

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JULIANE INES DI FRANCESCO KICH**

**IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A INFLUÊNCIA  
DA LIDERANÇA, CULTURA, ESTRUTURA E  
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.**

**FLORIANÓPOLIS  
2010**

**Juliane Ines Di Francesco Kich**

**IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO E A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA,  
CULTURA, ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
Curso de Pós-Graduação em Administração.  
Área de concentração em Organizações e Sociedade.  
Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

**FLORIANÓPOLIS  
2010**

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária  
da  
Universidade Federal de Santa Catarina

K46i Kich, Juliane Ines Di Francesco  
Implantação do processo de planejamento estratégico  
e a influência da liderança, cultura, estrutura e  
comunicação organizacional [dissertação] / Juliane  
Ines Di Francesco Kich ; orientador, Maurício Fernandes  
Pereira. - Florianópolis, SC, 2010.  
319 p.: il., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação  
em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3.  
implantação. 4. Liderança. 5. Cultura. 6. Comunicação  
nas organizações. I. Pereira, Mauricio Fernandes. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em Administração. III. Título.

**Juliane Ines Di Francesco Kich**

**IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO E A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA,  
CULTURA, ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Organizações e Sociedade do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 11 de fevereiro de 2010.

---

Prof. Dr. Mauricio Serva  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira - orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Fernando A. Ribeiro Serra, Dr.  
Unisul Business School - Universidade do Sul de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e por sua proteção.

Aos meus pais que nunca mediram esforços para que eu obtivesse uma boa educação, e sempre foram meus incentivadores. Foram eles, que mesmo distantes, continuaram sendo minha fortaleza, meu porto-seguro, e se mantiveram presentes nos momentos mais difíceis.

Ao meu namorado, Leonardo, pela compreensão e paciência, por tolerar minhas ansiedades e inquietações, por me incentivar nos momentos de cansaço com seu amor e carinho.

A todos os professores do curso de mestrado, que compartilharam sua sabedoria, auxiliando meu crescimento profissional e pessoal. Em especial, agradeço ao meu orientador, Professor Maurício Fernandes Pereira, Dr., por estar ao meu lado durante toda esta caminhada, desde o primeiro dia em que eu decidi cursar o mestrado, por ter acreditado no meu desenvolvimento, e também por confiar que este estudo teria condições de ser concluído com qualidade.

À Karoline Gesser que confiou em mim e abriu a primeira porta da empresa onde trabalha para eu pudesse realizar este trabalho.

À empresa Santa Luzia Laboratório Médico pela acolhida, cooperação e interesse pela pesquisa. Em especial, agradeço ao Diretor-Presidente, João Nilson Zunino, pela confiança ao permitir minha presença na sua empresa, e à Patrícia Beckhäuser Sánchez pela atenção despendida e os valiosos conselhos. Da mesma forma, agradeço a todos os participantes da pesquisa - diretores, gerentes e coordenadores - que compartilharam comigo suas experiências; sem estes, a realização desta dissertação não seria possível.

Por fim, aos meus colegas de curso e demais amigos que de alguma forma contribuíram para a conclusão do trabalho aqui presente.

**“Não deixe que a saudade sufoque, que a rotina acomode, que o medo impeça de tentar. Desconfie do destino e acredite em você.  
Gaste mais horas realizando que sonhando, fazendo que planejando, vivendo que esperando, porque embora quem quase morre esteja vivo, quem quase vive já morreu.”**

Luis Fernando Veríssimo

## RESUMO

KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Implantação do processo de Planejamento Estratégico e a influência da Liderança, Cultura, Estrutura e Comunicação Organizacional**. 2010. 319f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Defesa: 11/02/2010

A presente dissertação apresenta um estudo realizado sobre o tema implantação do planejamento estratégico, a partir da perspectiva de quatro fatores organizacionais: liderança, cultura, estrutura e comunicação. O objetivo geral deste trabalho consiste em avaliar como estes fatores organizacionais influenciam no processo de implantação do planejamento estratégico, através de um estudo de caso. O embasamento teórico que norteou a pesquisa, no que tange o estudo sobre planejamento estratégico e implantação, foi fundamentado em autores como Ackoff (1982), Ansoff (1990), Certo e Peter (1993), Porter (1998, 1999, 2002), Mintzberg (1998, 2000, 2001 e 2002), Bossidy e Charan (2002), Whittington (2002), e Hrebiniack (2006). No que a tange a estrutura organizacional, os principais autores utilizados foram Mintzberg (2003) e Hall (1984). Autores como Hamel (2000), Drucker (2001) e Senge (2001) fundamentaram teoricamente o tema liderança. Freitas (1991), Fleury e Fischer (1996), e Schein (1996) formaram a base dos pressupostos para o estudo da cultura organizacional. A comunicação organizacional teve como embasamento a discussão entre autores como Robbins (1978), Rego (1986), Béon (1992) e Bueno (2003). A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único, com enfoque qualitativo, onde foram utilizados como instrumentos de coleta de dados: análise documental, entrevistas semi-estruturadas em profundidade, questionário e observação sistemática. Através dos dados coletados, pode-se observar que para uma empresa implantar seu planejamento estratégico de forma eficaz, este último precisa estar alinhado com a 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; aspectos estes que foram citados na teoria e encontrados no estudo empírico. Com os resultados da pesquisa, pode-se concluir que os fatores organizacionais – estrutura, cultura,

liderança e comunicação – estão integrados ao planejamento estratégico, uma vez que ao mesmo tempo em que o influenciam, também são influenciados por ele, além de conseguirem tanto contribuir, quanto limitar o seu processo de implantação. A conclusão da pesquisa remete a importância de se observar fatores organizacionais que envolvem o processo de implantação do planejamento estratégico, além de discutir um assunto pouco debatido na literatura e trabalhos acadêmicos da área estratégica, haja vista que o grande foco se concentra na formulação do planejamento estratégico, a qual não tem muita valia, se o plano não for executado.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Implantação; Liderança; Cultura; Estrutura; Comunicação Organizacional.

## ABSTRACT

KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Implantação do processo de Planejamento Estratégico e a influência da Liderança, Cultura, Estrutura e Comunicação Organizacional**. 2010. 319f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Defesa: 11/02/2010

This dissertation presents a study on the subject implementation of strategic planning, from the perspective of four organizational factors: leadership, culture, structure and communication. The objective of this study is to evaluate how these organizational factors influence the implementation process of strategic planning, through a case study. The theoretical framework that guided the research, with respect to the study on strategic planning and implementation, was based on authors as Ackoff (1982), Ansoff (1990), Certo and Peter (1993), Porter (1998, 1999, 2002), Mintzberg (1998, 2000, 2001 e 2002), Bossidy and Charan (2002), Whittington (2002), and Hrebiniack (2006). With respect to organizational structure, the principal authors were used Hall (1984) and Mintzberg (2003). Authors such as Hamel (2000), Drucker (2001) and Senge (2001) based theoretically the theme of leadership. Freitas (1991), Fleury and Fischer (1996) and Schein (1996) form the basis of presupposed for the study of organizational culture. The organizational communication had as a base for discussion between authors as Robbins (1978), Rego (1986), Béon (1992) and Bueno (2003). The research is characterized as a single case study, using the qualitative approach, where they were used as tools of data collection: document analysis, semi-structured in-depth interview, questionnaire and systematic observation. Through the data collected can be seen that for a company to implement its strategic plan effectively, this last one need to be lined up with its culture and integrated its structure, and rely on effective communication and the presence in the organization of leadership involved in the process; these aspects were cited in the theory and found in the empirical study. With the survey results, it can be concluded that organizational factors - structure, culture, leadership and communication - are integrated with strategic planning, since the same time the influence, are also influenced by it, and get both contribute, and limit its

deployment process. The conclusion of the research refers to the importance of observing organizational factors involving the implantation process of strategic planning, as well as discussing a subject little discussed in literature and academic works in the strategy area, considering that the big focus is on formulation of planning strategy, which does not have much value, if the plan is not executed.

**Key Words:** Strategic Planning; Implementation; Leadership; Culture; Structure; Organizational Communication.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As cinco partes básicas da organização.....	95
Figura 2 - Processo de Comunicação.....	114
Figura 3 - Organograma Santa Luzia Laboratório Médico.....	140
Figura 4 - Jornal O Santinha.....	183
Figura 5 - Jornal Lab Informe.....	183
Figura 6 - Processo de Gestão Estratégica.....	197
Figura 7 - As cinco forças de Porter.....	205
Figura 8 - Mapa Estratégico.....	208
Figura 9 - Planilha de Construção de Cenários.....	209
Figura 10 - Fluxograma da Gestão Estratégica.....	215
Figura 11 - Quadro de divulgação do Planejamento Estratégico.....	268
Figura 12 - Esquema da relação entre os fatores organizacionais e o processo de Planejamento Estratégico.....	297

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz da Análise FOFA e seus questionamentos.....	47
Quadro 2 - Variáveis exemplificadas em quadrantes.....	59
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados.....	132
Quadro 4 - As diferenças entre Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica.....	195
Quadro 5 - Relação do Planejamento Estratégico com os Fatores Organizacionais.....	284

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - As quatro perspectivas estratégicas de Whittington.....	29
--------------------------------------------------------------------	----

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS .....	18
1.2.1	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
1.2.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>18</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
2.1	PLANEJAMENTO .....	21
2.2	ESTRATÉGIA .....	24
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	32
2.3.1	<b>Elaboração do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>37</b>
2.3.1.1	Ackoff (1982).....	38
2.3.1.2	Oliveira (2001b) .....	39
2.3.1.3	Pereira (2007).....	40
2.4	IMPLANTAÇÃO .....	51
2.4.1	<b>Estratégias emergentes .....</b>	<b>54</b>
2.4.2	<b>Avaliação e Controle no processo de implantação do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>69</b>
2.5	FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	73
2.5.1	<b>Liderança .....</b>	<b>73</b>
2.5.1.1	A influência da Liderança no processo de Implantação do Planejamento Estratégico .....	80
2.5.2	<b>Cultura Organizacional .....</b>	<b>84</b>
2.5.2.1	A influência da Cultura Organizacional no processo de Implantação do Planejamento Estratégico .....	90
2.5.3	<b>Estrutura Organizacional.....</b>	<b>94</b>
2.5.3.1	A influência da Estrutura no processo de Implantação do Planejamento Estratégico .....	108
2.5.4	<b>Comunicação Organizacional .....</b>	<b>114</b>
2.5.4.1	A influência da Comunicação Organizacional no processo de Implantação do Planejamento Estratégico .....	122
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>129</b>
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA .....	129
3.2	SUJEITO DE PESQUISA .....	131
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	133
3.4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	133
3.5	TRAJETÓRIA DA PESQUISA .....	136

3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	137
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>138</b>
4.1	SANTA LUZIA LABORATÓRIO MÉDICO.....	138
4.1.1	A Estrutura .....	138
4.1.2	A Liderança .....	154
4.1.3	A Cultura Organizacional .....	166
4.1.4	A Comunicação Organizacional.....	182
4.2	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO LABORATÓRIO MÉDICO SANTA LUZIA .....	193
4.2.1	O processo de implantação do planejamento estratégico na empresa Santa Luzia Laboratório Médico.....	216
4.3	A INFLUÊNCIA DOS FATORES ORGANIZACIONAIS NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA SANTA LUZIA LABORATÓRIO MÉDICO .....	230
4.3.1	A influência da Estrutura no processo de implantação do Planejamento Estratégico, na empresa Santa Luzia Laboratório Médico.....	230
4.3.2	A influência da Liderança no processo de Implantação do Planejamento Estratégico na empresa Santa Luzia Laboratório Médico.....	243
4.3.3	A influência da Cultura Organizacional no processo de Implantação do Planejamento Estratégico na empresa Santa Luzia Laboratório Médico .....	259
4.3.4	A influência da Comunicação Organizacional no processo de Implantação do Planejamento Estratégico na empresa Santa Luzia Laboratório Médico .....	267
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>286</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>300</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>310</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>314</b>

# 1 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As constantes mudanças que vêm acontecendo nos cenários da política, economia, tecnologia, cultura, ecologia e também no cenário social do mundo inteiro, estão forçando grandes transformações no modo de gerenciamento das empresas modernas.

As necessidades de transformação e as instabilidades, que nos dias de hoje, envolvem o mundo dos negócios, provocam efeitos cada vez mais intensos em todos os ramos empresariais (TREGOE e TOBIA, 1990). As organizações estão atuando em um mundo no qual elas não exercem mais controle (DE GEUS, 2000). Para enfrentar tal conjuntura, é imprescindível que as empresas desenvolvam maior sensibilidade em relação ao meio ambiente, e aprimorem a capacidade de prever o futuro e agilidade de tomar decisões, pois quanto mais demorada a tomada de decisão, menor será o número de opções disponíveis (BOSSIDY, 2005).

O processo de planejamento estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada decisão e interpretação do ambiente em que a organização está inserida. Kaplan e Beinhocker (2003), Semler (1988) e Robbins (1978) consideram o planejamento estratégico uma das tarefas mais importantes dos executivos, ao passo que ele prepara os tomadores de decisão das organizações para agirem adequadamente diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado os impõe.

São muitos os estudos que demonstram que o Planejamento Estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas empresas. Em especial, a empresa de consultoria Bain & Company, desde 1993 estuda o assunto e, a cada pesquisa divulga os resultados, através do documento “Ferramentas de Gestão” (Rigby, Bilodeau, 2007). Em sua última divulgação, a empresa fez um estudo com 1221 executivos globais – 101 deles brasileiros – para saber quais ferramentas têm sido mais importantes para seus negócios e quais têm sido suas prioridades. O estudo aponta que Planejamento Estratégico é a ferramenta número um entre as dez mais utilizadas em todo o mundo (América do Norte, América Latina e Europa), com exceção da região Ásia-Pacífico, que a coloca em segundo lugar. Os pesquisadores ainda incluíram o Planejamento Estratégico dentro do grupo que denominaram

“Ferramentas de Impacto”, pois foi conceituada acima da média em várias indústrias, tanto em termos de utilização, quanto de satisfação.

Na literatura especializada da área são muitas as teorias e recomendações sobre os requisitos de um eficaz e eficiente planejamento e a formulação da estratégia. Os administradores, em sua maioria, já conhecem uma ampla gama de técnicas e modelos de planejamento, e sabem utilizá-los de maneira eficaz. No entanto, o problema se apresenta quando chega o momento de agir e colocar as estratégias definidas em prática, ou seja, o momento de implantar o plano estratégico.

Segundo Hrebiniack (2006), muitas empresas focam sua atenção somente no processo de formulação das estratégias e negligenciam a execução. Eles não compreendem que o planejamento e sua implantação são interdependentes, um afeta o outro.

Dessa forma, muitos executivos passam muito tempo aprendendo e disseminando todas as novas técnicas administrativas que surgem, mas falham em entender e colocar em prática a execução das mesmas, o que muito acontece com o planejamento estratégico (BOSSIDY e CHARAN, 2002). Portanto, por mais que as estratégias tenham sido bem escolhidas, fracassarão se não houver uma boa implantação (WHITTINGTON, 2002), como afirma Ackoff (1982, p.60), “um plano tem pouco valor, se a organização a que se destina não é capaz de executá-lo”.

Sob esta mesma perspectiva, Brenes, Mesma e Molina (2008) afirmam que a elaboração da estratégia não é um fim em si; pelo contrário, é apenas um meio para esse fim. Portanto, a formulação da estratégia é apenas o primeiro passo de uma longa viagem.

Assim sendo, para viabilizar sua execução, o planejamento estratégico acaba por integrar outros sistemas organizacionais, muitas vezes os modificando ou sendo modificado por estes, visando sua implantação efetiva.

A presença de uma liderança que acredita na implantação do planejamento estratégico, que faz com que as coisas aconteçam é primordial para o seu sucesso (TREGOE e ZIMMERMEN, 1984; ULRICH, 2001; BOSSIDY, 2005; HREBINIACK, 2006). Assim como a presença de uma cultura forte voltada à execução e alinhada com os métodos da implantação do planejamento estratégico influenciam na sua eficácia (SEMLER, 1988; FREITAS, 1991; PEREIRA e CUNHA, 2004; BOSSIDY e CHARAN, 2002; HREBINIACK, 2006).

Neste mesmo sentido, o planejamento estratégico, para ser implantado de forma eficaz, precisa estar integrado à estrutura da

organização (ACKOFF, 1982; TREGOE e ZIMMERMEN, 1984; HALL, 1984; CERTO e PETER, 1993; MINTZBERG, 2003; HREBINIACK, 2006). Ainda, o compartilhamento das informações e a transferência de conhecimento, ou seja, o sistema de comunicação da empresa, também influencia na execução (BEÓN, 1992; BOSSIDY e CHARAN, 2002; BUENO, 2003; HREBINIACK, 2006).

Sendo assim, o objetivo deste trabalho está em realizar uma revisão bibliográfica, a cerca das pesquisas existentes sobre o tema, de modo a compreender como estes fatores – liderança, cultura, estrutura e comunicação – influenciam na condução do processo de implantação do planejamento estratégico. E, logo após, devido à oportunidade de olhar de forma aprofundada este processo na empresa Santa Luzia Laboratório Médico, verificar como estes elementos estão influenciando, de forma positiva ou negativa, a implantação do seu planejamento estratégico; o que leva a seguinte pergunta de pesquisa: **como a liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional influenciam no processo de implantação do planejamento estratégico da empresa Santa Luzia Laboratório Médico?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar como os fatores liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional influenciam no processo de implantação do planejamento estratégico, através de um estudo de caso.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Investigar a ferramenta organizacional planejamento estratégico, com ênfase na implantação, identificando os modelos propostos pela literatura;
- b) Analisar como os fatores liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional, segundo a literatura, influenciam no processo de implantação do planejamento estratégico;
- c) Descrever como foi realizado o planejamento estratégico na empresa Santa Luzia Laboratório Médico e quais ações estão sendo desenvolvidas para implantá-lo;
- d) Avaliar, na prática, como a liderança, a cultura, e estrutura e a comunicação afetam a condução da implantação do

planejamento estratégico na empresa Santa Luzia Laboratório Médico, comparando com o proposto pela teoria.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Sob a pressão de um ambiente cada vez mais mutante, as atuais organizações têm buscado maior flexibilidade em seu gerenciamento, para poderem se adaptar ao meio em que estão inseridas. Planos estratégicos estáticos, elaborados apenas pela cúpula formal, não tem mais chance de serem implantados com sucesso.

O processo de planejamento estratégico pode ser considerado a principal função da administração (ROBBINS, 1978) quando é capaz de gerar vantagem competitiva em um mundo em constante modificação, onde decisões têm de ser tomadas sobre pressão, no meio dos processos de mudança, diante de situações como: concorrentes que se fundem ou desenvolvem, novas tecnologias inseridas, governos que criam novas normas para os setores, entre outros (KAPLAN e BEINHOCKER, 2003).

Bossidy e Charan (2002, p.13) acrescentam que para se tornar uma vantagem competitiva, a organização precisa ter o conhecimento da disciplina da execução, os autores afirmam que “atualmente, a diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais a habilidade de executar”. Neste mesmo sentido, Bossidy (2005) afirma que a maior causa que se apresenta como fracasso das empresas consiste na incapacidade de executar suas idéias e estratégias; falta disciplina para criar, promover e executar um sistema integrado.

Para que isso aconteça é preciso que os executivos se conscientizem de que formulação e implantação da estratégia são interdependentes e se influenciam mutuamente. Porém, a questão da implantação do plano estratégico ainda se mostra confusa para muitos profissionais, que parecem focar apenas na formulação da estratégia e se esquecem da implantação, o que acaba afetando diretamente o bom desempenho das organizações (HREBINIAK, 2006).

Um dos motivadores desta pesquisa é o fato da atenção que é dada, tanto pelos executivos, quanto pela maioria dos autores da área, à formulação do planejamento estratégico, deixando de lado a sua implantação, onde ele deveria atuar com toda a força para acontecer, mas na maioria dos casos, é quando começa a morrer e não sai do papel.

Dessa forma, destaca-se como contribuição à Teoria das Organizações, o fato de que se procurou reunir neste trabalho, a pouca bibliografia que existe sobre a implantação do planejamento estratégico,

em meio a tantos textos sobre sua elaboração, contribuindo de alguma forma, como incentivo para mais estudos nesta área.

Empiricamente, este estudo se justifica pela própria essência de sua pesquisa, que ao contrário das pesquisas tradicionais, que tem por base a descrição de uma realidade que já passou, a presente pesquisa propõe a efetiva construção da realidade no exato momento em que os eventos ocorrem, como sugere o objetivo da pesquisa: avaliar como os fatores liderança, cultura, estrutura e comunicação, influenciam (agora) o processo de implantação do Planejamento Estratégico, na empresa Santa Luzia Laboratório Médico.

Cabe ressaltar, que além do levantamento bibliográfico e pesquisa empírica sobre o planejamento estratégico e sua implantação, a presente dissertação também aborda os temas liderança, cultura, estrutura e comunicação, que influenciam, não somente o planejamento estratégico, mas todos os processos organizacionais, uma vez que a empresa tem de ser vista como um todo interligado.

Por fim, a contribuição do trabalho se faz importante, pois representa a oportunidade de discutir o processo de implantação em uma empresa, com total acesso aos dados de seu planejamento estratégico, e aos fatores como liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacionais, que influenciam na sua evolução. Ainda, o estudo se mostra original e relevante, ao passo que enriquece o conhecimento científico na área da estratégia, trazendo novas evidências empíricas sobre a aplicação do planejamento estratégico, assunto até então pouco debatido.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente tópico compreende o referencial teórico que serve de base para a realização da pesquisa em questão, a fim de atender aos objetivos propostos. O tema desenvolvido por esta dissertação está relacionado com a implantação do planejamento estratégico; deste modo, a fim de elucidá-lo, primeiramente é definido o conceito de planejamento e o conceito de estratégia, assim como suas implicações. Em seguida, inicia-se o estudo sobre planejamento estratégico, e sua implantação; para por fim, caracterizar os fenômenos liderança, cultura, estrutura e comunicação, e analisar qual a influencia destes no processo de implantação do planejamento estratégico.

### 2.1 PLANEJAMENTO

Devido ao ambiente altamente dinâmico que as organizações vêm enfrentando, de acordo com Ackoff (1982) as mais aptas a sobreviverem neste meio são as empresas que possuem planejamento. Para o autor “planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo”, o que significa pensamento futuro e controle desse futuro (ACKOFF, 1982, p.1).

Realizam o planejamento organizações que não aceitam imobilismo e trabalham com aproximações da realidade, com planos que expressam o que esperam que venha a acontecer (BETHLEM, 1998), através da seleção de um rumo preferencial de ação, a partir de duas ou mais alternativas, o que transforma o planejamento em um processo de tomada de decisões, por meio de uma tentativa racional do administrador de alcançar seus objetivos (ROBBINS, 1978).

Ackoff (1982) concorda que o planejamento seja um processo de tomada de decisão, porém salienta que nem toda tomada de decisão é um planejamento. O autor advoga que as características que fazem do planejamento um tipo especial de tomada de decisão, são:

- planejamento é algo que fazemos antes de agir, ou seja, tomada antecipada de decisão, é um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação;
- planejamento é um sistema de decisões, ou seja, ele só é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolva um conjunto de ações interdependentes – o efeito e cada decisão no resultado dependem de, pelo menos, outra decisão do conjunto;

- planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. Ele tem componente otimista (crença de que alguma coisa possa ser feita para aumentar a probabilidade de que o estado futuro desejado venha a acontecer) e pessimista (crença de que, se não fizer nada, o estado futuro desejado não deverá ocorrer).

Contudo, normalmente as empresas possuem três níveis de tomada de decisão, ou três tipos de planejamento, classificados como: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com os ambientes externo e interno, atuando de forma inovadora e diferenciada, sendo capaz de influenciar toda a empresa (OLIVEIRA, 2001b; OLIVEIRA, 2001a). Ackoff (1982) compartilha desta visão ao afirmar que o planejamento estratégico é o que mais afeta as atividades de uma organização, por ser mais amplo e por se preocupar com um período de tempo mais longo, em que valha a pena se preocupar.

O planejamento tático, por sua vez, tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, ele trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2001b). De acordo com Oliveira (2001a), o seu grau de influência representa as estratégias e táticas adotadas por uma parte representativa da empresa, como um departamento, por exemplo, mas sempre tem em vista os resultados globais. Ackoff (1982) apresenta que o planejamento tático é elaborado para um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico, além de ser mais restrito, ao passo que se dedica a escolher os meios pelos quais vá se atingir objetivos especificados.

Já o planejamento operacional pode ser considerado uma formalização dos dois anteriores, realizada através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas (OLIVEIRA, 2001b). O nível de influência operacional representa as estratégias, ou táticas, ou ações adotadas por partes menores de uma empresa, que proporcionam os instrumentos administrativos básicos para o dia-a-dia do executivo, uma vez que focaliza o curto prazo, abordando apenas uma tarefa, ou uma operação (OLIVEIRA, 2001a).

Através destes esforços dos planejamentos administrativos, cada qual com suas especificidades, Robbins (1978) acredita que a

eficiência e a eficácia organizacionais podem ser melhoradas, pois eles possibilitam que as mudanças sejam antecipadas, o que permite a formulação de alternativas para enfrentar incertezas. O autor afirma que através do esclarecimento dos objetivos da empresa, os planejamentos permitem que não haja duplicação de esforços desnecessários, além de fornecerem padrões de desempenho que irão facilitar o processo de avaliação.

Aqui, vale ressaltar a diferença entre os termos eficiência e eficácia, o primeiro se refere à maneira de fazer as coisas adequadas – resolver problemas, cumprir seu dever, reduzir custos – e eficácia, diz respeito ao fazer as coisas certas – produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, trazer resultados (OLIVEIRA, 2001b).

Contudo, para que atinjam tal eficiência e eficácia, segundo Tregoe e Zimmerman (1984) é preciso haver congruência entre os planejamentos organizacionais, entre a estratégia empresarial (definida no planejamento estratégico) e as estratégias de todas as unidades da organização, pois só assim é possível que os membros trabalhem em conjunto, estrategicamente, para alcançar os objetivos almejados. No entanto, o autor salienta que “congruência” não significa que as unidades sejam impedidas de ter sua estratégia própria, pois a grande organização moderna é demasiado complexa e diversificada para que seja monolítica, mas que possuam estratégias que se complementem e apoiem a estratégia da empresa como um todo. Caso contrário os planos e a alocação de recursos da empresa não se alinharão, e a possibilidade de que ela venha a alcançar seus objetivos mais importantes serão consideravelmente reduzidas (TREGOE e ZIMMERMAN, 1984).

Sem uma gestão da estratégia, a maioria das empresas cria um vão entre ambição e desempenho, uma ausência de vínculo entre a formulação da estratégia e a sua execução, e as atividades acabam se desvinculando uma da outra sem a orientação da estratégia geral (KAPLAN e NORTON, 2005).

