuster.

KATRINLI, A. & GUNAY, G. (2011). Corporate social responsibility, strategy and culture: Bati Anadolu Group case. **International Journal of Business Strategy**, 11 (2): 32-38.

KICH, J. I. D. F., & PEREIRA, M. F. (2011). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE**, 9 (4): 1.045-1.065.

KONO, T. (1994). Changing a company's strategy and culture. **Long Range Planning**, 27 (5): 85-97.

LAVARDA, R. A. B., CANET-GINER, M. T. & PERIS-BONET, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, 50 (4): 358-370.

LEITE-DA-SILVA, A. R., JUNQUILHO, G. S., CARRIERI, A. P., MELLO, M. C. O. L. (2006). Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, 40 (3): 357-384.

MARTIN, J. (1992). **Cultures in organizations**. New York: Oxford University Press.

MARTIN, J. (2002). **Organizational culture: mapping the terrain**. London: Sage Publications.

MEDEIROS, C. R. O., & VALADÃO JÚNIOR, V. M. (2011). Masculinidade e feminilidade na Ameas: holograma, ilhas de clareza ou uma selva desconhecida? **Cadernos EBAPE.BR**, 9 (1): 79-96.

MINTZBERG, H., & LAMPEL, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. **Sloan Management Review**, spring 1999.

- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2000). **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, H. & QUINN, B. (2006). **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman.
- MORGAN, M. J. (1993). How corporate culture drives strategy. **Long Range Planning**, 26 (2): 110-118.
- OGBONNA, B. W. (1988). Corporate strategy and corporate culture: the management of change in the UK supermarket industry, **Personnel Review**, 17 (6): 10-14.
- OLIVEIRA, S. L. (1999). **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Thomson.
- OUCHI, W. (1982). **Teoria Z**: Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro.
- PASCAL, R., & ATHOS, A. G. (1981). **The Art of Japanese Management**. New York: Simon & Schuster.
- PAVÃO, Y. M. P., SEHNEM, S. & HOFFMANN, V. E. (2011). Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, 46 (3): 228-42.
- PEREIRA, J. A. G., & NUNES, R. S. (2003). Cultura organizacional e estratégia competitiva: um estudo de multicase nas concessionárias de automóveis de Santa Maria (RS). **Revista Administração On Line**, 4 (3).
- PEREIRA, M. F.; KICH, J. I. D. F. (2009). 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 Estratégia**, 8 (2): 58-79.
- PETER, T., & WATERMAN, R. (1982). In: **Search of Excellence**. New York: Harper Row.
- PINTO, M. P. S. (2008). **Cultura organizacional**: um contributo para a compreensão da cultura organizacional de escola. 123s. Dissertação (Mestrado em Administração e Planificação da Educação), Universidade Portucalense, Infante D. Henrique, Porto.
- PIRES, J. C. S., & MACÊDO, K. B. (2006). Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, 40 (1): 81-105.
- PORTER, M. E. (1980). **Competitive Strategy**. New York, London: The Free Press.
- PORTER, M. E. (1985). **Competitive Advantage**. New York, London: The Free Press.
- PORTER, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, 12 (S2): 95-117.
- PORTER, M. E. (1996). What Is Strategy? **Harvard Business Review**, 74 (6): 61-78.
- PRIETO, V. C., & CARVALHO, M. M. (2013). Análise Comparativa de Modelos de Alinhamento Estratégico: Caso no Setor de Medicina Diagnóstica. In: CARVALHO, M. M., PALADINI, E. P., RIBEIRO, J. L. D., FOGLIATTO, F. S., & MARTINS, R. A. (org.). **Gestão de Serviços**: Casos Brasileiros. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 59-69.
- ROCHA, E. (1996). **Jogo de Espelhos**: ensaios de cultura brasileira. Rio de Janeiro: Mauad.

- RODRIGUES, S. B. (1997). Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, 1 (2): 45-72.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., & OSBORN, R. N. (1999). **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- SECCHI, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, 43 (2): 347-369.
- SEF-MG (2014). Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. Disponível em <http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/>, acesso em 12/09/2014.
- SHAPIRO, C. (1989). The Theory of Business Strategy. **The RAND Journal of Economics**, 20 (1): 125-137.
- SILVA, A. R. L., JUNQUILHO, G. S., & CARRIERI, A. P. (2010). Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “Três Porquinhos”. **Revista Alcance – Eletrônica**, 17 (3): 211-225.
- SILVA, S. T. T. (2004). Cultura organizacional e postura estratégica da empresa. **Revista Gerenciais**, 3 (1): 63-77.
- SILVA, L. M. T., & BAPTISTA, L. L. (2009). As interações da estratégia com a aprendizagem e a cultura: um estudo em uma organização familiar. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 8 (2): 107-134.
- SRF (2014). Secretarias Regionais da Fazenda de Minas Gerais. Disponível em <http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/enderecos/srf.html>, acesso em 12/09/2014.
- WHITTINGTON, R. (2002). **O Que É Estratégia**. São Paulo: Thomson.

Recebido em: 30.4.2015

Aprovado em: 29.10.2015

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>