Portanto, Pereira (2002) acredita que é preciso que as empresas abandonem (as quais ainda não o fizeram) o modelo newtoniano-cartesiano de gerenciamento para o modelo holístico. Pois no primeiro, cada fenômeno é estudado separadamente, para depois ser inserido na totalidade; ele está concentrado em fenômenos como: previsibilidade, certeza, estabilidade, ordem, rigidez, linearidade ou raciocínio seqüencial, razão e objetividade, preocupação com as partes e determinismo exarcebado; o que fragmenta toda a organização e não a permite atingir seus objetivos globais.

Enquanto a teoria holística entende o homem como um ser indivisível, o qual não pode ser interpretado em análise separada de suas partes diferentes. Com o modelo holístico, as empresas passam a ser representadas pelas pessoas que nelas trabalham e a investir no desenvolvimento delas, considerando-as seres únicos, criativos e flexíveis. Através deste paradigma, a empresa passa a ter um novo comportamento organizacional, tendo como base: criatividade, inovação e flexibilidade; o que facilita o seu entendimento como um todo, e não inúmeras unidades separadas, que caminham em diferentes direções (PEREIRA, 2002).

Da mesma forma Senge (1990), que chama esta “visão do todo” de pensamento sistêmico - pregando que o todo não se constitui apenas na soma de todas as partes, mas sim que o todo é indivisível – e Oliveira (2001b), também afirmam que neste tempo de turbulentas mudanças há a necessidade de entender a organização como um conjunto de processos inter-relacionados e indissociáveis, que afetam uns aos outros, para que possam sobreviver.

Portanto, esta forma de “pensamento”, não fragmentado, se mostra essencial na vida das organizações atualmente, inclusive para o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico, que será apresentado nos próximos sub capítulos, após uma explanação sobre o termo “estratégia” e sua utilização nas empresas.

## 2.2 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia significa literalmente “a arte do general”, pois deriva da palavra grega *strategos*, que significa “general”. Na Grécia Antiga, estratégia significava tudo o que general faz, ou seja, estava ligada a questão militar, em cujos termos, “estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general” (OLIVEIRA, 2001a, p.25).

Nas organizações, o interesse pela estratégia se deu devido ao reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado. Dessa forma, apenas os objetivos, isoladamente, passaram a não serem mais suficientes como regras de decisão, surgindo a necessidade da criação de estratégias para guiar e reorientar a empresa, na medida em que esta se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades (ANSOFF, 1990).

Gaj (1990) acrescenta que no ambiente das organizações, a necessidade de introduzir estratégias surgiu porque os outros

mecanismos, até então utilizados - como orçamentos anuais, gestão por objetivos, orçamentos de base zero, mecanismos de controle - mostraram-se insuficientes para lidar com a complexidade das variações inesperadas do ambiente, mudanças de orientação político-econômica, mudanças nas relações de comércio internacional, desafios tecnológicos impostos ao país e às organizações, controle de preços, processos recessivos e outras surpresas, para as quais era também necessário se criar novas formas de gestão.

Contudo, na literatura administrativa, o termo estratégia é definido sob diferentes enfoques, por diversos autores; porém, basicamente significa o caminho escolhido, as ações estabelecidas e adequadas para atingir os objetivos da organização.

Para Mintzberg (1998) as estratégias, representam o que deve ser feito para que a empresa sobreviva. Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) definiram dez grandes linhas ou escolas de pensamento estratégico que podem ser divididas em três grandes grupos:

1) Grupo 1: se interessam mais pelo modo como as estratégias devem ser formuladas e menos pela maneira como foram concebidas, caracterizando-se pela natureza prescritiva. Fazem parte deste grupo:

- Escola da concepção (desing): esta, como a primeira linha do grupo, representada por Chandler e Andrews, lançou as bases para as outras duas próximas, em 1960. Ela propõe um modelo de formulação da estratégia que busca alcançar uma adequação entre as capacidades internas da empresa e as possibilidades externas, através da famosa noção de SWOT – avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) da organização à luz das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) em seu ambiente. A escola propõe que a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente e, a formulação da estratégia é uma aptidão adquirida e não natural ou intuitiva.

- Escola do planejamento: desenvolveu-se aproximadamente no mesmo tempo que a anterior e atingiu o auge na década de 70, com Ansoff. Como premissas desta escola tem-se que as estratégias devem resultar de um processo consciente e controlado de planejamento formal, decomposto em etapas distintas que são apoiadas por técnicas. A responsabilidade por todo o processo é, em princípio, do executivo principal; mas na prática, ela está com os planejadores. Devido ao fato de as estratégias surgirem prontas do processo de planejamento, elas devem ser explicitadas para que possam ser implantadas, através de detalhada atenção a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

- Escola do posicionamento: surgiu na década de 80, com Porter, se mostrando mais voltada para o conteúdo, através de um processo analítico. A escola passou a enfatizar a importância das próprias estratégias, não apenas o processo pelo qual elas eram formuladas, deste modo abrindo o lado prescritivo da área a investigações substanciais. Segundo esta escola as estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado, e o seu processo de formação é realizado através da seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos. Assim, de acordo com Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000, p.70) “as estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implantadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional”.

2) Grupo 2: são escolas de prescrição que procuram entender o processo de formação da estratégia à medida que ele se desenrola. Fazem parte deste grupo:

- Escola do espírito empreendedor: a estratégia passou a ser associada ao espírito empreendedor e sua origem passou a ser descrita como a criação visionária de um profeta, são representantes desta escola Schumpeter e Drucker. Ela não só focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, como enfatizou a utilização de processos como intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, o que promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção. Dessa forma, a visão deste líder é promovida de forma tão decidida, que ele é quem mantém controle pessoal da implantação, para assim ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário. Portanto, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada – na visão global - e emergente – na maneira pelo qual os detalhes da visão se desdobram – assim como a organização também é maleável, dona de uma estrutura simples e sensível às diretrizes do líder.

- Escola cognitiva: desenvolveu a linha do conhecimento, buscando nas ferramentas da psicologia cognitiva uma forma de penetrar na mente dos estrategistas. Conforme esta escola, as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente, o que faz com que o mundo visto possa ser modelado, emoldurado e construído. Neste sentido, como conceito, as estratégias são difíceis de realizar, e quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo, e subsequentemente são difíceis de serem modificadas quando não são viáveis.

- Escola do aprendizado: para estes, este mundo é complexo demais para que uma idéia seja construída de repente, isto deveria ser feito em pequenas etapas, conforme a adaptação da empresa. A escola acredita que as estratégias emergem quando as pessoas, atuando individualmente ou coletivamente, aprendem a respeito de uma situação, tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela, ou seja, elas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam. Dessa forma, a escola critica a separação entre formulação e implantação, pois profere que a estratégia emergente abre a porta para o aprendizado estratégico, ao passo que reconhece a capacidade da organização para experimentar onde uma ação isolada pode ser empreendida, é capaz de receber o *feedback* e, o processo pode convergir até a organização convergir sobre o padrão, que passa a ser a sua estratégia. Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem surgir.

- Escola do poder: caracteriza a formação da estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política, para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Dessa forma, a estratégia pode ser moldada tanto como um processo dentro da organização, quanto como o comportamento da organização em seu próprio ambiente externo.

- Escola da cultura empresarial: preocupa-se em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas. Para esta escola, a formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, fazendo com que a estratégia assuma a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos, ou capacidades da organização, são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Assim sendo, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente).

- Escola do ambiente: a criação da estratégia é baseada na reação da empresa ao contexto e as pressões do ambiente externo, e não ao que de fato ela é, caracterizando-se assim como um processo reativo. Deste modo, o ambiente, apresentado à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia, e a organização deve responder a estas forças, ou será “eliminada”. Nesta escola, a liderança se torna um elemento passivo para fins de ler o ambiente e assegurar uma adaptação adequada pela empresa.

3) Grupo 3: consiste em um grupo concentrado dos outros dois, sendo representado unicamente pela escola da configuração.

- Escola da configuração: procura integrar vários aspectos das outras escolas, em função dos diferentes estágios de vida da empresa, os quais se caracterizam por períodos de estabilidade e períodos de transformação, os quais precisam ser gerenciados sem que haja uma ruptura que destrua a organização. Conseqüentemente, as estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.

Mintzberg (2001), ao reconhecer os múltiplos conceitos da palavra estratégia, também a apresenta com base em cinco definições: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

1) Estratégia como plano: a estratégia consiste em uma diretriz, ou um conjunto delas, para lidar com uma determinada situação; ela é preparada previamente às ações para as quais se aplica, e desenvolvida consciente e deliberadamente. Nesta definição, as estratégias podem ser genéricas ou específicas.

2) Estratégia como pretexto: quando é um plano, a estratégia pode ser usada como um pretexto, apenas uma “manobra” específica para enganar o concorrente ou competidor, um blefe, um pretexto para iludir os rivais de uma situação competitiva ou de negociação.

3) Estratégia como um padrão: aqui a estratégia abrange o comportamento resultante da estratégia como plano, visto que ela pode ser realizada, ou seja, consiste no comportamento, quer seja pretendido, ou não. Quando vista como padrão, a estratégia leva a questão de para quem usá-la, com quais recursos e para que finalidade. As abordagens bem sucedidas, aos poucos, vão se fundindo em um padrão de ação que se torna estratégia.

4) Estratégia como posição: esta consiste na maneira de colocar a organização no ambiente, ou seja, a forma de mediação entre a organização e o ambiente. Através de um plano, a estratégia define a posição pretendida da empresa, a qual pode ser alcançada ou encontrada através de um padrão de comportamento. Já a posição se torna o local de batalha, no contexto de uma série de competidores, em relação ao mercado ou ao ambiente como um todo.

5) Estratégia como perspectiva: a estratégia olha para dentro da cabeça dos estrategistas, com uma visão ampla, seu conteúdo consiste em uma maneira enraizada de ver o mundo; é o “caráter” da organização, um conceito. Nesta definição, as estratégias existem apenas na mente das pessoas interessadas e é compartilhada pelos membros da organização,

através de suas intenções e ações. Entra-se no campo da mente coletiva, onde os indivíduos são unidos por um pensamento / comportamento comum. A questão principal, nesta definição, está no estudo da formação da estratégia e como interpretar estas mentes coletivas.

Whittington (2002) corrobora com a perspectiva de Mintzberg (2001), de que a palavra estratégia possui diferentes conceitos, e a apresenta sobre a abordagem de quatro formas genéricas - clássica, evolucionista, processual e sistêmica – conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 1: As quatro perspectivas estratégicas de Whittington

	<b>Clássica</b>	<b>Processual</b>	<b>Evolucionária</b>	<b>Sistêmica</b>
<b>Estratégia</b>	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
<b>Justificativa</b>	Maximização de lucros	Vaga	Sobrevivência	Local
<b>Foco</b>	Interna (planos)	Interna (política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
<b>Processos</b>	Análitica	Negociação / aprendizagem	Darwiniana	Social
<b>Influências-chave</b>	Econômica / militarismo	Psicologia	Economia/biologia	Sociologia
<b>Autores-chave</b>	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert & March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan & Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
<b>Surgimento</b>	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: Whittington (2002, p.46).

Conforme Whittington (2002), na abordagem clássica o objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital, uma vez que a maximização do lucro constitui no seu principal objetivo. Como características principais desse modelo têm-se o apego à análise racional e o distanciamento entre concepção e execução.

O principal problema da abordagem clássica consiste, segundo Whittington (2002), em como construir uma estrutura organizacional que permita à gerência manter o foco nas responsabilidades estratégicas. A partir de então, deu-se o sucesso da estrutura multidivisional, onde a formulação e o controle da estratégia são a principal tarefa da gerência executiva, enquanto a implantação da mesma passa a ser responsabilidade dos gerentes operacionais das divisões (a General Motors foi uma das primeiras empresas a usar esta estrutura).

Whittington (2002) ainda reforça as características desta abordagem através das metáforas militares e da filosofia do “homem econômico”. A primeira, devido à característica dos planos militares de serem executados de acordo com os comandos transmitidos, através de

obediente hierarquia. A segunda, por transmitir a idéia de que a estratégia é produto de um único indivíduo empreendedor.

Já a abordagem evolucionária não confia tanto na gerência racional dos gerentes e espera que os mercados garantam a maximização dos lucros. Para os evolucionistas, os mercados competitivos apresentam certo preconceito ao conservadorismo estratégico, pois esta abordagem dá ênfase aos processos competitivos da seleção natural, onde as empresas mais fortes sobrevivem e aquelas que não se adaptarem ao ambiente no qual estão inseridas morrem (WHITTINGTON, 2002).

Os evolucionários acreditam que a estratégia a longo prazo é uma distração inútil, e o principal papel da estratégia, dentro de um ambiente competitivo, consiste na diferenciação e na experimentação do maior número possível de pequenas iniciativas que se não derem certo, devem ser eliminadas. A Sony, nos anos 80, foi uma empresa que seguiu esta abordagem (WHITTINGTON, 2002).

Whittington (2002) define a abordagem processual, por sua vez, como aquela que crê que a estratégia emerge de muita confusão e a pequenos passos, em meio a um fenômeno frequentemente desordenado, onde se constituem o mercado e a organização.

Os processualistas consideram seriamente a complexidade interna das organizações e seus dois princípios fundamentais são: os limites cognitivos – os homens são incapazes de considerar mais que uma série de fatos ao mesmo tempo – e a ação racional limitada (incrementalismo) – comprometido com o processo de experimentação e aprendizado - que juntamente com a barganha política favorece o conservadorismo estratégico (WHITTINGTON, 2002).

Whittington (2002) ainda destaca que há os processualistas puros, que afirmam que a estratégia consiste em obter níveis satisfatórios de desempenho; e os processualistas mais gerenciais, que transformam a realidade confusa da organização e dos mercados em vantagem.

Enquanto isto, a perspectiva sistêmica mantém a fé na capacidade das organizações de planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. Para ela, os desafios e os modos de formulação das estratégias dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social dentro dos quais eles operam. Suas variáveis incluem classe e profissões, nações e estados, famílias e gênero. Sua principal contribuição é a crença de que a estratégia deve ser sensível do ponto de vista sociológico (WHITTINGTON, 2002).

Michael Porter, um dos mais importantes autores da área, é um representante da perspectiva clássica, apresentada por Whittington (2002). Por sua vez, Porter (1999) argumenta que a estratégia consiste em uma forma de fixar limites, fator que acelera o crescimento das organizações. Pois uma empresa com uma proposta de valor única terá mais oportunidades que aquela que vagar sem rumo, querendo oferecer de tudo um pouco, lançando produtos os quais também poderão ser oferecidos por seus concorrentes. Muitas vezes, os gerentes se sentem confusos sobre a necessidade de estabelecer estratégias e assim exercer opções, devido ao medo de tomar uma decisão errada, e dessa forma ficam para trás no mundo hipercompetitivo.

Estas empresas deixam-se guiar pelo fascínio da eficácia operacional, por ela se tratar de algo concreto e sujeito à ação imediata, e não compreendem a necessidade da estratégia. As opções excludentes parecem limitar o crescimento, então os gerentes começam a adotar medidas incrementais para “crescer”, que fogem da posição estratégica. Com essa tentativa, de competir de várias maneiras ao mesmo tempo, cria-se uma confusão que solapa a motivação e o foco organizacional, contribuindo para que os rivais continuem emulando uns aos outros até que o ciclo se rompa através de uma fusão ou enxugamento para o posicionamento original (PORTER, 1999).

Porter (2002) advoga que a eficiência operacional implica em fazer melhor o que a concorrência está fazendo, ela não deixa de ser fundamental para o sucesso da empresa, mas muitas delas focam apenas nisso e acabam deixando a estratégia de lado. Desta forma as empresas causam o que é chamado de convergência competitiva, ou seja, todas as empresas de um mesmo setor passam a concorrer da mesma forma, oferecendo os mesmos benefícios e fazendo com que o cliente opte pelo preço mais baixo. Por isso a importância da estratégia, a qual decide de qual competição e empresa deve participar, para agregar real valor aos clientes, aos seus produtos ou serviços.

Assim, Porter (1999, p.73) define:

Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

No entanto, para Hamel e Prahalad (1994 *apud* Pereira, 2007) a essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas para o futuro, porém utilizá-las antes que seus concorrentes possam imitá-las. Os autores defendem que a melhor vantagem competitiva de todas acontece, não quando a empresa é capaz de melhorar suas habilidades já existentes, mas sim, quando tem competência para aprender novas habilidades.

Sob esta perspectiva, Mintzberg (1998) critica alguns autores, uma vez que eles definem a palavra “estratégia”, sempre em torno de um guia de referência para comportamentos futuros, ao mesmo tempo em que suas estratégias, ou de seus concorrentes, têm coerência com o comportamento passado, ou seja, a estratégia, na visão de Mintzberg (1998), constitui uma das palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de outro, o que se justifica pelo fato das pessoas precisarem explicar ações passadas para descreverem um comportamento desejado.

French (2009) também critica as definições do termo “estratégia”, por considerar a existência de uma grande distância, do uso do termo, no mundo acadêmico e no mundo empresarial. O autor acredita que este problema é agravado devido à existência de diferentes escolas de pensamento, as quais propõem sofisticadas teorias, cada qual usando sua terminologia de forma ligeiramente diferente uma da outra, o que embora não pareça ser problemático para os estudiosos, se apresenta como uma dificuldade para os profissionais do mundo dos negócios.

Contudo, os diferentes conceitos e diferentes linhas de pensamento dos autores da área de estratégia, não parecem ser excludentes, mas se complementam, uma vez que cada um acrescenta elementos importantes à compreensão da estratégia e encoraja a encarar questões fundamentais sobre as organizações em geral. Segundo Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002) os maiores fracassos da área de administração foram produzidos por executivos obcecados por uma única abordagem.

Por fim, compreendido o sentido dos termos planejamento e estratégia, agora é possível discorrer o debate sobre o planejamento estratégico e sua implantação, foco deste estudo.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é definido por Robbins (1978, p.35) como “a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos”, “é a decisão de que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo”.

Para Herzog (2008) o planejamento estratégico, cada vez mais longo e detalhado, está tomando o lugar da administração com base no improvisado e no jogo de cintura. Corroborando com esta perspectiva, Oliveira (2001a) afirma que o intenso aumento do nível de concorrência entre as empresas, instigado, principalmente, pela globalização, pela forte evolução tecnológica e pelo maior nível de exigência dos clientes, tem levado a intensificação do uso de estratégias pelas empresas. Os modernos modelos de gestão exigem, em elevada intensidade, o delineamento e operacionalização de fortes estratégias que consolidem vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras para as empresas.

De acordo com Semler (1988) é desnecessário defender o uso do planejamento estratégico nas organizações, pois seria o mesmo que ter que defender o uso do pensar, uma vez que o autor define o planejamento como uma forma de pensar o futuro.

Robbins (1978) parece concordar com esta perspectiva quando afirma que o planejamento estratégico é a principal função da administração, que as organizações que o usam de maneira formal se desempenham melhor que aquelas que não o usam. Segundo o autor, o planejamento fornece direção, melhora a continuidade das ações, e reduz a superposição e desperdício de atividades.

No entanto, Oliveira (2001b) chama a atenção a não-preocupação dos administradores em separar o planejamento estratégico de outros instrumentos administrativos relacionados, tais como a administração estratégica, o que faz com que muitos profissionais critiquem o planejamento estratégico, argumentado que o seu resultado é basicamente estratégico, consolidado por meio de manual e relatórios. Segundo o autor, obviamente este é o produto final, mas não o que se busca, pois o objetivo do planejamento estratégico é buscar uma forma, que esteja inserida na administração estratégica, em que as decisões estratégicas são colocadas no dia-a-dia da empresa.

Sob esta mesma perspectiva, Boyd e Reuning-Elliott (1998) criticam a falta de coerência notável com que a literatura apresenta as noções do planejamento estratégico, principalmente no que tange sua operacionalização. De acordo com os autores, a maior parte da literatura da área foca apenas em situações específicas, para analisar a diferença entre as conseqüências de determinadas estratégias e, esquecem das implicações do planejamento estratégico por inteiro, e na sua influência global na empresa.

Aqui, vale destacar que Planejamento Estratégico e Administração Estratégica são diferentes, esta última consiste em um

processo contínuo e iterativo que procura manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente, que traz diversos benefícios à organização, entre eles o aumento dos lucros (CERTO e PETER, 1993).

Ansoff (1990, p.243) destaca as principais diferenças entre o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica:

1. O Planejamento Estratégico se preocupa com a tomada de decisões estratégicas ótimas, enquanto que a Administração Estratégica se preocupa com a produção de resultados estratégicos: novos mercados, novos produtos e / ou novas tecnologias. Planejamento é a gestão por planos, enquanto a Administração é a gestão por resultados, parafraseando Peter Drucker.
2. O Planejamento Estratégico é um processo analítico, enquanto a Administração Estratégica é um processo de ação organizacional.
3. O Planejamento Estratégico se concentra em variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas. A Administração Estratégica amplia essa atenção incluindo variáveis psicológicas, sociológicas e políticas. Assim, o Planejamento Estratégico se refere à escolha de coisas para fazer, enquanto a Administração Estratégica diz respeito à escolha de coisas para fazer e de pessoas que as farão.
4. A Administração Estratégica consiste em: formulação de estratégias, concepção do potencial da empresa, gestão do processo de implantação de estratégias e potencialidades.

Contudo, uma organização que realiza o planejamento estratégico conta com uma série de vantagens, entre elas: possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais, ajuda a ser próativa, minimiza os recursos e o tempo que são dedicados a corrigir erros e decisões, ordena as prioridades, contribui para a motivação dos membros, agiliza o processo decisório, desenvolve um processo descentralizado de planejamento, permite a obtenção de melhores resultados operacionais, aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram, chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas, permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio, encoraja o pensamento positivo, define seus objetivos, examina a estratégia e as táticas mais apropriadas para o alcance desses objetivos, aumentando com isso a probabilidade de sua própria sobrevivência. (OLIVEIRA, 1988; GREENLEY, 1986 *apud* PEREIRA, 2007).

Já para Kaplan e Beinhocker (2003) a principal vantagem do planejamento estratégico para a empresa, se apresenta quando o mesmo é utilizado como um processo de aprendizagem organizacional, a qual, segundo Colenci e Guerrini (2003), é facilitadora para a evolução organizacional.

A aprendizagem organizacional no processo de planejamento estratégico ocorre principalmente durante a sua formulação, sob esta perspectiva que Drucker *apud* Pereira (2007) afirma que o processo do planejamento estratégico é muito mais importante que o seu produto final.

Ackoff (1982) corrobora com esta perspectiva, quando advoga que o valor do planejamento para os administradores está mais na sua participação no processo do que na utilização de seu produto. Pois tal participação estimula o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da empresa e de seu ambiente, e força a formulação e avaliação sistemática de alternativas, as quais, de outra maneira, não seriam examinadas. O processo de planejamento dá vazão a muita criatividade que, geralmente, é reprimida pela rotina e pela necessidade de solucionar crises.

Kaplan e Beinhocker (2003) também estão de acordo, pois afirmam que ao realizar o planejamento estratégico, os tomadores de decisão das organizações ficam preparados para agir adequadamente diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado os impõe. Os responsáveis pelas decisões da empresa passam a ter uma visão sólida do empreendimento, compartilham a mesma base de conhecimentos e concordam sobre questões essenciais; preparando-se para eventuais incertezas.

Segundo Kaplan e Beinhocker (2003) o segredo para uma reunião de planejamento se tornar um momento de aprendizado é encará-lo como uma oportunidade de diálogo, onde todos aprendem uns com os outros e todos deixam a reunião com bastantes informações novas. Para os autores, a presença de “mentes preparadas” nas empresas consiste hoje em um diferencial competitivo, pois a rápida tomada de decisões certas em momentos turbulentos e a clareza da necessidade de agir, antes de começar um declínio no setor, são fundamentais para o sucesso de qualquer tipo de organização.

Da mesma forma, De Geus (1997) acredita que transformar o processo do planejamento estratégico em aprendizado, nas organizações, desenvolve a capacidade delas de se autodesenvolverem, e viverem em harmonia com o mundo dos negócios, até mesmo, e principalmente, em turbulentos períodos de mudança. Devido à capacidade dos altos

gerentes de absorverem, antecipadamente de seus concorrentes, o que está acontecendo no ambiente de negócios e agir de forma apropriada às informações que coletar.

De Geus (1997) apresenta duas formas de aprendizado, o aprendizado individual e o aprendizado institucional. Conforme o autor, somente o aprendizado individual de cada gerente não basta para que a empresa reaja bem às mudanças, havendo assim, a necessidade do aprendizado institucional. Entretanto, o aprendizado institucional é mais difícil que o individual, pois através do processo do primeiro as equipes de gerência têm de mudar seus modelos mentais compartilhados pelas empresas, seus concorrentes e mercado, por isso, que muitas vezes o nível de pensamento de uma equipe gerencial é inferior ao nível de cada gerente separadamente.

O processo de aprendizado institucional geralmente é lento e as empresas demoram a se adaptar. Na maioria das vezes, as empresas só começam a mudar, quando não há mais outra opção, quando a empresa está em crise, restando pouco tempo e poucas opções. Nesses casos, embora as decisões sejam tomadas rapidamente, a implantação do planejamento dificilmente será boa. Portanto, o diferencial das organizações se constitui na capacidade delas de reagir á mudança ambiental antes da crise (DE GEUS, 1997).

Contudo, para que se realize o aprendizado nas organizações, através do processo de planejamento estratégico, além dos executivos e planejadores estarem atentos às mudanças do ambiente, também precisam mudar suas formas de gerenciamento, agindo através do paradigma holístico, colaborando para que o aprendizado institucional não seja tão lento (DE GEUS, 1997; FLEURY, 1995 *apud* COLENCI e GUERRINI, 2003).

Entretanto, o Planejamento Estratégico, além de suas vantagens e seu uso como ferramenta de aprendizado, também apresenta algumas limitações, entre elas: resistência interna, capacitação gerencial – ninguém consegue tocar na implantação do plano, é um grande desafio até as organizações aprenderem a lidar com ele - é dispendioso, há limitações na maneira de conduzi-lo, e o ambiente pode não corresponder às expectativas (OLIVEIRA, 1988; GREENLEY, 1986 *apud* PEREIRA, 2007).

Uma das principais limitações para as organizações que realizam o planejamento estratégico consiste em fazer com que todos os níveis da organização absorvam a idéia do plano, ou seja, é um desafio transformar o planejamento estratégico em pensamento estratégico.

Amoroso (2002, p. 45) define o pensamento estratégico como “a rede de interconexões entre processos de observação e processamento da informação, que envolve percepção, razão e intuição”.

Segundo Belmiro (2003, p.295):

O pensamento estratégico tenta compreender a natureza das coisas, as raízes das mudanças e dos fenômenos. Ele cria a oportunidade de respostas para circunstâncias atuais e ações nas quais o caminho criado para o futuro ultrapassa qualquer previsão que possa ter sido criada pela simples projeção do que possa ter existido no passado.

Para Wilson (2004 *apud* Salazar, 2003) o pensamento estratégico é assim chamado por indicar uma gama de pensamentos dedicados à estratégia, ou seja, o procedimento mental sobre a operacionalidade de planos a serem estruturados.

O pensamento estratégico é uma base que, quanto melhor trabalhada e depurada, permitirá que o subsequente plano tenha uma sustentação adequada, e condizente com a dinâmica inerente ao tempo de sua execução; além de evitar que o planejamento estratégico se torne inviável ou obsoleto por falta dessa etapa analítica, a qual envolve uma boa visão do futuro (SALAZAR, 2003).

Além disso, o “pensar estrategicamente” permite a realimentação do processo frente às aceleradas mutações que ocorrem ou que venham a ocorrer nos planos estrutural, setorial ou empresarial, transformando riscos e ameaças em reais oportunidades (COLENCI e GUERRINI, 2003).

Por fim, o processo de planejamento estratégico, embora indivisível, é, geralmente, apresentado em etapas de diferentes formas, pelos diferentes autores da área, conforme será apresentado a seguir.

### **2.3.1 Elaboração do Planejamento Estratégico**

Alguns autores, como Drucker, Kaplan e Beinhocker e De Geus, consideram a elaboração do planejamento estratégico a parte mais importante do processo para os administradores, como já foi exposto no tópico a cima. Ackoff (1982) mostra fazer parte deste time, quando afirma que a participação dos empresários no processo de elaboração estimula o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da empresa e de seu ambiente, e força a formulação e avaliação sistemática

de alternativas, as quais, de outra maneira, não seriam examinadas; além de dar vazão a muita criatividade que, geralmente, é reprimida pela rotina e pela necessidade de solucionar crises.

Para Ansoff (1977), o estímulo gerador que dá início à análise estratégica, pode surgir de várias maneiras, dependendo das circunstâncias da empresa e da amplitude de visão dos seus administradores. Em termos gerais, Ansoff (1977, p.176), classifica as empresas em três categorias: 1) reativas: que esperam até os problemas ocorrerem antes de resolvê-los; 2) planejadoras: que se antecipam aos problemas; 3) empreendedoras: que se antecipam aos problemas quanto às oportunidades, estas não esperam o surgimento de um estímulo, mas conduzem a uma busca permanente de oportunidades estratégicas. As empresas da terceira categoria são as que estão mais preparadas para desenvolver um planejamento estratégico eficaz.

No entanto, toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas. A maioria delas desenvolve e implanta estas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada, ainda que de modo informal. Mas quando o processo se apresenta de maneira estruturada e formal, ou seja, quando a empresa coloca no papel um Plano Estratégico, normalmente ela utiliza metodologias diferentes, porém contendo os grandes aspectos, que podem ser considerados comuns às diferentes metodologias (OLIVEIRA, 2001b).

Oliveira (2001b) advoga que o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implantação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação.

Dessa forma, vale a pena ressaltar algumas metodologias publicadas pelos autores da área:

#### 2.3.1.1 Ackoff (1982)

O autor considera o planejamento estratégico como o registro de um conjunto de decisões interdependentes, que pode ser dividido de diferentes maneiras, mas nenhuma pode ser interdependente, todas interagem.

Para o autor, a melhor metodologia, inclui:

1. Fins: especificação dos objetivos e metas.
2. Meios: escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através dos quais se tentará atingir os objetivos.

3. Recursos: determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades.
4. Implantação: determinação dos procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los, para que o plano possa ser executado.
5. Controle: determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano, ou falhas na sua execução, e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e estas falhas.

#### 2.3.1.2 Oliveira (2001b)

O autor divide o processo do planejamento estratégico em quatro fases básicas para sua elaboração e implementação:

Fase I – Diagnóstico Estratégico: nesta fase a empresa busca determinar “como está”. Ela é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da organização.

Subdivide-se em quatro etapas:

- 1) Identificação da visão;
- 2) Análise Externa;
- 3) Análise Interna;
- 4) Análise dos concorrentes: esta etapa se decompõe da análise externa, pois seu tratamento deve ser detalhado, uma vez que seu produto final identifica as vantagens competitivas da própria empresa. O autor sugere que se realize uma análise externa e interna de seus principais concorrentes, para assim contar com adequado posicionamento competitivo perante eles.

Fase II- Missão da Empresa: estabelece-se a razão de ser da empresa e seu posicionamento competitivo, além da postura estratégica, ou seja, a maneira mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

Fase III- Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: aqui a análise básica é de “como chegar na situação que se deseja”. Para isso o autor a divide em dois instrumentos interligados:

- 1) Instrumentos prescritivos: proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica. São eles: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais (estas definem os níveis de delegação, os quais são

estabelecidos por áreas funcionais; são elas que formam a base de sustentação para o planejamento estratégico, embora sejam parâmetros de orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo); e estabelecimento de projetos e planos de ação.

- 2) Instrumentos quantitativos: consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa. Estes instrumentos são necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos, e atividades previstas. Esta fase torna-se extremamente importante, devido à interligação que proporciona ao planejamento estratégico com o planejamento operacional.

Fase IV – Controle e Avaliação: nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. Em sentido amplo, esta função envolve processos de: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas.

#### 2.3.1.3 Pereira (2007)

O Planejamento Estratégico, segundo a metodologia de Pereira (2007) é realizado em três etapas.

Etapa I - Diagnóstico Estratégico: nesta fase, a organização deve se perguntar se está no momento ideal para realizar seu Plano Estratégico. Segundo o autor se a empresa está passando por um momento de turbulência, este não é o momento ideal, pois estas podem acabar por inviabilizar todo o processo. Ainda, ele advoga que só se pode dar início a elaboração do Planejamento Estratégico quando a maior coalizão dominante da organização desejar implantar esse processo e estiver consciente de que deverá se envolver cem por cento. Esta fase está concluída quando a organização se sensibiliza quanto à necessidade de fazer um plano e escolhe qual metodologia utilizar.

Etapa II - Planejamento propriamente dito: é o momento em que o plano é colocado no papel, o momento em que os profissionais se encontram, nas chamadas reuniões de planejamento, para decidirem a razão de ser e os rumos da organização. São colocadas no papel as etapas do processo de planejamento estratégico: a missão da empresa; seus valores; sua visão; seus fatores críticos de sucesso; é realizada uma análise de seus fatores externos e internos, é formulada a chamada Matriz FOFA, onde

se busca a maximização das oportunidades e o controle das ameaças; são elaboradas suas questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Etapa III - Implantação do Planejamento Estratégico: nessa fase a organização passa a colher os resultados do seu Plano, ela o acompanha e avalia.

Comparando as metodologias, percebe-se que todas elas seguem aproximadamente a mesma lógica de construção, partindo do estabelecimento dos objetivos da organização, análise do ambiente e então a formulação de como alcançar seus objetivos.

Ainda, os três autores citados concordam que o processo de elaboração do planejamento estratégico deve contar com pessoal de todos os níveis, e que a busca pela manutenção do consenso entre todos os níveis, e as diferentes áreas, devem ser constantes e intensivas (ACKOFF, 1982; OLIVEIRA, 2001b; PEREIRA, 2007).

Vale destacar que esta fase, de elaboração do planejamento estratégico, geralmente é realizada por uma equipe da empresa. Estas equipes podem ser formadas de três formas: a partir do modelo *top-down* (somente membros da cúpula definem o que fazer e como será o processo), *botton-up* (todos os membros da empresa participam do processo) ou modelo misto (pessoas das mais diversas áreas da organização participam do processo) (PEREIRA, 2007).

Ainda, a empresa geralmente conta com o apoio de um consultor, que pode ser interno ou externo. Quanto à forma de atuação, trabalhar com consultor interno e externo tem suas vantagens e desvantagens.

O consultor externo tem como vantagem sua maior experiência, maior aceitação nos escalões superiores, o fato de poder correr certos riscos (dizer e fazer coisas), bem como, geralmente, ser mais imparcial. As principais desvantagens são o menor conhecimento dos aspectos informais da empresa, não ter poder formal, ter menor acesso informal a pessoas e grupos, e, geralmente, não estar presente diariamente na empresa (OLIVEIRA, 2001a).

As empresas que optam trabalhar com um consultor interno têm como as principais vantagens o maior conhecimento do consultor sobre os aspectos informais, a sua presença diária, o seu maior acesso a pessoas e grupos, a possibilidade que ele possui de participar efetivamente da avaliação e do controle do processo, bem como seu possível poder formal. As principais desvantagens são o menor nível de aceitação do consultor interno por parte dos escalões superiores, o fato

de que, geralmente, ele tem menos experiência, e a menor liberdade de dizer e fazer as coisas (OLIVEIRA, 2001a).

Vale destacar que as colocações de Oliveira (2001a) que tangem as vantagens e desvantagens dos consultores externos e internos não podem ser generalizadas, pois a empresa pode contar um consultor interno que às vezes tem mais experiência que um externo, assim como um consultor externo pode desenvolver um trabalho diário na empresa, apenas para efeito de exemplo.

Segundo Oliveira (2001a) o ideal é fazer com que a empresa consiga trabalhar, simultaneamente, com o consultor ou agente externo e o executivo ou agente interno, procurando melhor usufruir as vantagens de atuação de cada um deles.

No entanto, Brenes, Mena e Molina (2008) na pesquisa que realizaram com empresas da América Latina, constataram que 59% das empresas que obtiveram sucesso com a implantação de suas estratégias, consideraram positiva a participação de consultores externos na elaboração e implantação do planejamento estratégico, considerando-os facilitadores deste processo. Uma vez que eles foram capazes de dotar a empresa de quadros conceituais e ferramentas, as quais permitiram que os membros organizacionais desenvolvessem estratégias mais consistentes e criativas.

Contudo, com o auxílio do consultor, seja interno ou externo, as equipes seguem a metodologia escolhida pela empresa para elaborar o planejamento estratégico. Contudo, visando o melhor entendimento desse processo, segue a descrição das etapas, as quais aparecem nas metodologias citadas a cima.

#### A) Declaração de Valores

A declaração de valores, também conhecida pelo conjunto de crenças ou princípios da organização, contem elementos que a organização acredita que a sustenta, e todos os funcionários devem abraçá-los. Ela cria uma diferenciação competitiva e orienta o comportamento da organização (PEREIRA, 2007).

Os valores compartilhados da organização são vistos por Freitas (1991) como uma fonte de força das empresas bem sucedidas, pois através deles que os empregados se sentem importantes para a organização e trabalham motivados, porque a vida organizacional tem sentido para eles.

#### B) Missão

Certo e Peter (1993, p.76) definem: “Missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em

geral, ela contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui.”

Conforme Welch e Welch (2005, p.18) “para que a missão e os valores de uma empresa realmente trabalhem juntos, como uma proposta vencedora, é preciso que se reforcem mutuamente”, pois a ruptura entre eles pode vir a causar pequenas crises no cotidiano dos negócios.

### C) Visão

A visão mostra a direção na qual a organização está caminhando e aponta o caminho para o futuro, representa as maiores esperanças e os maiores sonhos da organização; ela deve ter um período de tempo determinado para alcançá-la, o denominado horizonte estratégico (PEREIRA, 2007).

### D) Fatores Críticos de Sucesso

Na análise dos fatores críticos de sucesso são averiguadas as condições que precisam ser cumpridas para que a instituição sobreviva. São fatores impostos pelo mercado.

Para Oliveira (2001a, p. 218) “os fatores críticos de sucesso correspondem a uma técnica em que se identificam e analisam os fatores ou aspectos que cada executivo considera como mais importante para a empresa”.

Conforme o autor, a cima citado, os fatores críticos de sucesso auxiliam o executivo a fazer um diagnóstico estratégico, ou seja, uma base de sustentação para o desenvolvimento do processo estratégico. Logo, os fatores críticos de sucesso possuem alta influência no delineamento das estratégias empresariais.

### E) Análise do Ambiente

De Geus (2000) advoga que as empresas estão atuando em um mundo no qual elas não exercem mais controle. No mundo competitivo de hoje, torna-se imprescindível que as empresas desenvolvam maior sensibilidade em relação ao meio ambiente, e aprimorem sua capacidade de prever o futuro e agilidade de tomar decisões, pois quanto mais demorada a tomada de decisão, menor será o número de opções disponíveis (BOSSIDY, 2005).

Sob o ponto de vista de Ansoff (1990, p.185) o nível de turbulência do ambiente é determinado por uma combinação dos seguintes fatores: mutabilidade do ambiente de mercado; velocidade de mudança; intensidade de concorrência; fertilidade da tecnologia;

discriminação por clientes; pressões de órgãos do governo e grupos de influência.

Dessa forma, denota-se a importância da análise ambiental (exposta em todas as metodologias do processo de elaboração do planejamento estratégico), onde a empresa procura conhecer seu ambiente tanto interno, quanto externo, e diagnosticar o que nele ocorre (suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldades e restrições, coações e contingências a que ela não pode fugir ou escapar). Como o ambiente muda continuamente, o nível institucional da empresa precisa sistematicamente analisar e diagnosticar as condições ambientais que a cercam.

O processo de monitoração do ambiente organizacional é utilizado para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes quanto futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingirem suas metas (CERTO e PETER, 1993).

A análise do ambiente, geralmente é dividida em análise interna e externa:

- **Análise Externa**

Hergoz (2008, p.92) afirma “as previsões sobre o comportamento da concorrência e as inovações tecnológicas que podem afetar o mercado tornam-se cada vez mais importantes”.

Neste sentido Tregoe e Zimmerman (1984) advogam que o conhecimento do que está acontecendo fora dos limites da empresa é essencial a sua sobrevivência. Pois quando a organização formula sua estratégia, coloca em movimento uma série de ações que inevitavelmente terão impacto além da organização propriamente dita. Em algum ponto da sua implantação, as empresas terão de enfrentar os ambientalistas, os defensores dos consumidores, as exigências de igualdade de oportunidades, os regulamentos sobre saúde e segurança no emprego e etc. Nem mesmo a estratégia elaborada com maior cautela pode manter-se a uma distância segura de todas essas ameaças, ou aproveitar-se de todas as oportunidades existentes no ambiente externo.

Para Porter (1998) é necessário que a organização analise cinco forças competitivas:

- rivalidade entre os concorrentes: consiste em uma acirrada corrida por posição, o que faz com que os estrategistas formulem um plano que posicione a empresa, influencie o equilíbrio de forças e antecipe as possíveis mudanças;

- ameaça de novos entrantes: consiste nos riscos que um novo entrante traz para o setor industrial, como as novas capacidades. O nível de

ameaça destes entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes, se as barreiras aos novos entrantes forem altas, o novo entrante não representará uma forte ameaça para o setor;

- poder de barganha dos fornecedores: consistem em uma força competitiva ao passo que podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade dos produtos;

- poder de barganha dos clientes: a empresa tem que solidificar seu relacionamento com os clientes favoráveis, diferenciar seu produto, fisicamente ou psicologicamente e estabelecer uma liderança tecnológica;

-ameaça de produtos substitutos: o estabelecimento de um teto para os preços que praticar ou substituir dos produtos ou serviços limitam o potencial de um setor, a menos que isto atualize a qualidade do produto ou o diferencie.

Segundo Porter (1998), qualquer que seja o seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela melhor possa se defender contra estas forças ou influenciá-las a seu favor. Para isso, o estrategista deve analisar além da superfície e descobrir a fonte de cada uma das forças, passando assim a conhecer os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, criando um posicionamento para a mesma, permitindo-a que melhor aproveite as oportunidades e fuja ou administre as ameaças externas.

Deste modo, a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças, bem como sua atual posição produto-mercado e, prospectivamente, quanto a sua posição produto-mercado desejada no futuro (OLIVEIRA, 2001a).

As “oportunidades” são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para ela, desde que a mesma tenha condições e / ou interesse de usufruí-las. Enquanto as “ameaças” são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA, 2001a).

Oliveira (2001a) defende que só se pode considerar as oportunidades escolhidas como certas se: o foco residir na maximização de oportunidades, e não na minimização de riscos; todas as principais oportunidades forem analisadas conjunta e sistematicamente; compreender quais oportunidades adaptam-se aos negócios da empresa; e houver equilíbrio entre oportunidades de curto e longo prazo.

Porém, algumas empresas conseguem tirar proveito integral das oportunidades oferecidas, enquanto outras se atrasam. Segundo Ansoff (1990) os fatores que contribuem para as diferenças de comportamento entre as empresas incluem sua história, seu tamanho, a inércia organizacional acumulada, a relevância de suas competências às necessidades impostas pelo ambiente, e particularmente, as ambições, a motivação e as potencialidades dos administradores. Ou então, as empresas não conseguem aproveitar as oportunidades que aparecem, por se preocuparem apenas com o planejamento estratégico e negligenciarem a necessidade, possivelmente mais importante, de alteração da cultura interna e de suas potencialidades, de um modo que a prepare para viver num novo tipo de ambiente.

Sob este contexto, Tregoe e Zimmerman (1984) destacam que além de serem influenciadas pelo ambiente, as organizações têm de se preparar para também influenciá-lo, tornando-se mais capazes de diagnosticar as tendências ambientais relevantes que estão surgindo, e tornarem-se mais sérias no esclarecimento da posição da empresa em relação ao resultado que lhe parece desejado.

Oliveira (2001a) conclui afirmando que a resposta empresarial às diversas forças ambientais realimenta o processo de planejamento estratégico de forma positiva ou negativa, fazendo com que a empresa identifique e aprenda a comportar-se diante de uma multiplicidade de forças ambientais diferentes, de modo que saiba aproveitar o embalo das forças favoráveis, e evite o impacto de forças desfavoráveis, para assim manter a sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento.

- **Análise Interna**

Ansoff (1977) considera a análise interna como uma avaliação da capacidade da empresa de alcançar seus objetivos, por isso a coloca como um dos primeiros passos do planejamento estratégico.

Para Oliveira (2001a), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante de sua atual posição no mercado. Segundo o autor, essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente. Enquanto que os pontos fracos são definidos como as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação

desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente (OLIVEIRA, 2001a).

De acordo com Pereira (2007) a parte mais importante da Análise Externa e Interna é a junção das duas, a qual propicia que seja realizada uma análise, conhecida como Matriz FOFA (em português, Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças) ou em Matriz SWOT (em inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) ou ainda em espanhol, denominada Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades e Amenazas). Esta análise permite à organização ter uma visão geral e profunda da sua situação, e é elaborada conforme ilustra a figura abaixo:

<b>Análise FOFA</b>	<b>Análise Externa Oportunidades O</b>	<b>Análise Externa Ameaça A</b>
<b>Análise Interna Fortes F</b>	Como os nossos pontos fortes podem ser empregados para tirar proveito das nossas oportunidades?	Como os nossos pontos fortes podem ser usados para impedir que as ameaças atrapalhem nossas estratégias?
<b>Análise Interna Fracos F</b>	O que nós deveríamos fazer com os nossos pontos fracos para tirar melhor proveito de nossas oportunidades?	O que nós deveríamos fazer para reforçarmos os nossos pontos fracos para impedir que as ameaças nos prejudiquem mais ainda?

Quadro 1: Matriz da Análise FOFA e seus questionamentos.

Fonte: Pereira (2007, p.104)

## F) Estratégia

Nesta etapa são elaboradas as estratégias que a empresa irá utilizar para alcançar sua visão. De acordo com Porter (1998), neste momento, o estrategista deve analisar além da superfície e encontrar a fonte de cada uma de suas principais forças, para assim conhecer os esforços críticos e os pontos fracos de empresa, criando um posicionamento para a mesma, permitindo-a que melhor aproveite as oportunidades e fuja ou administre as ameaças externas.

Enquanto que, para Mintzberg (1998), o processo de formulação da estratégia não é puramente deliberado, onde primeiro se pensa, para depois agir. Para o autor, a ação pode estimular o pensamento, fazendo surgir um novo padrão, uma nova estratégia, ou seja, a estratégia pode tanto ser formulada, quanto se formar.

Na busca de esclarecer o processo de elaboração da estratégia sob seu entendimento, Mintzberg (1998) faz uma analogia entre a criação da estratégia e de uma escultura. Para o autor, a estratégia deve ser criada de forma artesanal, os gerentes são os artífices e a estratégia a sua argila, em um processo que envolve intimidade e harmonia com o que esta sendo manipulado, transformando-se, junto com sua implantação, num processo de aprendizado. O autor considera que o segredo da arte e da criação da estratégia consiste na conexão íntima entre pensamento e ação, o que sugere a criação da estratégia de uma forma diferente do sempre associado pensamento organizado, com base na razão.

No entanto, a perspectiva de Mintzberg (1998) sugere a criação de estratégias durante a implantação do plano, conforme as exigências do ambiente, as chamadas “estratégias emergentes”, que serão estudadas no tópico sobre implantação. Porém, devido ao turbulento ambiente em que estão inseridas as organizações, quando se trata da criação de estratégias deliberadas, os administradores, na busca da estratégia certa, vêm utilizando determinadas técnicas, como o uso de analogias e de cenários.

Segundo Gavetti e Rivkin (2005) é comum um executivo recorrer a analogias para tomar decisões estratégicas, os melhores estrategistas estão cientes tanto do poder quanto do perigo desta comparação.

Uma analogia pode ser catalisadora para geração de opções criativas, no entanto, é preciso que se teste a analogia, cuidadosamente, quando ela passar da geração de opções para a escolha entre elas. Por isso os melhores usuários da analogia recorrem à dedução, e à tentativa e erro, para testar e aperfeiçoar analogias (GAVETTI e RIVKIN, 2005).

Quanto aos cenários, Salazar (2003, p.130) os define como:

São histórias construídas sobre o que pode acontecer no futuro. A sua construção deve ser planejada, mas não com o propósito de previsão do futuro e sim como uma procura das diferentes forças que podem manipular esse futuro. Eles são ferramentas que ajudam a organização a

concentrar-se em diferentes futuros plausíveis, considerando “o que seria se...” no ambiente organizacional. Assim, permite-se que a organização passe a ter maiores possibilidades de ser ágil e desempenhar-se com êxito nos eventos vindouros.

Segundo o autor, citado a cima, a construção de cenários é útil na fase de elaboração das estratégias porque fornece aos membros de uma organização a oportunidade de testar o futuro em ambiente de laboratório. Portanto, os cenários dão sinais de aviso de abordagem de oportunidades e ameaças, ajudam a evitar surpresas e intervêm no momento certo para influenciar o futuro em uma direção positiva. As decisões que tenham sido pré-testadas contra futuros potenciais darão aos tomadores de decisão um melhor quadro do amanhã e assim, provavelmente, eles serão melhores sucedidos no planejamento desses eventos.

Ringland (2008) destaca que ao desenvolver os cenários, as pessoas deixam sua zona de conforto (ambiente que estão acostumadas e conhecem) para entrar na zona da imaginação, e por isso, a utilização dos cenários também contribui para a criação de novos produtos e serviços, para a inovação, pois através dele é possível imaginar as necessidades dos clientes em diferentes futuros possíveis, que são muito diferentes dos atuais condições. O autor ainda destaca que o cenário é a projeção de um futuro coerente que possa vir a ser, e não uma previsão, mas sim um possível resultado futuro.

Para Oliveira (2001a), os cenários podem ser analisados em situações de otimista e de pessimista. Para cada variável identificada e analisada, no estudo dos cenários, deve-se estabelecer a capacidade de interpretação, bem como o tempo de reação. Dessa forma à medida que o ambiente fica mais instável, o uso de cenários e analogias torna-se mais importante no processo de decisão estratégica.

Outro elemento importante na elaboração da estratégia é a definição do ramo do setor da atividade que a empresa opera (Porter, 1999; Levitt, 2004). Levitt (2004) no seu artigo, original de 1960, esclarece que o negócio não consiste no produto ou serviço que a empresa oferece ao mercado, mas os elementos que conseguem materializar o seu “negócio”. Para exemplificar, o autor utilizou exemplos reais de determinados setores: como as antigas ferrovias que perderam seus clientes por acreditarem que o negócio consistia no ferro e não no transporte; Hollywood que escapou por pouco de ser arrasada

pela televisão, pois possuía a crença de trabalhar no mercado cinematográfico, em vez do mercado do entretenimento.

Como exemplo, um pouco mais atual, tem-se o caso da Visa International, que só começou a crescer quando os executivos, responsáveis pelo seu progresso, compreenderam que o verdadeiro negócio no qual estavam envolvidos não era o negócio de crédito, mas sim o negócio da troca de valor monetário. Foi quando decidiram estabelecer um processo global de troca de valor, a qual poderia ser realizada em qualquer local do globo, 24 horas por dia, nos sete dias da semana. Dessa forma que Dee Hoock, o fundador da Visa, e sua equipe tornaram a empresa o atual maior bloco individual de poder de consumo da economia global: a VISA Internacional (HOCK, 1999).

Contudo, Robbins (1978) advoga que os critérios normativos que estratégias eficientes devem conter são: integração, continuidade, coesividade, sinergia e sincronização apropriada.

Oliveira (2001a, p.82) corrobora com esta perspectiva ao afirmar que uma estratégia deve:

- ser consistente com os aspectos internos da empresa e com sua cultura e clima organizacional, para ser aceita e apoiada em seu desenvolvimento;
- estar consistente com os aspectos externos da empresa, ou seja, de acordo com as condições e aspectos do ambiente da organização, quer sejam referentes às condições atuais ou às condições futuras, mediante um processo de mutação contínua;
- estar adequada à visão, à missão, aos propósitos, à postura estratégica, e aos objetivos da empresa, pois estes representam a lógica e a sustentação do delineamento estratégico;
- ser adequada aos recursos existentes e disponíveis na empresa, o que envolve capital, equipamento, pessoal, competência, tecnologia, instalações e outros aspectos;
- ser consistente com o grau de risco que o executivo julga adequado, o qual está muito relacionado aos recursos da empresa, pois quanto maior são os recursos que ela possui, mais riscos pode correr;
- ser consistente com relação ao horizonte ou período de tempo considerado para que os objetivos e desafios sejam alcançados, quanto mais distante no tempo estiverem os objetivos considerados, mais transformações poderão ocorrer, tanto interna, quanto externamente;
- estar adequada às expectativas e exigências dos executivos da empresa.

Não obstante, depois de formulada e revisada a estratégia, são estabelecidas quais as ações que serão feitas para que a estratégia possa

funcionar, as quais são denominadas de “ações estratégicas” por alguns autores.

Estas ações estratégicas são definidas por Ansoff (1984 *apud* Ribeiro, 2001) como conseqüências de um planejamento estratégico sistemático, com objetivos bem definidos.

Bethlem (1998) define as ações estratégicas como a transformação das idéias que venham a dar ao estrategista os resultados almejados; elas passam pelas etapas da geração de proposta de ação, as quais refletem no planejamento estratégico.

Por fim desenvolvidas todas as etapas, o Plano Estratégico está pronto e é chegado o momento de colocá-lo na prática, de sair do papel e partir para a fase de implantação.

## 2.4 IMPLANTAÇÃO

O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar estas aspirações em realidade, ou seja, faz parte dele o seu processo de implantação (OLIVEIRA, 2001b).

Oliveira (2001b, p.266) define a implantação, assim como seu controle e avaliação, como a verificação de “como a empresa está indo”. Para o autor, o papel da execução é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto a seus objetivos, ou seja, ela deve “assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos”.

Hrebiniack (2006) considera o processo de implantação fundamental para o sucesso do planejamento estratégico, Whittington (2002) acredita que as estratégias, por mais que sejam bem escolhidas, fracassarão se não houver uma boa implantação, e Bossidy e Charan (2002, p.29) concluem que, no seu sentido fundamental, executar é:

[...] uma forma sistemática de expor a realidade e sobre ela. É um processo sistemático de discussão exaustiva dos *comos* e *quês*, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia a operação e às pessoas que vão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas várias

disciplinas e atrelando incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para mudar as hipóteses à medida que a conjuntura muda e melhorar as habilidades da empresa para enfrentar os desafios de uma estratégia ambiciosa.

De acordo com Bossidy e Charan (2002) a grande diferença entre as empresas que executam e as que não executam, é que as primeiras freqüentemente conversam e fazem reuniões “off” demais, com muita discussão, mas sem nenhuma ação.

Antigamente, as organizações escapavam de sua incompetência executiva pedindo paciência, usando como desculpa a conjuntura de negócios vigentes complicada, ou então, o longo tempo para que suas estratégias obtenham resultado. Mas a conjuntura é sempre complicada, e o sucesso não é mais medido em longos anos, hoje uma empresa pode perder significativa participação de mercado, antes mesmo de perceber o que atingiu. Com todas as mudanças, não há mais tempo para estas “desculpas”, por isso precisam executar, precisam colocar em prática suas estratégias (BOSSIDY e CHARAN, 2002).

Porém, poucos são os administradores que entendem que um bom processo de planejamento estratégico também requer um enfoque nos *comos* da execução da estratégia, e focam apenas na elaboração (BOSSIDY e CHARAN, 2002; HREBINIACK, 2006).

Estes *comos* da execução, que envolvem todos os seus detalhes, de acordo com Bossidy e Charan (2002) devem se originar na mente das pessoas que estão mais próximas da ação e que entendem seus mercados, seus recursos e seus pontos fortes e fracos, caso contrário, ela será um fracasso. Neste sentido Ansoff (1990) e Oliveira (2001b) advogam que um bom planejamento tem de poder ser traduzido num plano operacional, podendo ser executado em todos os níveis da empresa.

No entanto, Bossidy e Charan (2002) destacam que pensar na execução apenas como o lado tático do planejamento estratégico, como alguma coisa que os líderes delegam enquanto se concentram em questões percebidas como “mais importantes”, está muito errado. Os autores afirmam que executar não é simplesmente uma tática, é uma disciplina, um sistema, deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e em sua cultura, contando com um líder profundamente envolvido com ela. -liderança

Brenes, Mena, Molina (2008) corroboram com Bossidy e Charan (2002), quando afirmam que a implantação de uma estratégia de

sucesso não é apenas um amontoado de “iniciativas estratégicas” e atividades relacionadas a ela, que são desenvolvidas por diferentes pessoas. Pelo contrário, a implantação da estratégia, deve ser vista como a construção de uma vantagem competitiva, de forma consciente e ordenada, através do gerenciamento dos vários componentes organizacionais, tanto de dentro, quanto de fora da empresa. Os autores acreditam que a execução da estratégia e o sucesso na sua aplicação são determinados pelo grau de alinhamento entre estrutura e cultura organizacional, a capacidade de efetivamente delegar responsabilidades, bem como o alinhamento entre os processos, os sistemas de trabalho, e os sistemas de informação.

Neste sentido que Bossidy (2005) apresenta como a maior causa do fracasso das empresas, a incapacidade destas de executarem suas idéias e estratégias, uma vez que as falta disciplina para criar, promover e executar um sistema integrado, que envolva as pessoas, a estratégia e as operações da organização. Por isso Oliveira (2001a) afirma que a qualidade da implantação das estratégias empresariais é resultante de três vertentes: qualidade na formulação das estratégias; qualidade na escolha das estratégias básicas; e qualidade decisória e administrativa da equipe que cataliza e coordena a implantação das estratégias.

Mas, na maioria das vezes, quando as estratégias não proporcionam os resultados esperados, joga-se a culpa na qualidade das duas primeiras vertentes, enquanto o problema, geralmente, está na terceira vertente. Pois quando as empresas falham em cumprir suas promessas, a explicação mais freqüente é que a estratégia do presidente estava errada, mas a estratégia, por si só, não é, em geral, a causa (OLIVEIRA, 2001a). Bossidy e Charan (2002) compartilham desta visão ao afirmarem que as estratégias, geralmente, não dão certo porque não foram bem executadas, as coisas que deveriam acontecer não aconteceram porque as organizações não foram capazes de fazer com que elas acontecessem, ou os líderes avaliaram mal os desafios que as empresas enfrentaram na conjuntura dos negócios, ou ambos.

Por isso, é preciso que os administradores compreendam que a elaboração e a implantação da estratégia são interdependentes. Segundo Hrebiniak (2006), entender como a criação da estratégia afeta sua execução é um dos principais obstáculos da implantação do plano, pois ao passo que a estratégia define a arena na qual o jogo da execução será realizado, uma estratégia fraca resultará em uma execução fraca. Neste contexto que Bossidy e Charan (2002, p.178) argumentam que “um bom processo estratégico é umas das melhores formas de ensinar as pessoas sobre execução”.

Mintzberg (1998) corrobora desta visão quando observa que na maioria das vezes que uma estratégia não é realizada, a culpa é colocada na implementação, enquanto, segundo ele, dever-se-ia ir além e buscar a causa na formulação dela. Pois os gerentes que deveriam ter sido mais inteligentes, fazendo com que suas estratégias se desenvolvessem gradativamente, através das ações e experiências da organização. Neste sentido, o autor defende ferrenhamente o uso das chamadas “estratégias emergentes”, aquelas que surgem durante a implantação do planejamento estratégico, ou seja, as estratégias que não foram antecipadamente elaboradas.

#### **2.4.1 Estratégias emergentes**

Partindo da definição de Bossidy e Charan (2002, p.177), de que “um bom plano estratégico é um conjunto de direções que você quer tomar; é um roteiro, não totalmente preenchido, de modo que lhe dê bastante espaço de manobra”, é possível identificar a importância da flexibilidade de um plano deste tipo.

Ansoff (1977) também defende a flexibilidade do planejamento estratégico para que o mesmo possa ser eficaz. O autor advoga que os objetivos de uma organização, tanto os próximos, quanto os longos, são estabelecidos através da avaliação de oportunidades e mercados à luz das tendências prováveis da economia como um todo. No entanto, estas prováveis tendências podem ser perturbadas por eventos imprevistos, que podem ser significativos sobre a rentabilidade da oportunidade e sobre a empresa como um todo. Esse efeito poderá ser negativo, com consequências catastróficas (modificação política drástica; revolução em um país, que a empresa possui grande número de ativos; decisão de um único cliente, ao qual a empresa tem vendido toda a produção; trocas de fornecedor – nível mais imediato), ou positivo, representando importante avanço tecnológico e abrindo horizontes bastante amplos para a empresa.

Da mesma forma, Anon (2009) profere que o mandato do plano estratégico é muito mais abrangente e mais audacioso que o simples processo de estabelecimento de um objetivo até o momento em que ele seja atingido, para então estabelecer outro. De acordo com o autor, “*continuous appraisal*” é o nome do jogo agora, “avaliação contínua das estratégias”, pois observar as necessidades de mudança de rumo é fundamental, não mais como uma aposta de sucesso, mas para a sobrevivência das empresas, pois as crises não esperarão pelo próximo ciclo de planejamento estratégico.

A falta de flexibilidade, ou seja, a incapacidade de ajustar objetivos e meios, bem como a implantação defeituosa ou incompleta de estratégias, podem implicar problemas drásticos e profundamente danosos para a organização. A forma tradicional de criação de estratégias por meio de um processo periódico e formal de planejamento estratégico não é mais suficiente para lidar com essa nova situação, por isso a empresa tem de estar preparada para o uso de estratégias emergentes, conforme as ameaças e oportunidades que vão surgindo em seu ambiente, caso contrário estará fadada ao fracasso (JUNIOR e DE ANGELO, 2002).

Mas o que é esta tal de “estratégia emergente”? Na literatura o termo “estratégia emergente” foi introduzido, na década de 1970, por Henry Mintzberg (1978), que antes teve que ampliar o significado da palavra estratégia, para uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planejada antecipadamente ou não, em termos de intenção e não apenas um planejamento explícito (MARIOTTO, 2003).

Belmiro (2003) para exemplificar o termo, faz uma analogia ao camaleão: o camaleão é um animal típico do grupo dos lagartos, descende de agamídeos, os quais se especializaram para viver em árvores onde a superfície da pele combina com o meio onde está o animal, mudando as nuances do marrom para o tom de verde. Ainda há o pseudocamaleão, que vive na trilha tropical, conhecido como “falso camaleão”, este possui cores brilhantes, porém estas cores brilhantes só podem ser vistas pelos outros animais da mesma espécie, uma vez que se localizam em partes do corpo do animal que não podem ser vistas pelos predadores.

Ou seja, assim como os camaleões se adaptam ao seu ambiente para se defenderem dos predadores, as empresas também precisam se adaptar e agir de acordo com seu ambiente, e o uso das estratégias emergentes é uma das formas de se protegerem e até mesmo surpreenderem os competidores, assim como os camaleões se defendem do ambiente hostil em que vivem.

Mintzberg (1998), precursor do termo, define as estratégias emergentes como aquelas que surgem sem que haja uma intenção definida.

Para Mintzberg (1998) o segredo da criação da estratégia consiste na conexão íntima entre pensamento e ação. Para muitos autores, principalmente os clássicos, como Porter, o processo de formulação estratégica acontece de forma deliberada, onde primeiro se pensa, para depois agir, mas para Mintzberg (1998), a ação pode

estimular o pensamento, e a estratégia pode tanto ser formulada, quanto se formar.

Neste contexto, Mintzberg (1998) destaca a importância dos gerentes não separarem o trabalho da mente do trabalho das mãos, pois desta forma não interrompem a realimentação vital entre os dois.

O autor também enfatiza um dos problemas da estratégia emergente, que ocorre principalmente nas empresas em que as decisões estratégicas são tomadas apenas pela cúpula, e não permitem o acesso e participação de seus funcionários da linha de frente. Pois muitas vezes são estes funcionários que reconhecem a necessidade destas estratégias, uma vez que são eles que estão em contato direto com os produtos e clientes, por isso, Mintzberg (1998) advoga que a idéia de que a estratégia deve ser formulada por pessoas posicionadas nos altos níveis hierárquicos da empresa se constitui em uma verdadeira falácia do mundo dos negócios.

Mintzberg (1998) cita dois tipos de estratégias deliberadamente emergentes: a estratégia guarda-chuva, na qual a gerência define diretrizes abrangentes e deixa a decisão de quais produtos específicos fabricar àqueles que ocupam níveis mais baixos na organização; e a estratégia de processo, onde a gerência controla o processo de formulação e deixa o conteúdo, em si, para os outros.

A importância da estratégia emergente para a empresa aparece ao passo que ela favorece a aprendizagem, enquanto uma estratégia puramente deliberada a bloqueia. Contudo, na prática, o processo de formulação estratégica possui dois aspectos, um deliberado e outro emergente, pois uma formulação que for puramente deliberada impede a aprendizagem e uma formulação somente emergente impede o controle, desta forma aprendizagem e controle devem estar associados. Conforme pesquisa, realizada por Mintzberg (1998), as estratégias mais eficazes reveladas combinavam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional.

Mas de qualquer forma, conforme Mintzberg (1998), os erros que acontecem, tanto na implantação das estratégias deliberadas, quanto nas emergentes, devem se tornar oportunidades únicas de aprendizado, assim como as limitações de uma organização.

Senge (1990) concorda com a idéia de que uma organização voltada ao aprendizado é capaz de tornar a implantação do planejamento estratégico mais significativa, pois deste modo, o diálogo passa a ser valorizado, as soluções não paliativas são buscadas e os administradores têm mais facilidade para compreender a interdependência entre a formulação e execução da estratégia, além de passarem a ser mais

rápidos nas tomadas de decisão e elaboração de estratégias emergentes, o que se mostra como uma vantagem competitiva. Ackoff (1982) compartilha desta visão quando afirma que o planejamento estratégico não se constitui apenas em um ato em si, mas um processo sem fim natural ou ponto final.

Contudo pode-se perceber que o processo de planejamento estratégico, juntamente com sua implantação, não se constitui apenas em um ato em si, mas um processo sem fim ou ponto final, que precisa estar em constante renovação e, passando por repetidas revisões. Pois tanto o sistema para o qual se planeja, quanto o seu ambiente, mudam durante o processo de planejamento e, nunca é possível levar-se todas estas mudanças em consideração. Logo, o Plano não se constitui no produto final de um planejamento estratégico, mas sim um “relatório intermediário” (ACKOFF, 1982, p.4).

Esta revisão da estratégia, proposta por Ackoff (1982), é vista por Bossidy e Charan (2002) como um exercício criativo, e não um exercício no qual as pessoas apenas arrotam dados, neste último caso, as pessoas nem precisariam sair de seus escritórios. Conforme os autores, só deste modo que as revisões da estratégia serão válidas, fazendo com que as pessoas saiam deste tipo de reunião com uma conclusão do diálogo e responsabilidades claras em relação à parte do plano que lhes cabe. Ainda, deve haver um acompanhamento para se ter certeza de que todos entenderam o resultado da revisão, função esta que cabe aos líderes.

As revisões do planejamento estratégico podem ser: (OLIVEIRA, 2001a, p.278)

- ocasionais: ocorrem quando se julgar que as alterações no ambiente e na empresa invalidam as premissas do planejamento estratégico, e por isso deve haver uma revisão do que foi feito, deve se ter cuidado para não ocorrer nenhuma omissão. Estas revisões só ocorrerem se os resultados apresentados forem muito diferentes do planejado;
- periódicas: embora mais trabalhosas, são melhores, pois requerem um sistema mais apurado de acompanhamento da realidade. O ideal é que haja certa periodicidade para a revisão do planejamento estratégico e que ela ocorra sempre que for constatada a necessidade. Para isso, é necessária atenção às mutações ambientais e empresariais.

Além das revisões periódicas, durante a implantação do planejamento estratégico, outro quesito que merece atenção, é a definição do orçamento que será reservado para a execução destas estratégias, pois não adianta estabelecer estratégias miraculosas, senão é

possível executá-las. De acordo com Tilles (1963 *apud* Oliveira, 2001b, p.223) a estratégia deve ser consistente com os recursos e perspectivas da empresa (uma empresa com poucos recursos deve aceitar menor risco que uma com maior capacidade de sofrer uma perda).

Bossidy e Charan (2002) acreditam que em vez das organizações passarem semanas ou meses elaborando seus orçamentos, isso pode ser feito apenas em três dias, a partir de um diálogo consistente entre todos os líderes importantes da empresa, que juntos, em três dias de reuniões, se sentam para entender o quadro geral, incluindo todos os relacionamentos entre as partes.

Nestas reuniões, o líder começa por fazer cada área apresentar seus planos de ação para atender ao orçamento proposto, e realiza algumas perguntas para testar sua validade. Depois que todos falam, o grupo se divide e cada gerente discute a informação com seu subgrupo por uma hora. Quando os grupos se juntam novamente, todos colocam suas informações numa planilha eletrônica comum, e em questão de minutos, todos terão uma visão geral de como será o orçamento. Assim a empresa contará com um orçamento baseado na realidade, que pode ser seguido com confiança, além de ser adaptável às mudanças à medida que elas surgem. Ainda, as pessoas poderão se movimentar mais rápido e estarão mais dispostas a fazer experiências com boas idéias, sabendo que não estão presas em uma estrutura de orçamento rígida e provavelmente obsoleta, que prejudicaria a implantação (BOSSIDY e CHARAN, 2002).

Ainda, Bossidy e Charan (2002) destacam a questão do processo sucessório de uma empresa durante o processo de implantação do planejamento estratégico, uma vez que todas as modificações que ocorrem na cúpula afetam os alicerces, promovem mudanças e provocam descontinuidade em todos os elementos da empresa. As novas personalidades que assumem o cargo e as novas relações que surgem podem criar conflitos inesperados e até mesmo provocar reações de desmotivação, muitas vezes veladas, que prejudicam o andamento do planejamento.

Gaj (1990) também destaca esta questão da sucessão, o autor também acredita que as repercussões das mudanças de pessoas-chave na condução do planejamento estratégico afetam definições e rumos estratégicos, muitas vezes alterando as estratégias elaboradas e seu andamento, aumentando ou reduzindo os riscos da sua implantação, e dependendo do espírito empreendedor dos novos gestantes, pode até acabar com o Plano. O autor ressalta o fato de que o planejamento estratégico não é um processo de gestão, logo os sucessores têm de

assumir as responsabilidades em relação a ele e fazer com que aconteça, assim como passar estas responsabilidades para os próximos que assumirem a empresa sucessivamente.

Sob este contexto, Gaj (1990) desenvolveu uma análise, levando em consideração o processo analítico - baseado em informações de fato relevantes que afetam a organização - e o foco na ação concreta, baseado na dedicação da direção para implantar as estratégias. Estas duas variáveis foram apresentadas pelo autor, conforme apresenta o quadro:

Envolvimento da direção na ação Análise Informações Fatos relevantes	Grande envolvimento	Pequeno envolvimento
	Alta atenção Ênfase na ação (Não no processo)	Baixa atenção Hiato com turbulência
	4	3
	2	1

Quadro 2 - Variáveis exemplificadas em quadrantes

Fonte: GAJ (1990, p.100).

O quadrante um mostra pouco envolvimento da alta direção tanto na elaboração, quanto na execução da estratégia, assim como falta de interesse com a análise dos fatos. Neste quadro, segundo Gaj (1990), a elaboração das estratégias é delegada a equipes de assessores, que não contando com adequada participação dos executivos de linha, recebem pouco apoio, e não têm acesso maior aos dados e informações operacionais, tecnológicas e possíveis tendências. Assim, as estratégias elaboradas serão fracas, de pouca utilidade e possivelmente gerarão resistências.

No quadrante dois têm-se equipes que se mostram responsáveis pela unidade estratégica de negócios ou a nível corporativo, que adotam atitude participativa, dedicam tempo, organizam reuniões e elaboram cenários, na busca de uma efetiva implantação. Porém, as estratégias não se baseiam em fatos, o ambiente não é pesquisado (clientes, concorrentes, mercado, tecnologia, mudanças –produtos novos), o que

acaba por prejudicar o esforço de elaborar estratégias novas. Neste caso, de acordo com Gaj (1990), provavelmente as estratégias que foram adotadas são aquelas que o presidente já tinha previamente escolhido. Outra conclusão dos trabalhos realizados desta forma é de que se obtenham estratégias não viáveis ou que conduzam a novos hiatos com relação ao ambiente.

O quadrante três representa aquelas organizações que colhem os dados adequados do ambiente, os quais são baseados em informações cuidadosamente fornecidas sobre tendências, mercados e outros, trazendo para a organização tudo que de relevante possa acontecer e afetá-la. No entanto, os executivos principais e os homens de linha estão muito ocupados com o dia-a-dia para se dedicar a trabalhar com o futuro, deixando esta tarefa para os outros. Como consequência, apesar de bem fundamentadas, as estratégias assim elaboradas pecarão por falta de credibilidade, sofrerão transformações, não serão confiáveis, e não contarão com o necessário comprometimento dos responsáveis por fazerem os fatos acontecerem (GAJ, 1990).

No quadrante quatro, por sua vez, ocorre um alto comprometimento por parte dos executivos de linha, que se envolvem pessoalmente com as estratégias elaboradas, as quais têm como característica a sua orientação para a ação; possuindo maior chance de serem bem implantadas (GAJ, 1990).

Já Certo e Peter (1993, p.178) desenvolveram outro estudo para avaliar o envolvimento da coalizão dominante formal no processo de implantação do planejamento estratégico, os autores destacaram cinco abordagens utilizadas pela alta cúpula, as quais já haviam sido sugeridas por Brodwin e Bourgeois, em 1984:

#### A) Abordagem do comandante

A partir desta abordagem o administrador formula uma estratégia e simplesmente instrui seus subordinados a implantá-la e, desta forma reduz a motivação dos empregados, que se sentem como quem não tem nada a acrescentar.

Porém, esta abordagem oferece uma boa perspectiva e permite que os administradores concentrem suas energias na formulação da estratégia.

Segundo os autores, ela pode funcionar em empresas pequenas ou quando a estratégia a ser implantada exigir poucas mudanças.

#### B) Abordagem da Mudança Organizacional

Nesta abordagem se assume a estratégia como boa, e as abordagens comportamentais para as estruturas organizacionais mutantes devem ser dirigidas para serem implantadas.

Nesta abordagem incluem-se coisas como mudar a estrutura da organização e da equipe para concentrar a atenção nas novas prioridades da organização, revisando o sistema de planejamento e controle, e usando outras técnicas de mudança organizacional.

Este tipo de abordagem se mostra vantajoso na implantação de estratégias mais difíceis. Porém seu uso deve ser restrito em companhias menores e estáveis, haja vista que ela não ajuda os administradores a manterem-se informados sobre as rápidas mudanças do ambiente.

Ainda como desvantagem dessa abordagem tem-se o sacrifício da flexibilidade estratégica, devido à manipulação dos sistemas e estruturas da organização em apoio a uma estratégia em particular, assim caso seja necessário uma nova estratégia, será muito difícil mudar o curso da organização. Além disso, como é imposta de cima para baixo ocorrem os mesmos riscos motivacionais que a abordagem anterior.

### C) Abordagem Colaborativa

Aqui uma equipe administrativa é convidada a participar tanto na formulação, como na implantação da estratégia. Assim sendo, a equipe pode aumentar a qualidade e a presteza das informações incorporadas á estratégia, e á medida que o grau de sua participação aumenta, aumentam as chances de uma implantação eficiente.

Todavia, devido aos diferentes pontos de vista dos administradores, esta abordagem pode reduzir as chances destes formularem e implantarem estratégias superiores. Além disso, o processo de negociação pode levar tanto tempo que a organização perde oportunidades e fracassa em reagir com rapidez suficiente em ambientes de mutação.

### D) Abordagem Cultural

Esta abordagem democratiza a abordagem anterior, uma vez que inclui os níveis hierárquicos inferiores da organização, permitindo que os empregados projetem suas próprias atividades de acordo com a Missão da empresa.

Dessa forma, são quebradas as barreiras entre os pensadores e os executores, permitindo uma implantação entusiástica da estratégia. Porém, ela também merece cuidados, uma vez que este tipo de abordagem tende a funcionar somente em organizações compostas principalmente de pessoas inteligentes.

Ainda, além de consumir bastante tempo para ser instalada, este tipo de abordagem pode alimentar forte senso de identidade organizacional, o que acaba alimentando a homogeneidade, suprimindo as diferenças e desencorajando as tentativas de mudança.

#### E) Abordagem Crescente

Neste tipo de abordagem de implantação da estratégia, os subordinados são encorajados a implantar estratégias de sua própria criação. Ela difere-se de todas as outras, principalmente pelo fato das estratégias subirem de baixo para cima, se constituindo na soma de todas as propostas individuais que vem a tona no final do ano.

A abordagem crescente é viável para organizações complexas, que possuem fundos disponíveis para que os indivíduos desenvolvam boas idéias livres dos ciclos de aprovação burocrática.

Deste modo, os administradores de nível médio são encorajados a formular estratégias efetivas e têm a oportunidade de implantar seus próprios planos, o que aumenta sua motivação. Assim, as estratégias têm mais probabilidade de serem operacionalmente sólidas e rapidamente implantadas.

Entretanto, uma organização que está acostumada a sistemas centralizados e de cima para baixo, que não especifica como os administradores responsáveis pela implantação da estratégia devem fazê-la, pode sentir muita dificuldade ao implantar sob a ótica desta abordagem, pois pode consumir muito do seu tempo e custar caro.

Contudo, tanto os estudos de Gaj (1990), como de Certo e Peter (1993) demonstram que o envolvimento da coalizão dominante formal é fundamental para que execução do planejamento estratégico aconteça. No entanto deixá-lo sob responsabilidade total e única do presidente da organização, não vai funcionar de forma eficaz, pois o presidente precisa de pessoas ao seu lado para manter esse processo, ou seja, o envolvimento de outros membros também é necessário.

Ao passo que o presidente de uma organização é constantemente esmagado pela complexidade cada vez maior da atuação em uma economia globalizada, onde há exigências e dificuldades na condução de culturas, fusos horários e ambientes políticos ou variados, onde há luta pela inovação, e as estruturas organizacionais estão cada vez mais complexas, autores como Kaplan e Norton (2005) e Breene, Nunes e Shill (2007) acreditam na necessidade da criação de um novo departamento nas empresas, ou um novo cargo, o qual seja

exclusivamente responsável por fazer com que o planejamento estratégico funcione, dividindo com o presidente essa função.

Nas empresas, existem mais de 90 títulos dados aos departamentos ou pessoas responsáveis por esta função, que está cada vez mais popular na imprensa e seu papel cada vez mais evoluído. As pessoas que tomam posse deste cargo ou fazem parte deste tipo de departamento, possuem diferentes currículos entre si; no entanto, possuem traços comuns, são dotados de autoridade e buscam sempre o desempenho, sendo chamadas por Breene, Nunes e Shill (2007) de “astros do desempenho”.

No entanto, para ter o máximo de eficácia, estas pessoas, responsáveis pela estratégia, devem ter acesso direto ao líder da empresa, visto que a execução da estratégia envolve mudanças que só um presidente pode viabilizar. Se a empresa optar por departamento responsável, este deve estar ao lado de importantes departamentos, como o de finanças ou de marketing, os quais estão diretamente subordinados ao presidente. Já se a organização denominar apenas uma pessoa para esta função, seja ela um membro interno ou externo à instituição, é imprescindível que conte com total confiança do presidente, podendo sempre se dirigir a ele, constituindo um cargo da alta cúpula, para que as pessoas acreditem nele e o respeitem, principalmente os mais descrentes do planejamento estratégico (KAPLAN e NORTON, 2005; BREENE, NUNES e SHILL, 2007).

Os responsáveis pela estratégia orientam os outros e agem como mentores, focando na organizando na execução hoje, e para o futuro, são os responsáveis por formalizar o processo de planejamento estratégico da empresa, promover novas relações de trabalho e sinergias organizacionais afora, cobrar maior transparência e prestação de contas de quem põe em prática a estratégia da empresa, avaliar se as iniciativas estratégicas em todos os níveis da organização estão em sintonia com normas e metas do grupo. Ainda, são responsáveis pelas idéias que circulam pela organização, incluindo idéias emergentes na pauta das avaliações trimestrais e anuais de estratégia, onde também comunicam e analisam a estratégia, administram iniciativas e compartilham as melhores práticas (BREENE, NUNES e SHILL, 2007; KAPLAN e NORTON, 2005).

Kaplan e Norton (2005) denominaram de OSM - *office of strategy management* - esta nova divisão organizacional, responsável pelo planejamento estratégico, a qual, segundo os autores, apesar de ser uma importante divisão funcional, não precisa ser grande e nem exige a cara contratação de gente nova na organização. Os autores argumentam

que um departamento de gestão estratégica em plena atividade não exige mais do que seis a oito pessoas, e as principais funções do departamento, são assim definidas:

1. Criar e gerenciar o *scorecard*: controla o processo, como guardião do *scored*, padroniza a terminologia e definições da mensuração por toda organização, consulta outras divisões sobre projetos de desenvolvimento e, proporciona treinamento e orientação.

2. Alinhar a organização: para produzir foco e coordenação, o OSM alinha as estratégias das divisões de negócios e parceiros externos com a geral. Isto facilita a identificação e exploração de sinergias.

3. Analisar a estratégia: monitora a reunião dos altos gerentes para garantir que os planos sejam executados, cuida para que a pauta foque a revisão da estratégia e o aprendizado, e não realize apenas a avaliação do desempenho financeiro, de curto prazo, e a gestão de crises.

4. Desenvolver a estratégia: quando o projeto *scorecard* é administrado por um grupo alheio ao planejamento, podem surgir problemas, e a alta gerência deve procurar fundir rapidamente os dois grupos.

5. Comunicar a estratégia: uma comunicação eficaz sobre estratégias, metas, e iniciativas mostra-se primordial para que o pessoal contribua com a estratégia. Quando a responsabilidade para a comunicação interna é de outra divisão, o OSM assume um papel editorial, revisando o material para certificar que ele transmita a mensagem correta sobre a estratégia.

6. Gerenciar iniciativas estratégicas: exerce um papel de consultoria e integração com os seguintes setores funcionais: planejamento e orçamento (todos os planos funcionais precisam estar alinhados com a estratégia, para isso o OSM precisa trabalhar de perto com todas divisões funcionais, como Finanças e Recursos Humanos - RH); alinhamento de recursos humanos (deve garantir que o departamento do RH trabalhe no sentido de fazer da estratégia um trabalho de todos); gestão de conhecimento (propaga as idéias e melhores práticas para toda organização).

Quando os autores citam o *scorecard*, eles se referem a uma ferramenta, que auxilia na implantação do planejamento estratégico, denominada *Balanced Scorecard*, a qual traduz a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho, segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A ferramenta cria uma estrutura e uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores de sucesso atual e futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

Seguindo a mesma linha, Breene, Nunes e Shill (2007) defendem a criação de um cargo, que eles denominaram “diretor da estratégia”, encarregado de três missões cruciais que, juntas, conforme os autores, formam a própria execução da estratégia:

1. Obter compromisso com planos estratégicos claros: a visão muitas vezes é obscura para muitos funcionários, o que pode gerar resistência ou confusão entre altos gerentes e funcionários da linha de frente, obstruindo assim a execução e a mudança. Por isso o diretor da estratégia precisa fazer com que todo funcionário entenda a mudança, os detalhes do planejamento estratégico e o vínculo do seu trabalho com as metas da empresa, construindo assim uma aliança necessária.

2. Promover mudanças imediatas: o foco primário do diretor quase sempre evolui rapidamente da criação da estratégia, alinhada com a visão da empresa, para a iniciativa da mudança subsequente.

3. Promover uma tomada de decisão que sustente a mudança organizacional: uma estratégia que hoje é nítida pode perder sua clareza amanhã, assim como seu alinhamento pode diminuir ou desaparecer, se não for continuamente reforçado, por isso o diretor deve fazer com que os líderes cheguem a um acordo de decisões ligadas a estratégia. Por isso, em nome do presidente, pode adentrar qualquer sala e ver as decisões que estão sendo tomadas ali, se estão alinhadas e produzindo resultados desejados. O que não quer dizer que ele se limite a disseminar iniciativas estratégicas sem refletir, pois na maior parte do tempo ele busca descobrir porque decisões que são tomadas abaixo do escalão executivo divergem da estratégia, e determinar, sem demora, se é preciso insistir no rumo estabelecido ou corrigir a rota.

De acordo com Breene, Nunes e Shill (2007), os benefícios de encarregar a uma pessoa a responsabilidade da implantação da estratégia são claros a curto, médio e longo prazo. A curto prazo, o benefício se apresenta na aceleração da tomada de decisões, desde o primeiro dia que o “diretor da estratégia” começa agir, uma vez que ele trabalha com as pessoas que estão diretamente ligadas a estratégia. A médio prazo, este “diretor” soma valor ao criar recursos de desenvolvimento e execução de estratégias de altíssima categoria na empresa, garantindo que estes recursos sejam implantados por gerentes integrados a toda organização. Por fim, a longo prazo, o benefício se apresenta ao passo que o trabalho do “diretor da estratégia” vira um instrumento eficaz de planejamento as sucessões.

Apesar do processo de implantação do planejamento estratégico contar com responsáveis exclusivos, Beer e Eisentat (2000) advogam que a estratégia acaba morrendo no meio do caminho, por culpa de

outros seis fatores, os quais eles denominaram “assassinos silenciosos”. Esta foi a nomenclatura escolhida, devido a analogia que os autores fazem com o colesterol, chamado pelos doutores da medicina como um “assassino silencioso”, que obstrui artérias, sem manifestar nenhum sintoma externo no organismo; assim como nas organizações, em que os assassinos silenciosos trabalham abaixo da superfície, mutuamente reforçando as barreiras que obstruem a execução da estratégia e a aprendizagem organizacional, porque raramente são reconhecidas publicamente ou dirigidas explicitamente.

Os seis assassinos silenciosos definidos por Beer e Eisenstat (2000) são: 1) o estilo *top-down* da gerência sênior; 2) estabelecimento de estratégias confusas e prioridades conflitantes; 3) uma equipe ineficaz da gerência sênior; 4) comunicação vertical ineficiente; 5) coordenação deficiente de funções e negócios; e 6) inadequado desenvolvimento de habilidades de liderança para os níveis mais baixos da empresa. Os autores acreditam que estes “assassinos” estão extremamente difundidos nas organizações, porque representam os pontos críticos do *stress* organizacional, onde são necessárias novas capacidades, em busca do sucesso e da transição para níveis mais elevados de desempenho, velocidade e capacidade de resposta. Contudo, defendem que estas barreiras podem ser desobstruídas, desde que o presidente da organização acredite que a construção das potencialidades, para acabar com elas, seja a chave para o alto desempenho, além de estar disposto a aprender e acreditar no potencial de seus empregados.

Ackoff (1982) também afirma que para uma eficaz implantação do planejamento estratégico é preciso confiar no potencial dos empregados, proporcionando a eles todos os níveis de informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível. Ackoff (1982) ainda acrescenta que o administrador deve ter cuidado com as prioridades conflitantes, e por isso deve estar voltado para identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas, agrupar as tarefas em funções que possam ser desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos, isto é, organizar funções e responsabilidades, incluindo *feedback* sobre seu desempenho real, medidas de desempenho que sejam compatíveis com objetivos e metas organizacionais, e motivação para desempenhar tão bem quanto possível.

Esse *feedback*, citado por Ackoff (1982), quando é realizado através de inadequado sistema de controle e avaliação, se torna uma das principais causas das falhas mais comuns durante a implantação (OLIVEIRA, 2001a).

Dados da pesquisa da Bain & Company (Rigby e Bilodeau, 2007) indicam que o sucesso no uso do planejamento estratégico, assim como a propensão a sua utilização por parte dos executivos, está diretamente ligado à capacidade de mensurar e comunicar os resultados obtidos.

Para que isso aconteça, Oliveira (2001a) argumenta que durante a implantação é preciso usar as funções controle e avaliação, as quais são destinadas a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos resultados e padrões que foram anteriormente estabelecidos. Elas realimentam os tomadores de decisão, de forma que eles possam corrigir e reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos.

Porém, antes de iniciar o controle e avaliação deve-se verificar outros fatores, como a motivação, verificando se esta está adequada para o desenvolvimento do processo, verificando aspectos como: se os objetivos e desafios foram devidamente entendidos e aceitos; e se o sistema de premiação e punição está baseado no desempenho (OLIVEIRA, 2001a).

De acordo com Hrebiniak (2006), os incentivos, forma de motivação, devem estar vinculados aos objetivos estratégicos ou aos objetivos de curto prazo que se derivam da estratégia, e devem ser mensuráveis. Junior e De Ângelo (2002) acreditam que o próprio objetivo pode ser usado como um fator de motivação, principalmente aqueles desafiadores, que tendem a provocar uma melhoria de desempenho.

Os incentivos podem ser usados também para atingir o comportamento de algumas pessoas que não são parte da organização, mas cujo comportamento influi em seu desempenho, como por exemplo: oferecer incentivos a fornecedores para adiantarem entregas, ou para os clientes, como a baixa de preço (ACKOFF, 1982).

Quanto ao sistema de recompensas, Tregoe e Zimmerman (1984), afirmam que recompensar a realização do pensamento estratégico através da lógica de “seus frutos serão reconhecidos” é um grande desafio. Pois a maioria dos diretores progride em uma organização devido a seus êxitos operacionais, o que, segundo os autores, não se mostra uma surpresa, uma vez que os incentivos financeiros e as possibilidades de carreira se refletem diretamente no fato de a maior parte do tempo e dos esforços de um diretor, ou gerente, serem consumidos nas operações cotidianas da empresa.

Para a avaliação da direção estratégica, Tregoe e Zimmerman (1984) consideram como importantes indicadores:

- pensamento conceitual: capacidade de pensar de maneira incisiva sobre categorias abstratas, como convicções básicas e o processo de tomada de decisão;
- ponto de vista holista: capacidade de ver a totalidade das imagens, sem se deixar confundir ou limitar por nenhuma das partes;
- expressividade: capacidade de traduzir o pensamento abstrato sobre a organização em imagens claras, que podem ser mais bem compreendidas por outros;
- preocupação com o futuro: disposição de examinar o futuro como dimensão importante do tempo administrativo, e de avaliar a mudança ou as opções;
- tolerância com a ambigüidade: capacidade de funcionar com eficiência em situações de informação abaixo do nível ótimo;
- senso de orientação: disposição de sacrificar a vantagem imediata para proteger os recursos da organização, e transferi-los em melhores condições do que foram recebidos.

Contudo, os autores reconhecem que não é fácil enquadrar as recompensas pela realização estratégica dentro de um sistema que se inclina mais para o reconhecimento de resultados anuais. Isso significa que se deve fazer um esforço para traduzir a estratégia em medidas específicas, de modo que os resultados anuais, em relação aos quais os diretores são avaliados e recompensados, incluam tantos elementos estratégicos como operacionais (TREGOE e ZIMMERMAN, 1984).

Neste contexto De Geus (2000) chama a atenção para que as organizações não permitam que os benefícios de recompensa convertam apenas para poucas pessoas, como só os diretores; pois os outros funcionários se sentirão como membros estranhos e desta forma não se dedicarão integralmente para a organização e não se sentirão parte dela. A empresa deve otimizar seu pessoal para que eles se sintam valorizados, para que haja confiança e eles estejam cientes que em troca do seu esforço com a empresa, esta os ajudará a desenvolver seu potencial, pois a empresa se interessa pelos indivíduos e estes se interessam pelo destino dela.

O item a seguir esclarece como os autores tratam das funções avaliação e controle, durante a implantação do Planejamento Estratégico.

## 2.4.2 Avaliação e Controle no processo de implantação do Planejamento Estratégico

A avaliação, de acordo com Robbins (1978, p.449) é:

[...] o processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando seus recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objetivos, e, quando isto não está sendo conseguido, implementação da ação corretiva.

Bossidy e Charan (2002, p.94) acreditam que “você obtém aquilo que você avalia”, pois os chefes e líderes conseguem de seus subordinados o comportamento que mostram e toleram. Por isso para conseguir uma organização que execute, o líder tem de estar presente para criar e reforçar o lado social da organização com os comportamentos desejados e diálogo consistente, praticando-os e embutindo-os incansavelmente nos mecanismos operacionais.

Robbins (1978) corrobora com a idéia ao afirmar que as pessoas procuram observar aquilo que seus chefes prestam mais atenção e verificam mais. Logo, aquilo que é avaliado influi em grau significativo no comportamento dos empregados, já que as pessoas se ajustam àquilo que se espera delas, mesmo se não for funcional a organização.

No planejamento estratégico a avaliação corresponde á fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implantada, está proporcionando o alcance dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada (OLIVEIRA, 2001a).

E o controlar “significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização” (CERTO e PETER, 1993, p.196), Ackoff (1982, p.88) esclarece o significado do termo ao definir controle como a “avaliação das decisões depois que foram implantadas. Envolve a previsão do resultado de uma decisão, comparando-o com o resultado real, e toma uma medida corretiva quando há um desvio”.

Os níveis de controle e avaliação são conseqüência dos níveis de planejamento de uma empresa, o executivo pode efetuar o controle em relação ao desempenho de cada uma das áreas funcionais, e em aplicações bem mais específica dentro de cada uma das áreas funcionais. Assim, pode haver o controle estratégico (decorrente do processo de

planejamento estratégico, que envolve as relações da empresa com o ambiente, e o desempenho empresarial como um todo), controle tático (onde os padrões são estabelecidos a partir de objetivos setoriais departamentais para avaliar os resultados de cada área, o foco de controle é o resultado global da área, mediante visão integrada de todas as operações); e controle operacional (realizado pela execução das operações, ou seja, sobre a própria execução das tarefas) (OLIVEIRA, 2001b).

No entanto, como o foco o trabalho é a implantação do planejamento estratégico, segue as funções e principais finalidades do controle e avaliação inerentes às estratégias empresariais, apresentadas por Oliveira (2001a): 1) identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência; 2) fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos estabelecidos; 3) verificar se as estratégias empresariais estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e 4) proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Contudo, o processo de avaliação e controle, normalmente é apresentado pelos autores em etapas. Ackoff (1982) e Oliveira (2001a) apresentam quatro etapas para esse processo: 1) estabelecimento de padrões de avaliação; 2) medida do desempenho real; 3) comparação entre o desempenho real e o desejado; 4) ação corretiva. Já Certo e Peter (1993) argumentam que há apenas três etapas, ignorando a etapa um, apresentada pelos outros autores.

Na primeira etapa do processo de avaliação e controle, são estabelecidos os processos de medida de avaliação, os padrões de desempenho, que se relacionam com o resultado que se deseja alcançar. Estes padrões podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como se referirem à quantidade, qualidade ou tempo (OLIVEIRA, 2001b). No entanto, Hrebiniak (2006) alerta que a existência de medidas de desempenho não garante que um administrador vá fazer todo o possível para desempenhar-se tão bem quanto pode, pois pode haver problemas de motivação.

Na segunda etapa é medido o desempenho apresentado, reúnem-se as informações sobre o desempenho real. Os administradores devem estabelecer e usar quaisquer métodos que melhor se adaptem a suas organizações, contanto que este método atinja as áreas críticas apontadas pelos objetivos organizacionais (CERTO e PETER, 1993).

Certo e Peter (1993) afirmam que as medições organizacionais podem ser tanto qualitativas, quanto quantitativas, e são nelas que baseiam a ação de controle estratégico. As medições qualitativas são avaliações organizacionais que resultam em dados que são resumidos de forma subjetiva e organizados antes que quaisquer conclusões sejam traçadas. Muitos acreditam que estas são as melhor atendidas, pois respondem a uma série de questões críticas, projetadas para refletir as facetas importantes das operações organizacionais. Os métodos de medição qualitativos podem ser muito úteis, mas suas aplicações envolvem significativas quantidades de julgamento. Conclusões baseadas em tais métodos devem ser traçadas com muito cuidado, pois se estiverem errados ou inválidos, certamente limitarão a efetividade e a eficiência do processo de administração estratégica e podem até se tornar razões primárias para o fracasso organizacional (CERTO e PETER, 1993).

Medições organizacionais quantitativas resultam em dados resumidos numericamente e organizados antes que as conclusões sejam traçadas. Apesar de geralmente ser mais fácil resumir e organizar os dados capturados através de tais medições, interpretar o que elas realmente significam e que ações corretivas elas indicam, pode ser muito difícil e altamente subjetivo. Exemplos destas medições incluem a quantidade de unidades produzidas, o nível de eficiência da produção, os níveis de rotatividade de empregados e absenteísmo, os níveis de crescimentos das vendas, o valor do lucro líquido auferido, entre outros (CERTO e PETER, 1993).

Comparar o que foi encontrado na primeira etapa, do processo de avaliação e controle, com a sua respectiva segunda etapa, ou seja, comparar o desempenho real com o desejado, se constitui no próximo passo. De acordo com Oliveira (2001b), para apresentar esta comparação, é possível utilizar meios de apresentação como gráficos, relatórios, índices, percentagens, medidas e estatísticas etc. Devido à amplitude da abordagem estratégica, seus resultados podem servir a vários usuários, tais como a alta administração, os chefes das áreas, os funcionários, e outros (OLIVEIRA, 2001b).

A última fase do processo de avaliação e controle consiste em tomar uma atitude corretiva perante os desvios constatados na etapa anterior. Certo e Peter (1993, p.219) definem a atitude corretiva como “uma mudança que o administrador faz no modo como uma organização funciona para garantir que ela possa alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva e eficiente e trabalhar de acordo com os padrões estabelecidos”.

Para Ackoff (1982), esta última etapa é o momento de verificar se a comunicação utilizada foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Por fim, estas etapas de avaliação e controle, propostas pelos autores, além de serem utilizadas no planejamento estratégico, também são eficazes em tipos mais específicos de controle organizacional (como controle de produção, de estoque e de qualidade), mas devem ser adaptados às exigências do tipo específico de controle que está sendo exercido (CERTO e PETER, 1993).

Não obstante, Oliveira (2001b) destaca que ao realizar o processo de avaliação e controle estratégico, os executivos devem estar atentos às possíveis resistências que muitos funcionários podem apresentar ao processo. Estas resistências acontecem quando as pessoas não conhecem ou não compreendem sobre o sistema de avaliação e controle, quando os padrões de controle são inadequados, as avaliações incorretas, e quando as ações corretivas são realizadas com base em críticas pessoais. Por isso o autor destaca a importância de cada uma das fases do processo.

Já De Geus (1997) critica quando o processo de avaliação e controle é executado de forma muito rigorosa, pois o autor acredita que somente quando os gerentes relaxam com as diretrizes e controles, é que eles começam a prestar atenção às opiniões e práticas de outras pessoas, e criam espaço para o desenvolvimento de idéias. Logo, estas funções devem ser usadas com cautela, buscando mensurar os resultados do planejamento estratégico, mas sem engessá-lo e sem inibir seu pessoal.

Hrebiniack (2006), por sua vez, afirma que a empresa tem de buscar integração entre planejamento, execução e controle estratégico, pois só assim ao encontrarem desempenhos deficientes, serão capazes de encará-los de forma aberta, de recompensarem também a cooperação e não só o desempenho individual, de esclarecem as responsabilidades, atingirem o equilíbrio adequado entre as informações oportunas e válidas, garantindo que estas estejam sendo utilizadas.

Robbins (1978) compartilha com a visão de Hrebianiack (2006) ao destacar a importância da integração, uma vez que embora o planejamento influencie a avaliação e o controle estratégico, o processo funciona também no sentido contrário, pois uma avaliação eficaz fornece retroalimentação para modificação de padrões inadequados propostos pelo Plano.

Contudo, se percebe ainda mais claramente a interdependência entre formulação e implantação do Planejamento Estratégico, a relação

se apresenta desde a primeira fase da elaboração (declaração de valores) até a última função da implantação (avaliação e controle).

O planejamento estratégico se mostra um processo cíclico, sem fim, que por englobar toda a organização, se relaciona com todas as partes da empresa, com todos os níveis hierárquicos, dessa forma influenciando e sendo influenciada por vários fatores organizacionais, como liderança, cultura, estrutura e comunicação.

## 2.5 FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste tópico são conceituados os fenômenos liderança, cultura, estrutura e comunicação e, como estes agem dentro das organizações. Após a caracterização de cada um deles, no intuito de melhor compreensão do assunto, é analisado de que modo eles influenciam, segundo os autores da área, no processo de implantação do planejamento estratégico.

### 2.5.1 Liderança

Muito já se discutiu sobre a liderança, e suas implicações nas organizações e na literatura administrativa. Esse fenômeno pode ser entendido da mesma forma que a beleza, segundo Bennis (1996), ou seja, algo difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

Hamel (2000) profere que há liderança quando uma criança de 12 anos funda um grupo ambientalista e acaba atraindo 25.000 membros; quando uma mulher afro-americana se recusa a sentar-se no banco de trás do ônibus; ou quando um poeta tcheco se ergue contra o autoritarismo.

Entretanto, as teorias da liderança, conforme Vergara (2000), são:

- **Teoria dos traços de personalidade:** remete ao fato de que a liderança é nata, ou seja, ela exerceria influência sobre os indivíduos e grupos que nascessem com determinados traços de personalidade, físicos, intelectuais e sociais relacionados com a tarefa. Essa foi uma teoria que não se sustentou por muito tempo.
- **Teoria dos estilos de liderança:** segunda essa teoria, existem três estilos de liderança: o autocrático, no qual “manda quem pode e obedece quem tem juízo”; o democrático, que busca a participação de todos; e o *laissez-faire* conhecido por deixar as coisas acontecerem, por “deixar rolar”.

● **Teoria contingencial:** esta desfoca a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança, alertando que é uma relação, ou seja, não se pode falar em líderes, sem falar dos liderados. Além disso, considera o cenário onde as coisas acontecem influenciador do fenômeno da liderança.

Drucker (2001) discorda completamente da teoria dos traços de personalidade, ao defender que não existe “personalidade de liderança” e “traços de liderança”. Para o autor ninguém nasce líder, ou seja, esta não é uma característica nata e pode ser desenvolvida com o tempo.

Para explicar o fenômeno da liderança, Ulrich (2001), que a considera ao mesmo tempo complexa e simples, faz uma analogia entre ela e o computador. Segundo o autor, o computador parece simples para quem o usa ao digitar um texto, mas na verdade, interiormente, ele se constitui em um sistema muito complexo que poucas pessoas conhecem. Assim como a liderança, que por sua vez possui a mesma complexidade paradoxal, pois ela se constitui em uma arte e uma ciência, envolve mudança e estabilidade, utiliza atributos pessoais e requer relacionamentos interpessoais, define visões e resulta em ações, requer aprender e desprender, se baseia em valores e é avaliada pelo comportamento.

Contudo, a única definição de líder é aquela em que uma pessoa possui seguidores, sendo capaz de fazer com que elas ajam corretamente. Por isso, um líder não precisa ser necessariamente amado ou admirado, pois “popularidade não é liderança, resultados sim” (DRUCKER, 2001, p. 12).

Partindo da lógica de Drucker (2001), onde o líder é aquele que exerce influência sobre outras pessoas, vale lembrar que a posição hierárquica dentro da empresa não faz do executivo um líder, pois nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe. Conforme Covey (2000), há pessoas que a despeito de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança, o máximo que conseguem é serem obedecidas por coação, ou por interesses particulares das pessoas a quem chefiam. Enquanto há pessoas que exercem influência sobre as outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia.

Assim percebe-se a existência de uma diferença significativa entre gerência e liderança. Uma vez que a liderança está voltada para fazer as coisas certas, enquanto a gerência se preocupa em fazer certas as coisas. Os gerentes e executivos tendem a operar segundo paradigmas ou formas de pensamento já existentes, somente os líderes são capazes de trazer à tona antigos paradigmas e desafiá-los, questionando se ainda vale a pena se utilizar deles (DRUCKER, 2001).

A posição hierárquica certamente afeta o poder ou a influência, mas existe muito poder além da hierarquia. Os gerentes de nível médio, por exemplo, frequentemente têm influência muito maior que a posição deles na empresa poderia sugerir. Em geral, as pessoas que se encontram exatamente nos mesmo nível hierárquico no organograma possuem diferentes níveis de influência (HREBINIAK, 2006).

Freiberg e Freiberg (2000) concordam com o autor acima, ao afirmarem que a liderança não consiste em uma posição de autoridade e poder, e ainda acrescenta que ela não reside em um só indivíduo. Quando Freiberg liderou a Southwest Airlines, sua liderança era praticada por meio de relacionamento e cooperação, em que os funcionários se comportavam da maneira que seus líderes desejavam, porque todos compartilhavam os mesmos objetivos, visões e valores. Os líderes dessa empresa seguiam a liderança orientada para o servilismo, acreditando que a companhia existia para servir um objetivo e não apenas para gerar lucro. Foi este um dos motivos que fez com que a empresa se destacasse de suas concorrentes na época.

Além de Kevin Freiberg, na história das organizações há outros nomes que se destacam, como: Jack Welch, da General Electric, Carlos Ghosn, da Nissan e Dee Hock, da Visa; homens que ficaram conhecidos como os salvadores das organizações que lideraram.

Alguns autores da administração, buscando entender o que fazia desses homens líderes tão eficazes, se dedicaram a averiguar quais as características que um bom líder deve possuir e como ele deve agir na organização.

Para Ulrich (2001), as pessoas para serem líderes precisam possuir algumas trações, valores, e competências pessoais e administrativas. O líder deve ter credibilidade pessoal junto àqueles com quem trabalha, pois as pessoas precisam confiar nele e respeitá-lo, sentindo-se emocionalmente ligadas a ele. Além disso, o autor exige que um líder possua competência administrativa para poder levar a organização a obter bom êxito, ou seja, ele deve gerar compromisso com a visão da empresa, elaborar bons planos de execução, desenvolver recursos e fazer com as pessoas sejam responsáveis por fazer acontecer.

Conforme Covey (2000), um líder para ser eficaz precisa: dirigir grupos diferentes ao bem comum, extraindo dos funcionários uma visão unificadora; ter senso de missão; fortalecer a organização ampliada, estabelecendo um sistema de valores, baseado em princípios duradouros, nos quais serão apoiadas as tomadas de decisão; manter as linhas de comunicação bem abertas, fazendo com que todas as mensagens sejam entendidas; criar sinergia, fazendo com que as pessoas

foquem no “nós” e não no “eu”; injetar a mentalidade da abundância e não da escassez, passando a idéia de que trabalhando juntos, todos têm a ganhar; encorajar a colaboração e não a competição, através de sistemas que recompensem o trabalho em equipe; e ajudar todos os participantes a se concentrarem no que mais importa para a organização no momento.

Hamel (2000) acredita que a honestidade é uma das principais virtudes de um líder. Da mesma forma que Welch e Welch (2005) consideram a franqueza fundamental no mundo dos negócios, afirmando que assim tudo funciona com mais eficácia e rapidez. Pois essa forma permite a todos os funcionários terem um *feedback* de seu desempenho, o que permite que avaliem suas falhas.

Daniel Meiland *apud* (HBR, 2003), presidente executivo da Egon Zehnder International, também acredita em certas características pessoais para se tornar um bom líder, como ter respeito aos seus subordinados e colegas como seres humanos. Mas também atribui outras características que considera muito importantes, como inteligência, habilidades específicas, conhecimento técnico e, principalmente, ser uma pessoa que se sinta à vontade na arena mundial.

Um bom líder, para Senge (1990), consiste naquele que é capaz de ser, ao mesmo tempo, projetista, professor e regente. O primeiro, para construir o alicerce da empresa, referindo-se a seus propósitos e valores essenciais, para assim definir políticas e estratégias que o realizem, bem como para criar processos de aprendizagem efetivos. O segundo, para fazer aflorar os modelos mentais das pessoas e ajudá-las a reestruturar suas visões da realidade, tornando-as capazes de enxergar as causas subjacentes dos problemas, aquilo que não está explícito, escancarado. E regente, para catalisar o esforço das pessoas na realização da missão da empresa.

De acordo com a idéia dos autores citados, percebe-se que um líder quando é eficaz, possui uma série de características e deve desempenhar diferentes papéis para influenciar seus seguidores a agirem como o esperado.

Deste modo, conforme a teoria da contingência, não é possível falar em liderança, sem lembrar-se dos liderados, visto que ela consiste em uma relação entre os líderes e seus seguidores. Segundo tal teoria os seguidores possuem expectativas, interesses e motivações que se não correspondidas pelo líder, não há o fenômeno da liderança (VERGARA, 2000).

Por isso, para que alguém lidere é preciso não só um talento excepcional, mas principalmente a capacidade de atrair seguidores. Porém, a literatura administrativa pouco fala sobre o assunto, tem

tratado o seguidor com descaso e o descrevendo em termos das qualidades do líder, ignorando que ele tem sua própria identidade e sente um impulso tão forte para seguir, quanto o líder sente para liderar (MACCOBY, 2004).

Para Maccoby (2004), a motivação de quem segue classifica-se em duas categorias: racional e irracional. Na primeira categoria estão as motivações conscientes e conhecidas, como a esperança de ganhar dinheiro, *status* e poder, participar de um empreendimento significativo ou seguir um grande líder. Na segunda, e mais influente, as motivações estão no nível do inconsciente e fora da capacidade de controlá-las, elas surgem de fortes imagens e emoções do inconsciente que são projetadas no relacionamento com o líder.

Hamel (2000) também destaca a importância do seguidor, ao defini-los como a válvula da mudança, defendendo que sistemas sociais não mudam a partir do topo, a não ser que estejam à beira de um colapso. Para o autor, o topo das organizações é onde geralmente se encontram as pessoas com menos diversidade genética, e com maior patrimônio emocional, que tendem a investir no passado e a venerar a história. Como são essas pessoas que estão no topo, são elas que detêm o monopólio da definição estratégica e do mapeamento da trajetória corporativa, por isso há tão pouca inovação no conceito de negócios. Por isso a importância do compartilhamento de informações com os seguidores, e a busca em tornar eles também grandes líderes.

Segundo Cardwell e Tichy (2003) as empresas que visarem à construção de novos líderes, através do fomento de um intercâmbio de conhecimentos, são as empresas que sobreviverão com sucesso no atual mundo competitivo em que vivem hoje as organizações.

Vendo como umas das principais características de um líder de sucesso, a capacidade em formar outros líderes, Bossidy *apud* Cardwell e Tichy (2003, p. XXIX) afirma:

Ao se aposentar, você não se lembrará do que fez no primeiro ou no terceiro trimestre de determinado ano. Mas se recordará de quantas pessoas desenvolveu, das pessoas a quem ajudou a construir uma carreira melhor, por causa de seu interesse e dedicação pelo desenvolvimento delas[...] Ao ficar em dúvida sobre seu próprio desempenho como líder, avalie o desempenho das pessoas sob sua liderança. Aí está a resposta.

Welch e Welch (2005) também afirmam que liderança não tem nada a ver com o próprio líder, mas com os outros. Pois a principal função de um líder se apresenta como o auxílio ao crescimento dos outros, disso depende o sucesso da boa liderança. Cardwell e Tichy (2003) afirmam que os bons líderes são os que ensinam e os grandes líderes são aqueles que aprendem.

Para desenvolver e aproveitar a capacidade de seus seguidores e transformá-los em líderes, Carlos Ghosn, o homem que fez renascer a Nissan, os reunia em equipes transfuncionais, em que os funcionários tinham determinado período de tempo para buscar soluções aos problemas da empresa. Com essa atitude, Ghosn acreditava que seus funcionários passariam a ter mais autonomia, se sentiriam mais importantes para a empresa, o que realmente aconteceu e trouxe muitos resultados positivos para a Nissan (MAGEE, 2003).

Jack Welch, ex-CEO da General Electric, seguindo a mesma linha de pensamento, criou, na cidade Crotonville, um centro de desenvolvimento gerencial, que com o tempo acabou se transformando em uma usina geradora de energia, um intercâmbio de idéias. Esse centro contribuiu para a mudança do modelo mental de muitos funcionários que estavam enraizados na antiga cultura da General Electric e que mudaram sua forma de pensar e agir, passando a assumir mais responsabilidade e adquirindo maior poder de decisão (WELCH e BYRNE, 2001).

Jack Welch, por acreditar na crença de que a maior contribuição de um líder para a organização consiste em desenvolver outras pessoas e estimulá-las, utilizava também um processo, que chamou de Work-Out, no qual grupos de funcionários se reuniam com chefes para discutir uma maneira de melhor fazer as coisas. Dessa forma, ele desencadeava uma explosão de produtividade, ao passo que permitia a manifestação de todos os funcionários, sem o medo de “estarem falando com o chefe”, pois segundo a cultura da empresa, todos têm o direito de serem ouvidos e respeitados (WELCH e BYRNE, 2001).

Conforme Fred Hassan *apud* (HBR, 2003), presidente executivo do conselho da Scherinh-Plough, para identificar e promover profissionais com atitude é preciso o envolvimento pessoal da direção. O presidente deve se enxergar como o principal fomentador de talentos, seja qual for o porte da empresa.

No entanto, Pretorius (2009) destaca que ao assumirem o posto, os novos líderes têm de enfrentar certas responsabilidades, fazendo o melhor uso do tempo disponível, para vencê-las. O autor divide estas responsabilidades em sete categorias:

1. A responsabilidade da legitimidade: os novos líderes enfrentam problemas de legitimidade das partes interessadas - os membros da equipe, superiores, clientes e outras unidades – que ficam a se perguntar se o novo nomeado tem a capacidade de responder com sucesso às exigências da posição. Por isso o novo líder precisa legitimar-se, principalmente perante as questões subjetivas, como credibilidade, reputação, conhecimento, habilidades, experiência comprovada, habilidade de influenciar, e muito mais; questões estas que são inicialmente avaliadas pelos liderados.

2. A responsabilidade da falta de conhecimento prévio: na maioria das vezes, quando um líder assume sua posição, a gestão anterior já deixou a organização, levando consigo o conhecimento adquirido. Dessa forma, o novo nomeado dependerá da sua equipe para adquirir o conhecimento e as idéias do grupo, o que será possível através da percepção desta equipe da legitimidade do novo nomeado. Caso o grupo esteja relutante em aceitar o novo líder, será necessário um tempo adicional para o novo indicado recolher as informações necessárias para a significativa tomada de decisão.

3. Responsabilidade de acesso e integridade dos dados: quando recém nomeado, o líder possui poucas informações sobre os sistemas e desempenho das pessoas, por isso precisará de tempo para dominar o acesso aos dados e encontrar informações significativas neles. No entanto, apenas uma pequena parte dos dados, exigidos pelo novo líder, vem de sistemas, grande quantidade é subjetiva, provinda da natureza humana e, portanto suscetíveis a erros. Novamente, se destaca a importância da legitimidade do novo líder, para assim que assim ele possa contar com a ajuda da sua equipe de apoio no acesso a todos estes dados.

4. A responsabilidade de compartilhar a visão: segundo o autor, uma das principais razões para o insucesso dos líderes, é a falta de capacidade deste em compartilharem suas visões. Compartilhar a visão significa transmiti-la para seus seguidores, na busca de que estes a absorvam, no entanto, para que isso aconteça com êxito, a legitimidade do novo líder é crucial.

5. A responsabilidade da construção de um pensamento comum: para implementar estratégias é necessário que o novo líder aborde as diferentes iniciativas e atividades de seus seguidores, de forma holística, de modo a criar um senso comum, para que todos busquem atingir as metas organizacionais.

6. Responsabilidade de controlar o feedback: o feedback é parte fundamental do processo de comunicação entre líderes e seguidores. A

falta de comunicação entre eles, de acordo com o autor, foi a segunda razão mais freqüente para o insucesso da liderança, uma vez que os seguidores precisam de *feedback* sobre a sua taxa de desempenho e comportamento, para continuarem se comprometendo com a organização.

7. Responsabilidade da cultura: o novo líder pode encontrar duas situações: pode se deparar com uma cultura que seja favorável, ou outra que seja notavelmente resistente à mudança, e não goste muito do estreante líder. A cultura se apresenta como a última responsabilidade por envolver todas as outras. Contudo, é essencial que o líder saiba contornar esta situação, pois a cultura também envolve as responsabilidades de compartilhar a visão, integrar um pensamento comum e controlar o *feedback*.

Diante do exposto, vale destacar a visão de Prahalad (2000, p.45) sobre o assunto:

O desafio de desenvolver líderes para o novo milênio apresenta-se a nós agora. A complexidade do ambiente competitivo requer líderes e não administradores cautelosos. A função da administração deve focalizar pessoas dispostas a assumir responsabilidade por realizar tarefas complexas e que demonstrem força intelectual e emocional. Líderes têm que inspirar outras pessoas e sempre esperar receber delas melhores esforços.

Contudo, com base no exposto pelos autores, pode-se perceber que a presença de bons líderes nas organizações contribui para o sucesso. Líderes estes que além de conquistarem seus seguidores, os valorizam e os incentivam para também se tornarem grandes líderes.

#### 2.5.1.1 A influência da Liderança no processo de Implantação do Planejamento Estratégico

Um dos elementos que definem uma empresa voltada para a execução se constitui na presença de um líder que conheça bem o seu negócio e seu pessoal, e tenha capacidade de ser mentor de pessoas que em alguma situação possam substituí-lo. No entanto, Bossidy (2005) reconhece que liderar uma empresa voltada à execução não se constitui em uma tarefa fácil, embora seja a forma para as organizações vencerem.

De acordo com Tregore e Zimmermen (1984) todo aspecto da administração estratégica é importante, mas a perseverança da equipe de cúpula é testada de forma mais intensa na área da sua implantação.

No entanto, muitas pessoas consideram a tarefa executiva um detalhe que está abaixo de sua dignidade como líder de uma empresa ou negócio, o que segundo Bossidy e Charan (2002) está equivocado, pois é justamente esta, a execução, é a atividade mais importante de um líder. Os autores afirmam que “se você não sabe executar; o todo de seus esforços como líder sempre será menor que a soma das partes” (BOSSIDY e CHARAN, 2002, p.27).

Hrebiniak (2006, p. 43), advoga que a liderança “deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar um compromisso com ele”, ou seja, a liderança deve ter o viés de execução, levando a organização para o sucesso neste aspecto. Para o autor é a liderança que afeta a forma como as organizações respondem a todos os desafios precedentes da execução.

A presença de um líder capaz de motivar a si mesmo e as pessoas ao seu redor, capaz de correr riscos e que possui domínio sobre si mesmo, de acordo com Bossidy (2005) se apresenta essencial para o sucesso da implantação do planejamento estratégico.

Dessa forma, Hrebiniak (2006) acredita que é muito mais fácil executar uma estratégia quando ela tem o apoio de pessoas poderosas, do que quando ela cultiva e provoca a ira dos atores influentes, pois o poder facilita tanto a formulação quanto a execução da estratégia.

Porém deve-se ter cuidado com ele, pois o poder pode causar a inércia quando falta liderança forte no topo. Hrebiniak (2006, p. 42) afirma que “os programas de execução que entram em contradição com a estrutura de poder, ou com a influência de uma organização, estão condenados ao fracasso”.

Portanto, o truque está em assegurar que o poder, ou a influência social incentive a realização das metas organizacionais e a execução da estratégia. Para isso, os métodos e planos de execução devem produzir resultados claros, mensuráveis e positivos de valor agregado (HREBINIAK, 2006).

Neste sentido, Semler (1988) chama atenção para um estilo de gestão que seja efetivamente participativo baseado na liderança compartilhada, onde não apenas a cúpula possa tomar decisões, mas também os funcionários possam se envolver nos assuntos da empresa; dar sua opinião; participar do processo de planejamento e sentirem-se realmente parte dele, podendo, assim, melhor contribuir para sua execução.

Semler (1988, p. 180) afirma que “a sobrevivência de longo prazo vem da habilidade da organização de ouvir de seus mais humildes funcionários, o que eles têm a dizer”. Porém, são poucas as coalizões dominantes que são capazes de ouvir mais do que falar, capazes de perceber que aprender com as pessoas da empresa é muito mais importante do que lhes ensinar o que aprenderam na escola, juntamente com a idéia de serem superiores.

Para que isso aconteça, Semler (1988) propõe o uso de um linguajar simples para que todos compreendam as mensagens, a diminuição dos níveis hierárquicos e a aceitação dos erros dos funcionários, para que assim eles não desistam de tentar inovar.

Segundo Hamel (2000), não só a execução, mas também a responsabilidade pela elaboração da estratégia deve ser amplamente distribuída, a alta administração deve renunciar ao seu monopólio, pois só assim será possível haver inovação e resultados eficazes. Para o autor, a pirâmide organizacional é a hierarquia da experiência, onde executivos seniores são promovidos por serem muito bons em algo, mas não são capazes de fazerem coisas novas, por isso a importância do compartilhamento do poder, como afirma Hamel (2000, p. 149) “não se usam velhos mapas, para descobrir novas terras”.

Conforme Whittington (2002), a má implantação do planejamento estratégico é facilitada pela presença, durante a história, de antigos líderes aparentemente incapazes de adaptarem-se a circunstâncias novas e ameaçadoras, fazendo com que as organizações tivessem a necessidade constante de contratarem cada vez mais novos presidentes de conselho, ou diretores-presidentes, para atuarem de forma eficaz.

De acordo com Ulrich (2001), a principal função do líder, no processo de implantação do plano estratégico, é converter aspirações em ações, além de agir e criar, de forma intencional, ações que façam com que essas aspirações aconteçam. Por exemplo, não basta apenas escrever declarações de valores, elas têm que realmente criar valor; não é suficiente declarar uma intenção, ela precisa apresentar resultados.

O líder tem de envolver-se diretamente no processo de implantação do planejamento estratégico, usando seu conhecimento sobre o negócio para investigar e questionar, revelando os pontos fracos a todos e unindo-se a seu pessoal para corrigi-los, mergulhando assim no cerne da execução (BOSSIDY e CHARAN, 2002).

Para Covey (2000), o líder, para contribuir no processo de implantação do planejamento estratégico, também pode tomar algumas medidas como: ajudar pessoas a assumirem responsabilidades;

ajudar a organização ampliada a focalizar o serviço para o mundo, certificando-se de que há um imperativo social e econômico que mova a instituição para frente; liderar pelo exemplo e servir de exemplo; ser condizente com seu discurso; tornar-se um mentor e construir uma empresa de aconselhamento; fazer com que os mais experientes ajudem os novatos; construir confiança, dando poder às pessoas dentro da organização, visto que não há mais tempo para transferir todas as decisões ao topo da hierarquia.

De acordo com Bossidy e Charan (2002) são sete os comportamentos essenciais que fazem do líder um encarregado da tarefa de executar: 1) conhecer seu pessoal e sua empresa, colhendo ele próprio as informações que necessita, para não correr o risco de receber informações filtradas por aqueles que a repassam; 2) insistir no realismo, o qual precisa permear sempre todo o diálogo da execução; 3) estabelecer metas e prioridades claras, se concentrando em poucas prioridades que todos sejam capazes entender; 4) concluir o que foi planejado, responsabilizando determinadas pessoas pelos resultados; 5) recompensar quem atinge os resultados esperados; 6) ampliar as habilidades das pessoas, transmitindo seus conhecimentos e habilidades para a próxima geração de líderes; 7) conhecer a si próprio, pois na execução é fundamental a força de caráter de um líder, pois um líder que não consegue ser honesto consigo mesmo e lidar honestamente com a realidade do negócio e da organização, ou fazer avaliações honestas das pessoas, não consegue tolerar as diversidades dos pontos de vista, e muito menos lidar com os conflitos.

Conforme Hamel (2000), durante a execução os líderes devem pensar sobre o percurso de suas estratégias, se perguntem se a estratégia que estavam usando mudou de alguma maneira significativa nos últimos dois anos, se construíram novas competências, se ingressaram em novos mercados, se criaram novas fontes de vantagem competitiva, se o mix de clientes da empresa se alterou, ou se o lucro mudou de forma considerável. Pois deste modo é possível analisar se a empresa não está utilizando estratégias equivalentes à de seus concorrentes, ou se escapou da convergência estratégica, além de avaliar se elas estão sendo eficazes. Ou seja, o líder precisa acompanhar a implantação das decisões para assegurar que os planos estão nos trilhos (BOSSIDY e CHARAN, 2002).

Hamel (2000) acredita que o segredo do sucesso está em projetar pequenos experimentos compactos, maximizar o índice de aprendizado dentro da organização e implantar as estratégias

acreditando nelas, com paixão. Mas se neste processo forem constatadas falhas incorrigíveis, é também papel do líder aniquilá-las rapidamente.

Nesse processo de implantação do planejamento estratégico, Csikszentmihaly (2001), acredita que o líder é o membro crucial do campo, um porteiro do domínio que deve possuir o conhecimento necessário para transformar idéias extravagantes em realidade prática, pois ele é parte essencial do processo criativo da empresa. Muito embora, os líderes não precisam ser necessariamente criativos, mas precisam sim reconhecer as pessoas que são, e dar-lhes ouvidos.

Contudo, com base nas argumentações dos autores a cima citados, as organizações precisam contar com a presença de um líder que se envolva diretamente no processo de implantação do planejamento estratégico, que permita a participação dos seus funcionários, os ensine e incentive a executar, e delegue tarefas. Ou seja, não há mais espaço nas organizações de hoje para líderes que ficam apenas dentro de suas “torres de marfim”, sem colocar a “mão na massa”.

### **2.5.2 Cultura Organizacional**

Cultura organizacional é e sempre será um tema atual que tem se feito presente, não apenas no debate acadêmico, através de cursos, seminários, palestras, artigos e teses, mas também tem sido motivo de preocupação de administradores e consultores organizacionais.

A cultura pode ser percebida por todos os indivíduos durante o cotidiano, pois sempre se está esbarrando em alguns de seus aspectos, seja a aparência dos funcionários, o atendimento padronizado, ou na informalidade de muitas empresas. Logo, vive-se sempre a cultura, ela está presente tanto no trabalho, como nas famílias, comunidades e em todas as diversas formas organizacionais.

A atenção à investigação sobre Cultura Organizacional, na administração, passou a se dar na década de 1980 e até hoje é motivo de inquietação para muitos autores e administradores que tentam conceituar, entender, aperfeiçoar ou diagnosticar a cultura das organizações, buscando nela apoio para a maioria das organizações sobreviverem no turbulento mundo dos negócios.

A cultura produz e reforça os comportamentos dentro das organizações, e estes comportamentos, por sua vez, afetam o desempenho organizacional de maneiras essenciais (HREBINIAK, 2006).

A palavra “cultura” tem origem na Antropologia Social, na qual representa as qualidades de um grupo humano específico e que passa de

uma geração para a outra. Como ocorre em várias instâncias, na administração o termo foi perfeitamente absorvido como um conceito gerencial, uma vez que as empresas são essencialmente grandes grupos de pessoas (SILVA, 2002).

A Teoria das Organizações, de acordo com Freitas (1991) passou a investigar a Cultura Organizacional a partir da década de 80. Desde então, pesquisadores têm privilegiado diferentes aspectos da questão e ainda hoje existe uma dificuldade no sentido de obter um consenso na conceituação do termo 'cultura organizacional'.

O conceito de cultura organizacional é definido por diversos autores, desde parte integrante do próprio processo de administração, como um conjunto de pressupostos que um grupo inventou como forma correta de lidar com problemas, até como um mecanismo de controle, o qual extingue a reflexão humana (PEREIRA e CUNHA, 2004).

Fleury e Fischer (1996, p.9) definem: “cultura organizacional é um substrato de crenças e valores que fundamenta as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização”.

Ross (2000) conceitua a cultura corporativa em um sistema de valores, normas, e de ideais, partilhado por um grupo de pessoas. Assim como Monteiro, Ventura e Cruz (1999) que acreditam que as organizações são culturas, realidades socialmente construídas, sustentadas por um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças.

Na visão de Monteiro, Ventura e Cruz (1999), a cultura organizacional é formada por políticas internas e externas, sistemas, crenças, valores e clima organizacional. Os autores definem o clima como um elemento que faz parte da cultura, que surge da interação entre os membros das organizações com as contingências situacionais que se desenvolvem, um conceito psicológico que se refere a percepções desenvolvidas pelas pessoas em relação ao próprio ambiente de trabalho.

Já para Schein (1984 *apud* Freitas 1991, p.7), a cultura vai além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente, como normas e crenças. O autor privilegia a força dos pressupostos subjacentes, tipicamente inconscientes, para definir a cultura, a qual realmente determina como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam. Assim o autor define cultura organizacional como:

É o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para

lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Neste sentido, a cultura também pode ser vista como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente, visto que quando o homem determina o comportamento de outro, nas organizações, geralmente ele o faz através da manipulação, da persuasão, da ameaça de punição e até mesmo pela promessa de benefícios e vantagens.

Para Fisher (1996), a profunda relação que existe entre os padrões da cultura organizacional e os mecanismos de poder é evidente e profunda. O autor acredita que a interação entre a cultura e o poder é responsável por garantir a manutenção da organização enquanto tal, reforçando o processo de identidade dos agentes sociais que as constituem com os valores e premissas que justificam.

Segundo Demuner (2003), a cultura é um poderoso mecanismo de controle, pois ela visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização. O autor advoga que a cultura surge em virtude dos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as idéias comuns, forma de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Estes quando compartilhados modelam o estilo da administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados.

Freitas (1991) também defende que cultura e poder são padrões inter-relacionados, que se influenciam mutuamente e que são significativamente importantes para definir o perfil de uma organização, porém acredita que esta relação ocorre de forma mais sutil e sofisticada, e não tão obviamente como afirmam os dois autores a cima.

Ao tratar das relações de poder na organização, não se pode deixar de pensar na figura dos líderes, os quais muito influenciam na cultura organizacional, principalmente na sua formação. Segundo Demuner (2003), os fundadores de uma empresa exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa, pois seus costumes, tradições e a maneira geral de proceder na empresa hoje decorrem em grande parte de seus fundadores.

De acordo com Schein (1996), as três maneiras possíveis de se construir a cultura de uma organização, estão diretamente ligadas à

personalidade de seus líderes. As três maneiras são: 1) os empresários apenas contratam e mantêm subordinados que pensam e sentem ao modo deles; 2) os empresários doutrinam e socializam os subordinados segundo seu modo de pensar e sentir; 3) o próprio comportamento do empresário é um modelo de papel funcional que estimula os subordinados a se identificarem com eles e, desse modo, internalizarem suas crenças, valores e premissas.

Para Bertero (1996), proferir que o fundador molda a cultura da organização, quer dizer que a sua visão do mundo, seus valores, sua visão do negócio, etc. são apresentados como desejáveis e, portanto, merecem serem acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização, ou seja, um instrumento de poder.

Por isso, Schein (1996) defende que o líder, ao incorporar sua personalidade à cultura da organização, deve servir de exemplo. Pois, ao passo que seu modo de agir não condizer com as políticas da organização, este pode ser o responsável por criar uma organização “neurótica”, que vive alto grau de conflito, os quais são mais difíceis de serem resolvidos à medida que passam a fazer parte da cultura da organização. Ainda, é preciso ter cuidado quando as organizações amadurecem, pois o que foi bom para a organização jovem, como alto nível de energia e a visão compulsiva de seus fundadores, pode-se transformar em dificuldade quando a organização descobre a necessidade de se estabilizar, de tornar-se mais eficiente.

Não obstante, a diversidade de pontos de vista que contribuem para formar um conceito para “cultura organizacional”, e sua relação com o poder, também contribuem para o desenvolvimento de várias metodologias para analisar como a cultura se manifesta dentro das organizações.

Fleury (1996b) advoga que para desvendar a cultura de uma organização é preciso mapear as relações de poder entre as categorias e entre as áreas da organização, além de construir uma “biografia organizacional”, que recupere sua história, seus elementos essenciais, e os incidentes críticos, os quais são responsáveis pela elaboração da identidade organizacional, e permitem a análise e interpretação dos elementos simbólicos presentes na vida organizacional.

Já para Freitas (1991), a cultura da organização se manifesta oralmente no seu sistema de linguagem, nas metáforas, e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem.

Fleury (1996), citando Schein, aprofunda o assunto e argumenta que é possível que a cultura da organização possa ser apreendida em três níveis:

-nível dos artefatos visíveis: padrões de comportamento visíveis, como a maneira das pessoas se vestirem e documentos públicos. Este nível de análise pode ser enganador, pois os dados, embora fáceis de obter, são difíceis de interpretar.

- nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: esses são difíceis de observar diretamente; quando se quer identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização, ou analisar o conteúdo de documentos formais. Ao observar estes valores, eles expressam o que as pessoas reportam a ser a razão de seu comportamento, porém as razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.

-nível dos pressupostos inconscientes: determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a certos comportamentos, os quais são utilizados na solução de problemas, este valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são.

No entanto, Fischer (1996) defende que os pressupostos básicos de uma cultura organizacional são difíceis de discernir, pois se mantêm invisíveis à observação do agente externo, usam mecanismos, e não se revelam com facilidade aos estranhos, o que de certa forma, garante a sua própria sobrevivência.

Para investigar o universo cultural de uma organização, Schein *apud* Fleury (1996) propõe: analisar o teor e processo de socialização de novos membros; analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização; analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura; explorar e analisar junto às pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes que são descobertas durante as entrevistas. Para o autor analisar estes fatores ajuda no processo de desvendar as premissas básicas e seu padrão de interação, para formar o paradigma cultural.

Entretanto, Gandz (2007) advoga que as avaliações de cultura organizacional, em sua maioria, são suspeitas, pois são baseadas em questionários que são manipulados pelos gestores, fazendo com que os funcionários não acreditem no seu valor e fiquem receosos em deixar tudo às claras, mesmo sabendo que este seria um estudo supostamente anônimo.

Já Bossidy (2005) profere que é possível reconhecer sim a cultura das organizações, simplesmente através das atitudes dos seus funcionários, até mesmo em uma simples conversa entre dois deles no corredor da empresa. Já Fischer (1996) acredita que desta forma há os

riscos de se permanecer nos níveis superficiais dos artefatos visíveis, dos comportamentos manifestos, das opiniões verbalizadas, entre outros, formando assim o principal conjunto de dificuldades para a análise da cultura organizacional.

Ainda, além da cultura e suas formas de manifestação, há nas organizações as chamadas subculturas, que fazem com que seja possível que unidades coexistentes de um sistema mais amplo tenham culturas independentes do próprio sistema, ou até mesmo conflitantes com ele (AMBROSINI, 2004).

De acordo com Schein (*apud* Fleury, 1996), grupos com ocupações semelhantes tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações, como a cultura dos gerentes, dos engenheiros, dos sindicatos, entre outros, que se classificam como subculturas. Mas o autor acredita que quando a organização como um todo vivencia experiências comuns, é possível que prevaleça uma cultura forte sobre as várias subculturas das unidades.

Na visão de Freitas (1991) as empresas que trabalham com uma única linha de produtos e atuam em um mercado bastante homogêneo, terão mais êxito se contarem com uma cultura uniforme, que enfatize um comportamento consistente com o que é necessário para o sucesso. Enquanto as organizações que trabalham com múltiplos produtos e serviços, em mercados diferentes, podem necessitar de culturas diferentes para suas várias unidades de negócios, divisões e etc.

Gandz (2007) defende que quando a cultura de uma empresa é forte, sem a presença de muitas subculturas e com seus princípios e valores bem arraigados, esta permite a um grupo agir com rapidez e coordenação contra um concorrente. Dado que para o autor, cada empresa tem uma cultura única e de sua própria personalidade, com seu folclore que ilustra os valores, e as próprias formas de lidar com problemas, tomar decisões e fazer as coisas.

Por outro lado, Freitas (1991) argumenta que as culturas são perfeitamente imitáveis, pois mesmo sendo valorativas e raras, elas estão sujeitas a serem transpostas, dissipando qualquer vantagem competitiva que a firma possa usufruir. Logo, se ela é imitável, não pode ser considerada como fonte de superioridade.

Borges, Lima, Vilela e Moraes (2004) corroboram com Freitas (1991) ao citarem Kotter e Heskett, os quais defendem que uma cultura forte nem sempre gera bons resultados, visto que em momentos de congruência entre uma cultura forte e o ambiente externo, a longo prazo ela pode ser negativa, uma vez que impedirá a adaptação a novos contextos, impedirá a mudança.

Contudo, independentemente do conceito utilizado ou da metodologia escolhida para lhe identificar, a cultura organizacional é a forma como a organização faz as coisas, incluindo sua toma de decisões, como ela compete, quanto risco tolera, entre outros. Ou seja, a cultura influencia diretamente no comportamento de todos os membros da organização, conseqüentemente atingindo seus resultados, sendo muito importante para a empresa (HREBINIAK, 2006).

Em algumas organizações a cultura é vista com tamanha importância, que nas entrevistas de contratação de novos funcionários o principal quesito de avaliação é se este é capaz de se relacionar com a equipe da qual poderia participar, é realizada uma “avaliação cultural” do candidato, e os conhecimentos acadêmicos e experiências do mesmo ficam em segundo plano (HREBINIAK, 2006).

Como exemplo de uma empresa que deve seus resultados a sua cultura é a Southwest Airlines, uma das mais lucrativas empresas aéreas dos Estados Unidos. A organização tem sua cultura baseada em uma atmosfera “familiar”, seu principal valor é diversão, tanto de seus funcionários quanto de seus clientes, ela se baseia na informalidade, valoriza seu pessoal e os dá a devida liberdade. O crescimento dos empregados se dá através do desempenho, e ainda a empresa está sempre voltada ao aprendizado, a troca de funções é motivada. Através deste comportamento, a Southwest Airlines não só motivou seus funcionários, como conquistou ótimos resultados (FREIBERG e FREIBERG, 2000).

#### 2.5.2.1 A influência da Cultura Organizacional no processo de Implantação do Planejamento Estratégico

A cultura nas empresas, segundo Freitas (1991), é um elemento capaz de integrar outros sistemas organizacionais, a fim de ampliar e viabilizar melhores alternativas de sucesso. Desta forma, a cultura organizacional parece possuir uma grande relação com a eficácia, ou não, do planejamento estratégico e sua implantação.

Partindo do conceito de Gaj (1990, p. 71), que cultura organizacional é mais do que estilo gerencial é a forma como uma organização desempenha uma série de tarefas, e se caracteriza pelas tradições internas, pelo modo de pensar e sentir, e pelas reações às oportunidades e ameaças com as quais a organização se depara, pode-se perceber que ela está intimamente relacionada com o planejamento estratégico, pois a reação da empresa quanto às oportunidades e ameaças do ambiente externo, assim como sua análise interna, a partir dos pontos

fracos e fortes, fazem parte do processo de elaboração do planejamento estratégico. A própria pesquisa de clima organizacional, realizada por muitas empresas, não passa de uma análise interna da organização.

A escola de pensamento estratégico, denominada “Escola da cultura empresarial” apresentada por Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002) traz esta mesma noção, uma vez que ela defende que a estratégia está enraizada na cultura da empresa. Assim como Freitas (1991) afirma que o sistema de valores determinado pela cultura organizacional reflete uma concepção racionalizada do que é considerado desejável pelos membros organizacionais, dessa forma influenciando as escolhas de objetivos e estratégias.

Porém, autores como Monteiro, Ventura e Cruz (1999), advogam que as características próprias de cada organização nascem das estratégias adotadas por seus dirigentes a fim de manter a empresa, e as pessoas têm de estar de acordo com estes pressupostos, os quais vão se internalizando, formando uma posição a respeito de “como as coisas são”.

Ross (2000) acredita que os valores dos fundadores que estão na visão e missão da empresa – construídas no planejamento estratégico - estabelecem a principal orientação para o funcionamento dela, e fornecem a base para a partilha de uma identidade entre os membros.

No entanto independente de quem surgiu primeiro, “o ovo ou a galinha”, o fato é que desde as décadas de 70 e 80, a cultura organizacional passou a ser vista como questão estratégica dentro de uma empresa, dado que ela busca obter a identificação dos trabalhadores, fazendo com que eles incorporem os objetivos da organização. Assim, a cultura organizacional acaba por facilitar o empenho dos funcionários frente à implantação de um plano estratégico (PEREIRA e CUNHA, 2004).

No que diz respeito á execução do plano estratégico, Hrebiniak (2006) destaca que o alinhamento sólido da cultura com os métodos de execução são fundamentais para o sucesso da implantação do planejamento estratégico, visto que cultura, comportamento, e desempenho organizacional são fatores que se afetam mutuamente.

Para Pereira e Cunha (2004), a presença de uma cultura forte voltada à execução, e um bom clima organizacional, em toda a organização, são muito importantes para que o planejamento estratégico funcione e não fique apenas no papel.

Ambrosini (2004) argumenta que um bom clima organizacional auxilia na implantação do plano estratégico, ao passo que quando a organização possui um bom clima, ao mesmo tempo possui bom nível

de motivação entre os trabalhadores. Isto demonstra que os trabalhadores estão prontos para um modelo organizacional de alta participação e responsabilidade, o que leva a pensar que estão prontos para participar de um planejamento estratégico onde todos efetivamente participam, através de um sistema integrado de toda organização.

Porém, Semler (1988) chama a atenção para as organizações que possuem uma cultura altamente controladora, pois acredita que estas tendem a prejudicar a execução do plano estratégico. Pois para que os funcionários possam se sentir parte realmente de uma família, e possam confiar na empresa, possam crescer dentro dela, precisam ter campo para inovar e descartar idéias antigas, o que só é possível quando estes possuem certa autonomia.

Deste modo, se percebe que além de aliada, a cultura também pode aparecer como uma inimiga à implantação do planejamento estratégico, uma vez que os padrões culturais podem se constituir em obstáculos à implantação de estratégias empresariais transformadoras.

Gandz (2007), citando Rousseau, (1990); Kotter e Heskitt, (1992) e Johnson (1980), examina dois tipos de cultura: a forte, onde os trabalhadores realizam em conjunto, devido à partilha de valores e crenças, e a cultura se encaixa com a estratégia, ajudando assim na implantação da mesma; e a fraca, onde seus valores e crenças são muito diferentes, os empregados têm a sensação de não pertencerem à organização e raramente apóiam a execução da estratégia.

Segundo Oliveira (2001) a cultura ou o sistema de valores pode ser a maior força da empresa quando for consistente com sua estratégia. No entanto, a cultura que a impede de enfrentar ameaças competitivas, ou de adaptar-se às mudanças econômicas ou sociais do ambiente, pode levá-la a estagnação ou até mesmo ao desaparecimento, caso não faça um esforço consciente de mudar.

Assim sendo, o pressuposto básico na discussão sobre compatibilidade cultural e a definição da estratégia é o de que a cultura muda, se adapta, é moldada, e pode ser construída (FREITAS, 1991).

Por isso, Demuner (2003) destaca a importância de se planejar detalhadamente os meios que serão utilizados na implantação do planejamento estratégico, para que caso haja a necessidade de ocorrerem mudanças de valores, haja formas de poder ajudar as pessoas envolvidas no processo a se acostumarem com a parte do antigo e enxergarem e transformarem o novo em algo tão bom e proveitoso quanto antes. O que ajuda para que não haja tantos traumas e negações, em relação ao novo.

Hrebiniak (2006) defende a mudança cultural, quando esta é necessária para atingir o sucesso da execução; apesar de ser difícil de alterá-la, o autor considera necessário. O autor acredita que isto é possível através do entendimento dos líderes, que estão no comando de uma execução de estratégia, do que é cultura e como mudá-la, pois não há outra opção quando a meta é fazer a estratégia funcionar.

Para Bossidy e Charan (2002), a premissa básica é simples: a mudança cultural torna-se real quando seu objetivo é a execução, não é preciso nenhuma teoria muito complexa ou de pesquisa para lidar com ela. Primeiramente, o líder diz para as pessoas claramente quais são os resultados que deseja. Então, discute de que forma obter esses resultados como um elemento-chave do processo de orientação. Em seguida, ele recompensa as pessoas por terem produzido os resultados. Se eles forem alguém do que o líder esperava, ele deve dar mais orientação, retirar os incentivos, dar aos funcionários outras tarefas ou os despedir. Segundo os autores, quando as coisas são feitas desta forma, cria-se uma cultura de execução.

Já para Schein (1996) a mudança cultural é mais complexa e não pode ser manipulada, pois se a organização evolui através de certos modelos mentais, baseados em determinados métodos, e ela não os abandonará simplesmente. No entanto, esses modelos podem ser ampliados, permitindo que se aprenda algo novo; embora os elementos culturais não sejam necessariamente abandonados, mas se acrescentem aos que já existem. Para o autor, estas transformações não ocorrem através de processos formais, mas a partir de uma mudança legítima no comportamento do líder, e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas organizacionais.

Sob a visão de Colenci e Guerrini (2003), as mudanças verificadas na dimensão da cultura organizacional serão mais consistentes se incentivarem a aprendizagem organizacional.

Demuner (2003) acredita que, devido às mudanças constantes que estão marcando o século XXI, as organizações do futuro precisam aprender a introduzir uma cultura, com o costume de “aprender a aprender”. Pois assim como o processo de planejamento estratégico é visto como uma fonte de aprendizado para a empresa, auxiliando na hora de tomada de decisões rápidas frente às mudanças do meio ambiente, é possível pensar sobre cultura como aprendizagem compartilhada e acumulada de um determinado grupo.

A busca da adequação entre a cultura e as estratégias da empresa, representa uma forma de visualizar completamente a organização e, portanto, determinar uma aprendizagem no trabalho de

implantação, fazendo com que esta adequação seja sentida por todos seus membros e transformada em fatos e enfoques alternativos para discussão, objetivando a melhor adaptabilidade ao ambiente (GAJ, 1990).

Contudo, fica claro que uma cultura conflitante com o planejamento estratégico afeta o seu desempenho e principalmente sua execução, e quando necessário é preciso começar uma mudança cultural para a estratégia não morrer. Culturas organizacionais controladoras, onde não é possível que se insiram estratégias novas e mais ousadas, não permitem que a empresa cresça, ao passo que ela não conseguirá se adaptar as mudanças do ambiente em que compete.

Uma cultura que é competitiva é aquela que apóia a implantação da estratégia e que cultiva o costume de “aprender a aprender”, onde os funcionários se comprometem com negócio da empresa, onde todos os membros se desenvolvam em direção e metas afins (DEMUNER, 2003).

### **2.5.3 Estrutura Organizacional**

Estrutura organizacional é um assunto que recebe bastante atenção na administração, uma vez que contribui para todo o funcionamento empresarial e, a todo o momento está recebendo novas formas de configuração, ou seja, surgem novos tipos de estrutura para as empresas se organizarem.

Vale iniciar o debate com o entendimento do que é a estrutura organizacional. Mintzberg (2003, p.12) a define como a “soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”.

Para melhor compreender o conceito, Hall (1984) apresenta uma analogia entre a estrutura organizacional e a estrutura dos prédios: os edifícios possuem estruturas, sob a forma de colunas, paredes internas, passagens, telhados, e assim por diante, a qual constitui um determinante fundamental dos movimentos e das atividades das pessoas que o ocupam, ou seja, eles possuem estruturas adequadas às atividades das pessoas que o ocupam, da mesma forma que a estrutura de um escritório de advocacia, de uma fábrica que produz automóveis e de uma fábrica que produz computadores, são distintas. O que não permite que a analogia de Hall (1984) seja perfeita é o fato de que as organizações não são feitas por arquitetos como os edifícios, mas pelas pessoas que dela fazem parte, porém os fatores que afetam uma ou outra são os mesmos.

Nas organizações, suas estruturas são representadas por um gráfico organizacional, denominado organograma, ele é a primeira coisa mostrada a alguém que questiona a organização sobre sua estrutura, uma vez que representa a estrutura organizacional formal, apresentando o relacionamento entre os recursos na forma projetada pela administração.

Porém, Certo e Peter (1993) destacam que a estrutura informal, a qual representa o relacionamento social baseado nas amizades ou interesses compartilhados entre os diversos membros de uma organização, não estão explicitadas em seu organograma, e por este motivo que muitos teóricos organizacionais o rejeitam, considerando-o como uma descrição inadequada do que realmente ocorre na organização. Entretanto, Mintzberg (2003) defende seu uso, advogando que o organograma não deve ser rejeitado, e deve fazer parte do contexto organizacional, pois embora não apresente os relacionamentos informais, pode representar um quadro preciso da divisão de trabalho, mostrando em uma rápida olhada que cargos existem, como estão agrupados em unidades e, como a autoridade formal flui entre eles.

Sob este contexto, Mintzberg (2003) apresenta uma espécie de organograma, diferente do convencional, para demonstrar as partes básicas que formam a organização, que de certa forma demonstram a distribuição de poder entre as partes da estrutura organizacional, como mostra a figura:

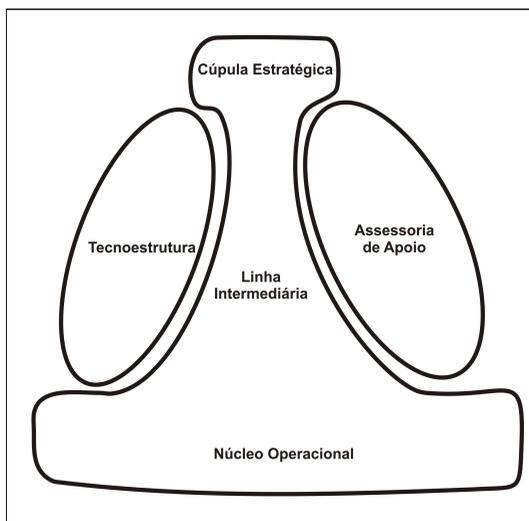


Figura 1 - As cinco partes básicas da organização.  
Fonte: Mintzberg (2003, p.22).

Na base da figura está o Núcleo Operacional, o qual envolve os membros – os operadores – que executam o trabalho básico, diretamente relacionado à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços.

No topo encontra-se a Cúpula estratégica, que é a encarregada de assegurar que a organização cumpra a sua missão de modo eficaz, e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela (como proprietários, órgão governamentais, sindicatos de empregados).

A Linha Intermediária, por sua vez, está conectada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes intermediários, que possuem autoridade formal. Assim ela é responsável por conectar os gerentes seniores aos supervisores de primeira linha (como os mestres de oficina), e tem autoridade direta sobre os operadores, envolvendo o mecanismo de coordenação, denominado supervisão direta.

Na lateral esquerda está a Tecnoestrutura, onde estão os analistas (e seus assessores de apoio) que estão a serviço da organização para afetar o trabalho de outras pessoas. Os analistas de controle efetivam certas formas de padronização da organização, ao passo que são removidos do fluxo de trabalho operacional, podendo desenhá-lo, planejá-lo, mudá-lo, ou treinar as pessoas que executam o trabalho. A tecnoestrutura se mostra eficaz apenas quando pode usar suas técnicas analíticas para melhorar o trabalho de outras pessoas.

A Assessoria de Apoio, localizada na outra lateral, constitui as unidades especializadas, criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional. As Assessorias de Apoio são facilmente encontradas nos organogramas de qualquer organização contemporânea de grande porte, elas variam de consultoria jurídica da empresa ao restaurante da fábrica.

Ao analisar a figura das cinco partes básicas da organização, proposta por Mintzberg (2003), é possível perceber que a cúpula estratégica está conectada por uma linha intermediária a um núcleo operacional largo e achatado, mostrados em uma seqüência ininterrupta, para dessa forma indicar que estão conectadas por uma linha de autoridade formal. Enquanto a tecnoestrutura e assessoria de apoio são mostradas de ambos os lados de fora, para indicar que estão separadas desta linha de autoridade e influenciam o núcleo operacional, apenas indiretamente.

Embora, praticamente todas as organizações de grande porte possuam estas cinco bases estruturais propostas por Mintzberg (2003), cada uma possui seu tipo de estrutura organizacional, e os fatores que

estão associados aos parâmetros da estrutura organizacional, criada ou transformada, é assunto de debate entre os autores da área.

Fatores como o tamanho da organização e seu sistema técnico são preponderantes sobre a escolha da estrutura organizacional de acordo Hall (1984), Mintzberg (2003) e Hrebiniak (2006); Hall e Mintzberg (2003) ainda adicionam o fator ambiente neste contexto; Haal (1984) ainda vai ao encontro de Hrebiniak (2006) argumentando que a escolha estratégica também serve como parâmetro; enquanto Mintzberg (2003) adiciona o poder como fator de escolha da estrutura; e Hrebiniack (2006) acrescenta a questão da necessidade entre eficiência e eficácia.

De acordo com Mintzberg (2003), quanto mais antiga a organização, mais formalizado é seu comportamento; e quanto maior for a organização, mais elaborada é sua estrutura, mais especializadas são suas tarefas e mais diferenciadas são suas unidades, maior o tamanho médio delas, e mais formalizado é o comportamento dos indivíduos que trabalham nela.

A partir do momento que quanto maior a organização, mais formalizado é seu comportamento, Hall (1984) destaca que este fator causa impacto imediato sobre o indivíduo, concluindo que quanto maior a organização, mais estressado é o indivíduo. A maneira que o autor propõe para diminuir isto é reduzir a necessidade de coordenação entre os muitos membros, propiciando maior autonomia às subunidades. Da mesma forma que Hrebiniack (2006) sugere às grandes organizações, reduzir o tamanho organizacional amplo em unidades menores e mais gerenciáveis, o que resultaria em uma maior descentralização da estrutura.

No que diz respeito à tecnologia, Hall (1984) profere que ela afeta a estrutura atingindo aspectos como níveis na hierarquia, amplitude do controle dos supervisores de primeiro escalão e, a proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal. Hrebiniack (2006) acredita que quanto maior for a relação da tecnologia com as intenções (as estratégias) da empresa, maior a probabilidade da centralização da estrutura, e quanto menor o grau, maior a probabilidade de descentralização.

Sob este fator, Mintzberg (2003) defende que quanto mais regular o sistema técnico, mais formalizado o trabalho operacional e, mais burocrática a estrutura do seu núcleo, uma vez que o sistema será separado em tarefas simples e especializadas. Enquanto que quando a empresa contar com um sistema técnico mais sofisticado (difícil de entender), a sua estrutura, não operacional, tende a ser mais ampla e

descentralizada seletivamente, contando com mais especialistas de assessoria que possam entendê-lo.

O ambiente, por sua vez, não é algo que está fixo para fora da organização, pelo contrário, ele é interpretado por indivíduos, cujas percepções são influenciadas por sua estrutura organizacional e, por seu nível de tomadas de decisão, uma vez que a natureza do ambiente é percebida pelos responsáveis pelas decisões organizacionais, e por aqueles que pretendem ampliar suas fronteiras (HALL, 1984).

Para Mintzberg (2003), quanto mais dinâmico o ambiente da organização, mais orgânica é sua estrutura, pois ele se torna mais incapaz de prever seu futuro, inviabilizando o uso da padronização, assim como quanto mais complexo o ambiente, mais descentralizada a estrutura. O autor averigua que a dimensão da complexidade tem efeito muito diferente sobre a estrutura do que a dimensão da estabilidade, enquanto a última afeta a burocratização, a primeira afeta a descentralização. Dessa forma, uma empresa em uma ambiente complexo e estável, tende a ser descentralizada e burocrática, padronizando as habilidades; e quando inserida em um ambiente dinâmico, tende a ser descentralizada e orgânica, através da coordenação de ajustamento mútuo. Já uma empresa simples em um ambiente estável, tende a ser centralizada e burocrática, padronizando os processos de trabalho; enquanto que em um ambiente dinâmico, tende a ser centralizada e orgânica, buscando a coordenação de sua estrutura através da supervisão direta.

No que tange a influencia das demandas da estratégia sobre a estrutura, proferidas por Hrebianick (2006) e Hall (1984), por ser objeto central deste estudo, este debate é apresentado no próximo tópico.

O poder, por sua vez, destacado por Mintzenberg (2003) como um fator contingencial para a formação da estrutura, a influencia de modo que quanto maior for o controle externo da organização, mais centralizada e formalizada será sua estrutura, pois a organização tem de ser cuidadosa em todas as suas ações, e ainda a necessidade de poder dos membros também tendem a centralizar.

Hrebiniak (2006) ainda destaca que quanto maior a necessidade de eficiência, normalmente maior é a dependência da centralização da estrutura e os controles de custo inerentes a ela; e quanto maior for a necessidade de eficácia, mais provável será que uma organização opte por uma estrutura descentralizada.

Todos os fatores citados pelos autores – tamanho, tecnologia, ambiente, escolha estratégica, poder e necessidade de eficiência ou eficácia - se mostram associados à formação da estrutura organizacional.

Apesar de terem sido apresentados separadamente, todos eles se relacionam dentro da organização, ou seja, não são fatores isolados; embora um deles possa preponderar mais em uma organização, enquanto o outro influencia mais o tipo de estrutura da outra.

No decorrer das descrições, sobre os fatores associados aos parâmetros da estrutura organizacional, foi possível identificar aspectos que são específicos à ela, como a formalização, complexidade e centralização.

O nível de formalização pode variar muito de uma empresa para a outra, a simples questão do horário de uma pessoa chegar ao trabalho demonstra essa variação. De um lado tem aquelas organizações, altamente formalizadas, que exigem que seus funcionários estejam em seu local de trabalho às oito horas da manhã, caso contrário serão descontadas horas de trabalho do pagamento, enquanto no outro extremo, estão as organizações que não se importam com o horário, desde que o trabalho seja realizado (HALL, 1984).

Dessa forma, percebe-se que esta é a principal variável estrutural do indivíduo, pois o seu comportamento é vitalmente afetado pelo seu grau de formalização. Haal (1984) advoga que os funcionários podem hiperagir, tornando-se escravos das normas ou combatendo-as por combater, assim como podem ser guiados por uma especificação excessiva de como devem comportar-se, e seu comportamento pode gerar conseqüências extremamente negativas para a organização. Mintzberg (2003) acredita que as organizações formalizam o comportamento de seus funcionários para reduzir sua variabilidade, para poder prevê-lo, e controlá-lo.

A centralização se refere à distribuição de poder nas organizações, ao direito de tomar decisões, o que pode ser explicitado em termos de quem ou o quê tem o direito de tomar que tipos de decisões e quando; quanto maior a parte de decisões que ocorre no topo da organização, mais centralizada ela é (HALL, 1984). De acordo com Mintzberg (2003), a centralização é o meio mais seguro de coordenar a tomada de decisão na organização, pois todas as decisões passam a ser tomadas por uma pessoa, em uma cérebro, e depois implantadas mediante supervisão direta; na maioria das vezes que uma organização opta pela centralização, tirando de lado a paixão pelo poder, é pela necessidade de coordenação.

Hrebiniak (2006) profere que devido ao fato de que a maior parte das empresas precisam usar tanto estruturas centralizadas, quanto descentralizadas, é que a complexidade surge nas empresas e, o problema surge na criação da medida certa. Para o autor, o importante é

manter em mente que tanto a centralização quanto a descentralização têm custos e benefícios, por isso é importante equilibrar a ênfase nas duas formas estruturais para alcançar os resultados estratégicos e operacionais desejados para a organização. A centralização resulta em eficiência e na criação de conhecimento técnico, um ativo, recurso ou capacidade que se estende para toda a organização, enquanto a descentralização resulta na aproximação dos clientes ou mercados.

Já Mintzberg (2003) defende a importância da descentralização, visto que nem todas as decisões da organização podem ser entendidas em um centro, em um cérebro, pois muitas vezes a informação necessária não pode ser levada a ele, pelo fato de ser difusa ou difícil de ser transmitida. Ainda, a descentralização permite à organização responder rapidamente às condições locais e também constitui um estímulo para a motivação, uma vez que pessoas criativas e inteligentes exigem grande espaço de manobra. O autor também destaca que a descentralização dá poder aos gerentes de linha intermediária e os treina na tomada de decisão, de modo que, algum dia, um deles possa tomar o cargo de executivo principal, responsável por tomar as decisões mais difíceis.

Não obstante, a formação da estrutura retrata um quadro relativamente estático da organização, criando a necessidade de acrescentar “movimento” a ela, através de processos de integração e compartilhamento das informações para fazer com que os quadros e as linhas da forma organizacional ganhem vida e obtenham algo de valor (HAAL, 1984).

Neste sentido, Hrebiniack (2006) advoga que a criação de uma estrutura é só a metade da história, para que as organizações funcionem com eficiência, é necessário que haja integração e coordenação entre as partes da estrutura, uma vez que todas são interdependentes. O autor destaca três tipos de interdependência: 1) Interdependência Agrupada: onde cada parte da estrutura responde às suas necessidades particulares, um caso em que “as pessoas trabalham sozinhas conjuntamente”; 2) Interdependência Sequencial: onde as unidades A, B e C interferem uma na outra, nesta exata seqüência, ou seja, um problema que ocorra com A, vai afetar também o B, que conseqüentemente afetará o C direta e indiretamente; aqui a comunicação e a coordenação laterais entre A, B e C são claramente essenciais para garantir fluxos tranqüilos de trabalho; e 3) Interdependência recíproca: esta é a forma mais difícil e complexa de gerenciar de todas, pois nesse caso, as pessoas de cada função lidam com as pessoas de todas as outras funções, ou seja, A, uma função, afeta e é afetada por B, C, D e E, outras funções e um cliente.

Para Mintzberg (2003), o processo de coordenação consiste em um trabalho complicado, que envolve mecanismos de coordenação, que são a “cola” que mantém a organização unida. Já a interligação representa o desenvolvimento contemporâneo mais significativo para a estrutura organizacional, e pode ser inserida na estrutura formal através dos instrumentos de interligação.

Os cinco mecanismos de coordenação propostos por Mintzberg (2003) são:

1) Ajustamento mútuo: ele obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal e o controle do trabalho permanece nas mãos dos operadores. Ao mesmo tempo em que é usado nas organizações mais simples, também é usado nas organizações mais complicadas, que necessitam de um certo número de especialistas, que dependem da adaptação mútua para atingirem o resultado desejado.

2) Supervisão direta: assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações, quando um cérebro coordena várias mãos.

3) Processos de trabalho padronizado: o conteúdo do trabalho é especificado ou programado, e pode ser conduzido em grandes extensões da organização, como uma linha de montagem. Mas em outros padrões de trabalho, também é possível mais espaço para manobras.

4) *Outputs* padronizados: os resultados do trabalho (dimensões do produto ou desempenho) são especificados, os *outputs* são padronizados e a coordenação entre as tarefas é predeterminada.

5) Habilidades (e conhecimento) padronizados: o tipo de treinamento exigido para o trabalho é especificado, normalmente o trabalhador é treinado antes de entrar na organização.

Os instrumentos de interligação, de acordo com Mintzberg (2003), podem ser incorporados na estrutura formal da empresa através da inserção de cargos de interligação, criação de forças tarefas ou comitê permanente, inserção de gerentes integradores, e a implantação de estrutura matricial.

Os cargos de interligação têm como função conduzir diretamente a comunicação, passando por cima dos canais verticais e atuando nos cruzamentos dos canais de comunicação, o que os transformam em centros nervosos da organização, com considerável poder, apesar de seus ocupantes não possuírem autoridade formal. As forças tarefas consistem na criação de comitês formados para realizarem uma tarefa específica, e logo depois dissolvidos; e o comitê permanente é um agrupamento interdepartamental que se reúne regularmente para

discutir assuntos de interesse comum. Já os gerentes integradores assumem um cargo de interligação com autoridade formal, que recebe algum poder, o qual inclui alguns aspectos dos processos de decisão que cruzam os departamentos afetados, mas nunca (por definição) estendem sua autoridade formal sobre o pessoal desses departamentos. O último instrumento de interligação, proposto Mintzberg (2003), é a implantação da estrutura matricial, que sacrifica a unidade de comando, permitindo que os diferentes gerentes de linha sejam igualmente responsáveis pelas mesmas decisões, e assim forçados à reconciliação quando surgem divergências, criando assim delicado equilíbrio de poder (MINTZBERG, 2003).

Com isso, pode se perceber que a estrutura organizacional deixa de ser uma finalidade em si, para se transformar em um meio adequado de integrar pessoas e, uma ferramenta para ajudá-las a desenvolver suas atividades. É possível observar que novas mudanças estão mudando radicalmente o formato e o conteúdo do desenho organizacional, entretanto vale destacar alguns tipos de organizações existentes, citadas por importantes autores da área, entre elas:

#### 1) Estrutura Organizacional Simples

Este tipo de estrutura possui somente dois níveis, o do proprietário - administrador e dos empregados, é baseada na supervisão direta, em que a cúpula estratégica exerce uma força para a centralização, exercendo assim o controle sobre a tomada de decisão. Isso é obtido quando a supervisão direta é utilizada para a coordenação (MINTZBERG, 2003; CERTO e PETER, 1993).

#### 2) Estrutura Organizacional Funcional

Neste tipo de estrutura a empresa é dividida em funções como fabricação, P&D, marketing, entre outros. Seu enfoque está, nos “meios”, na produção, e normalmente ocorre quando a organização cresce e desenvolve diversos produtos e mercados relacionados, assim a estrutura muda para acompanhar a maior especialização das áreas funcionais. A principal vantagem desta estrutura é a especialização, a qual promove o desenvolvimento de maior experiência em cada área, porém ela pode apresentar problemas de coordenação entre departamentos (HREBINIAK, 2006).

#### 3) Estrutura Organizacional Divisional

Ao passo que a empresa adquire ou desenvolve novos produtos em diferentes indústrias ou mercados, ela pode evoluir para este tipo de

estrutura, focando os “fins”, ou resultados. Aqui cada divisão pode operar de uma forma autônoma através da direção de um gerente da divisão, que se reporta diretamente ao presidente. As divisões podem ser baseadas em linhas de produtos, áreas geográficas, canais de distribuição e mercados; e cada uma delas possui seu nível hierárquico e formula e implanta estrutura própria, com a aprovação do presidente. Neste tipo de estrutura os gerentes da linha intermediária procuram sua autonomia, retirando poder da cúpula estratégica e, se necessário, do núcleo operacional, para concentrá-lo em suas próprias unidades, desta forma exercem uma força em direção a fragmentação da estrutura (CERTO e PETER, 1993; HREBINIAK, 2006; MINTZBERG, 2003).

Colenci e Guerrini (2003) afirmam que essa divisão da empresa, reorganizada com base em suas tarefas e processos, ocorreu devido a necessidade de buscar modelos estruturais mais flexíveis, onde a responsabilidade passou a ser uma atribuição das equipes de trabalho, em detrimento à função dos gerentes. Aqui a lógica da organização passa a acompanhar a lógica do trabalho por processos, não apenas nos processos da área industrial, mas também em torno de seus processos não fabris essenciais, centrando seus esforços em seus clientes, e não mais no raciocínio compartimentado da abordagem funcional (COLENCI e GUERRINI, 2003; GONÇALVES, 2000).

#### 4) Estrutura da Unidade Estratégica de Negócio

Nesta estrutura diversas divisões se agrupam entre si, baseadas em coisas como a similaridade de mercados ou de linhas de produtos, sendo os vice-presidentes responsáveis por cada uma destas novas unidades de negócios recém-formadas. As organizações normalmente se desenvolvem em direção a esta estrutura quando a estrutura divisional se torna inviável, devido ao excesso de divisões que o presidente tem para administrar de forma efetiva (CERTO e PETER, 1993).

#### 5) Estrutura de Matriz

A estrutura de matriz é utilizada para facilitar o desenvolvimento e a execução de diversos programas ou projetos, uma vez que ela permite que os administradores de projetos atravessem linhas departamentais, e possam promover uma eficiente implantação. No entanto, esta estrutura apresenta a freqüente dúvida dos empregados em relação a suas responsabilidades de trabalho, se são responsáveis perante o administrador do projeto ou perante seus administradores de grupo funcional, além de contar com um alto custo de comunicação, uma vez que há muito mais comunicação a ser feita, entre um número

muito maior de pessoas (CERTO e PETER, 1993; MINTZBERG, 2003).

A maioria das grandes empresas, especialmente as atuantes globais que buscam estratégias globais coordenadas, baseia-se nesta forma de estrutura em alguma parte, para que seja possível processar e coordenar as informações (HREBIANIACK, 2006).

#### 6) Estruturas Burocráticas:

Weber (1947, *apud* Hall, 1984, p.39) assim definiu burocracia “uma burocracia apresenta hierarquia de autoridade, limitação da autoridade de cada cargo, divisão do trabalho, membros tecnicamente competentes, procedimentos para o trabalho, normas para os encarregados deste e recompensas diferenciadas”. Dessa forma pode-se definir uma estrutura como burocrática, quando estes componentes estão presentes em elevado grau na organização.

Haal (1984) afirma que Weber não apresentou alternativas para a estrutura burocrática, sugerindo esta como a melhor e única forma de organização. Em contrapartida, Mintzberg (2003) advoga que Weber fala da burocracia como um “tipo ideal”, não no sentido perfeito, mas no sentido de puro, assim define uma estrutura como burocrática na extensão em que seu comportamento seja predeterminado ou previsível, na realidade, padronizado, enquanto que a estrutura orgânica conta com a ausência da padronização na organização.

Mintzberg (2003) divide a estrutura burocrática em dois tipos:

- burocracia mecanizada: baseada na padronização dos processos de trabalho, em que a tecnoestrutura é a parte principal, uma vez que esta exerce força para a padronização – notadamente, dos processos de trabalho, a força mais rigorosa – representando uma força em direção à descentralização limitada.

- burocracia profissional: baseada na padronização de habilidades, em que o núcleo operacional é a parte principal, pois seus membros procuram minimizar a influência dos administradores – tanto gerentes, quanto analistas – sobre seu trabalho, promovendo a descentralização, e exercendo força em direção ao profissionalismo, ou seja, para a adoção do treinamento externo que amplia suas habilidades.

#### 7) *Adhocracia*

Contrária à burocracia, a *adhocracia* conta com uma estrutura altamente orgânica. Este tipo de estrutura é baseado em ajustamento mútuo, em que a Assessoria de Apoio (às vezes, acompanhada do

núcleo operacional) é a parte principal. A maior influência da assessoria de apoio na organização é conquistada, não quando seus membros são autônomos, mas quando sua colaboração é necessária para a tomada de decisão, atribuível a sua experiência, o que ocorre em organizações onde o poder é descentralizado seletivamente e os trabalhadores são livres para coordenar intra e entre si por ajustamento mútuo (MINTZBERG, 2003).

Normalmente, neste tipo de estrutura os especialistas das unidades funcionais se dividem em pequenas equipes de projeto, baseadas no mercado, que visam à execução de um trabalho específico, que adotam a descentralização seletiva das equipes localizadas em vários pontos da organização, envolvendo vários grupos formados por gerentes de linha, especialistas operacionais, e assessores. Assim o poder de tomada de decisões está distribuído entre gerentes e não gerentes, em todos os níveis hierárquicos, de acordo com a natureza das diferentes decisões a serem tomadas. No que diz respeito a sua ineficiência, o problema tende a se concentrar no seu alto custo de comunicação, visto que todos se comunicam e se envolvem no processo de tomada de decisão (MINTZBERG, 2003).

As configurações, a cima descritas, não são independentes, pois existem inter-relacionamentos fundamentais entre elas. No entanto, a organização frequentemente está voltada para uma delas, ela pode até experimentar impulsos em diferentes configurações, mas, a tendência é favorecer uma delas.

Porém, Hall (1984) salienta que unidades da mesma organização podem ter formas estruturais diferentes, algumas unidades de uma organização podem ser altamente formalizadas e complexas, enquanto outras não, principalmente aquelas empresas que utilizam ou afetam o ambiente físico.

Contudo, a escolha estrutural depende do que é importante para a empresa, pois não há nenhuma estrutura melhor, cada uma delas possui suas vantagens e desvantagens, e se formam nas organizações conforme a consistência de seus parâmetros de design, acompanhados dos fatores situacionais, na busca de harmonia em sua estrutura.

De acordo com Mintzberg (2003), para uma estruturação eficaz, às vezes é necessária a criação de uma nova estrutura organizacional, que busque uma combinação original, e consistente com a realidade da empresa. Neste sentido, o autor propõe uma nova composição da estrutura, a qual ele batizou de “Configuração Missionária”.

A Configuração Missionária possui como principal mecanismo de coordenação a socialização, seu principal parâmetro de design é a doutrinação, e a ideologia é a palavra-chave da organização. Essa configuração se refere a um senso de missão para toda a organização, um impulso para evangelizar seu nome, e não perdê-lo sobre os impulsos mais fortes da padronização e fragmentação de hoje, ou seja, funcionar em torno de uma missão inspiradora, como uma experiência única para seus funcionários (MINTZBERG, 2003).

De Hock (1999) também propôs uma nova forma estrutural para as organizações, baseada em um sistema caórdico e autogovernado, que combina harmoniosamente características de ordem e caos, não sendo dominado por nenhum deles. A criação de uma instituição caórdica é baseada em seu propósito, seus princípios, seu conceito, sua estrutura e prática. O sucesso passa a depender menos da rotina e mais do raciocínio, menos da autoridade de poucos e mais do julgamento de muitos, menos do controle externo e mais da disciplina interior. Para o funcionamento desta estrutura há a necessidade de compreensão e coordenação de variabilidade e, o mundo físico não pode ser separado do social, pois eles são interligados.

De acordo com Hock (1999), o momento consiste em um período de transição e anarquia, onde estão emergindo novos padrões. As flutuações estão acontecendo depressa demais, como é o caso da flutuação da informação, flutuação científica e cultural, flutuação da linguagem e espacial. Só não houve flutuação institucional, a qual segue com os mesmo pensamentos arcaicos da era industrial. Por tanto, torna-se necessário compreender falsos conceitos e abraçar novas possibilidades, cativando mais pessoas, para novos padrões surgirem.

Entretanto, Mintzberg (2003) alerta para o cuidado com os modismos, pois muitas vezes a moda favorece a “estrutura do dia”, e até mesmo a cultura da organização. Embora as novas configurações que vão surgindo no mundo organizacional, tragam novos avanços no *desing* organizacional, os quais se ajustam a organizações com estruturas mais antigas, ela será apropriada a certas empresas, e a outras não.

As características da *Adhocracia* - como a ênfase na expertise, estrutura orgânica, equipes de projeto e forças-tarefa, descentralização sem concentração unificada do poder, sistemas técnico sofisticados e automatizados, juventude e ambiente que são complexos e dinâmicos – se mostram muito em voga atualmente, por isso Mintzberg (2003) acredita que a *Adhocracia* será a estrutura mais presente nas organizações em pouco tempo, uma estrutura para a população que

crece mais bem instruída e mais especializada, todavia sob constante extorsão para adotar a abordagem sistêmica.

Muitas organizações estão caminhando nesta direção, algumas mudam lentamente, enquanto outras drasticamente, porém em ambos os casos sempre que mudam, formam uma nova estrutura, que serve como base para as ações organizacionais e, para as ações em resposta à organização, ou seja, a mudança organizacional resulta da estrutura e conduz a estrutura, “a estrutura gera a estrutura” (HALL, 1984, p.52).

Hrebiniack (2008, p.208) coloca de forma clara o que vem acontecendo na estrutura das organizações:

Ela esta deixando de constituir o esquema impositivo de amarração das pessoas e de padronização de seu comportamento para se tornar um esquema amigável de suporte e de apoio para que as pessoas possam se relacionar melhor, processar a informação, tomar decisões a respeito de seu trabalho, focalizar o cliente interno ou externo, alcançar metas e resultados fixados consensualmente em conjunto com seus superiores e participar nos resultados e metas alcançados ou ultrapassados.

O autor acredita que os métodos usados para a coordenação e a integração das “partes” da organização são variados, mas os que causam efeito positivo são aqueles que fazem com que as pessoas das diferentes áreas da organização trabalhem em grupo. Hrebiniack (2006) cita como exemplo o processo de Work Out da GE.

Por fim, a estrutura organizacional parece estar em constante renovação, em 1967, Sapolsky realizou um estudo sobre organização estrutural em lojas de departamento, nos Estados Unidos, focando na estrutura funcional, e já chamava a atenção para o fato de que os profissionais que estavam na posição de desenhar e redesenhar a estrutura de grandes organizações estavam em uma difícil posição, pois viviam sob a pressão de desenharem estruturas organizacionais que servissem para fomentar a criatividade de seus funcionários e a inovação; e esta pressão continua existindo, instigando a formação de novas configurações. Hatch (2002) afirma que á medida que os negócios tornam-se mais adaptáveis e flexíveis, como resposta às constantes variações de oportunidades e demanda em seus mercados globalizantes, os entendimentos tradicionais da estrutura organizacional vão-se esgotando.

Contudo, uma hierarquia de idéias parece estar substituindo a hierarquia das posições nas empresas, a confiança entre os membros, e a liberdade individual estão sendo mais valorizadas. As novas configurações estruturais que vêm surgindo pensam nas instituições não mais como máquinas, e buscam harmonizá-las, através de uma visão holística e nada fragmentada.

#### 2.5.3.1 A influência da Estrutura no processo de Implantação do Planejamento Estratégico

Partindo do texto exposto no tópico acima, é fato que a estratégia e a estrutura se influenciam mutuamente. Alguns autores colocam a estratégia como a ferramenta que modifica a estrutura da organização, enquanto outros advogam que a estrutura da organização é que modifica a estratégia. Hrebick (2006, p. 115) afirma “a estratégia afeta a estrutura ou, alternativamente, a estrutura é importante para a execução da estratégia”.

De acordo com Tregoe e Zimmerman (1984), o planejamento estratégico não só deve ser entendido claramente e aplicado pelos que dirigem a empresa, como também deve ser integrado à estrutura da organização. Os autores acreditam que os enunciados da Missão integram as estratégias da empresa aos propósitos de cada unidade comercial e de cada departamento, ou seja, os enunciados da missão, e as estratégias deles oriundas, ajudam a criar um contexto estratégico para a organização e para aqueles que a dirigem, somente a partir do momento em que está integrado à estrutura da empresa.

Hrebick (2006) corrobora com esta perspectiva ao proferir que o planejamento estratégico afeta a estrutura, uma vez que é ele quem define a interdependência entre as unidades, as funções, ou as pessoas que devem trabalhar juntas. Assim, a estrutura, a interdependência definida por ela, e a estratégia determinam os métodos de coordenação ou integração necessários para fazer o trabalho.

Neste mesmo sentido, Spee e Jarzabkowski (2009) afirmam que a estratégia, advinda de um planejamento estratégico, é uma ferramenta capaz de interligar a estrutura de uma organização, sendo útil na facilitação das interações sociais dentro da empresa. Os autores proferem que à medida que, para funcionar na prática, a estratégia precisa ser reconhecida pelos múltiplos agentes organizacionais e estar alinhada aos diferentes interesses políticos da organização, buscando um significado comum entre todos os membros da empresa, ela conseqüentemente facilitará a interação entre suas fronteiras internas,

como o poder hierárquico distribuído, a divisão de unidades e tarefas, e os níveis de negócios; uma vez que precisa da contribuição de todos, em busca do mesmo objetivo, para que ela aconteça.

Da mesma forma, Oliveira (2001) acredita que a implantação de uma estratégia afeta a estrutura à medida que a estratégia exige alterações internas na empresa, tais como na estrutura organizacional ou, no sistema de informações e de recursos, visto que muitas vezes ela corresponde a um novo produto ou serviço, cliente, ou tecnologia, necessitando de uma nova forma de organização.

Na visão de Ackoff (1982), um plano estratégico afeta tanto a estrutura organizacional, a ponto de exigir a reorganização do sistema em questão, mostrando a necessidade de uma reforma, independentemente do plano. Para o autor, aceitar a estrutura como ela é, pode privar o planejador de seu meio mais eficaz de melhorar o desempenho da empresa.

Entretanto, Certo e Peter (1993) salientam que as maiores alterações na estrutura organizacional não são normalmente feitas para resolver problemas que surgem na implantação rotineira, ou em estratégias limitadas. Neste sentido, Hrebinack (2006) destaca que a função da estrutura na execução da estratégia é problemática porque é estabelecida ou alterada pelos motivos errados, os esforços de planejamento ou replanejamento são mal orientados, a integração ou coordenação de diversas unidades estruturais é deficiente ou incompleta, a conexão com a estratégia durante as alterações na estrutura não é muito clara, ou, muitas vezes, é simplesmente inexistente, ou ainda há um compartilhamento muito deficiente de informações entre unidades e responsabilidades não definidas com clareza.

Os administradores precisam estar atentos se a estrutura organizacional existente promoverá ou impedirá o sucesso da implantação. Se a empresa contar com muitos níveis hierárquicos e a estratégia não puder ser implantada, ou alterada rapidamente, para acomodar as condições que estão mudando, então, a implantação com sucesso pode se tornar difícil. Ainda, é preciso que os profissionais, que estão construindo o planejamento estratégico, saibam quais os níveis de administradores e que pessoas, dentro da organização, serão responsáveis pelas diversas tarefas de implantação - mudanças radicais da estratégia ou, redirecionamento organizacional, são tarefas típicas do presidente; enquanto que mudanças de estratégias de rotina podem ficar a cargo de escalões médios da administração – o que provocará, em alguns casos, a necessidade de uma mudança estrutural na organização (CERTO e PETER, 1993).

No entanto, alterar a estrutura de uma organização é normalmente uma mudança radical de estratégia, que tem impacto a longo prazo na forma como as estratégias são formuladas e implantadas, por isso reconhecer o impacto provável da estrutura na implantação bem-sucedida da estratégia é sempre importante. Certo e Peter (2003, p.169) afirmam que:

Em muitos casos, a estrutura e o pessoal envolvidos são adequados à implementação bem sucedida. Em alguns casos, uma alteração temporária na estrutura pode facilitar a implementação sem criar problemas indevidos. Em alguns outros poucos casos, quando estrutura organizacional em particular é tão desajeitada e ineficiente que uma boa estratégia não pode ser implementada efetivamente, a estrutura precisa ser revisada.

Em contrapartida, Hall (1984) argumenta que a estrutura é quem define a estratégia, quem a modifica, seguindo o raciocínio de que se a definição das estratégias, do planejamento estratégico, são decididas pelas pessoas que estão no poder, uma vez que um funcionário do baixo escalão dificilmente decidirá este tipo de coisa, logo, a estrutura está determinando a estratégia. Para o autor, as estruturas são o contexto em que o poder é exercido (estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), onde as decisões são tomadas (o fluxo de uma informação que entra numa decisão é basicamente determinado pela estrutura), e onde são executadas as atividades das organizações.

Para Hrebianick (2006), as questões estruturais que afetam a execução da estratégia estão em torno do impacto da forma estrutural da empresa (quais seus custos e benefícios), da centralização versus descentralização (qual o equilíbrio correto), da relação entre a estratégia e a estrutura (como se afetam), conseguir coordenação e compartilhamento de informações nas unidades organizacionais, e esclarecer as responsabilidades (as pessoas precisam saber quem é o responsável por que coisa, quando e por quê).

Uma empresa com estrutura matricial, por exemplo, que permite que os responsáveis por diferentes projetos, ou questões estratégicas, atravessem linhas departamentais, tem mais condições de promover uma eficiente implantação da estratégia.

Uma empresa que conta com uma estrutura organizacional simples, por ser baseada na supervisão direta e centralizada, onde a

cúpula estratégica é a base principal, é possível que haja controle sobre a tomada de decisão, o que permite uma implantação rápida e flexível da estratégia. Mas por outro lado, o sucesso depende muito da experiência de uma única pessoa, tanto na formulação, quanto na implantação da estratégia, o que faz com que muitas dessas empresas não sobrevivam por muito tempo (MINTZBERG, 2003; CERTO e PETER, 1993).

Enquanto que uma empresa que possui uma estrutura organizacional funcional tem como vantagem o elevado nível de interação e discussão entre um determinado grupo de trabalhadores, o que faz com que haja maior probabilidade de descobrir algo novo e de formar e implantar estratégias eficazes, que se o mesmo grupo estivesse dividido em muitas divisões separadas. Todavia, há o risco de as pessoas se manterem envolvidas demais em suas áreas de especialização, com suas tecnologias e visões de mundo, que perdem a perspectiva do quadro geral, e podem apresentar problemas de coordenação entre departamentos, o que pode acabar por impedir a implantação de estratégias de forma eficiente (HREBINIACK, 2003; CERTO e PETER, 1993).

Quando dominante nas organizações, a estrutura divisional pode facilitar a elaboração da estratégia, uma vez que os profissionais permanecem junto a seus mercados, absorvendo maior conhecimento sobre eles. No entanto, as diferentes divisões podem competir entre si por recursos, podendo ocasionar conflitos que dificultarão a implantação (CERTO e PETER, 1993).

Beer e Eisenstat (2000) advertem para o cuidado que os administradores devem ter com a ênfase dada aos departamentos, pois podem acontecer cenas como os vice-presidentes da qualidade brigarem pelo aumento da confiabilidade do produto, enquanto os profissionais da vendas querem aumentar a parte do mercado, e assim por diante, o que prejudica a implantação do planejamento estratégico. Segundo os autores, as equipes de diferentes departamentos devem reconhecer suas diferenças, e em vez de enfrentá-las, devem articulá-las com o objetivo estratégico central. Assim como Ackoff (1982) acredita que embora a organização esteja dividida em departamentos, o planejamento não pode se tornar uma compilação ajustada de planos preparados por estes.

De acordo com Certo e Peter (1993), a estrutura Unidade Estratégica de Negócio pode facilitar a implantação da estratégia, á medida que é útil na coordenação de divisões com problemas e oportunidades estratégicas similares. Entretanto, como ela coloca outra camada hierárquica de administração à sua forma de estrutura, também pode reduzir a velocidade de tomadas de decisões e atrasar o processo

de implantação, o que poderia ser evitado com autoridade descentralizada.

Neste sentido, Beer e Eisenstat (2000) sugerem, para que a implantação funcione, a presença de gerentes médios nas empresas, capazes de usar sua autoridade de delegar responsabilidades, e também capazes de dar autoridade a seus subordinados, através de uma comunicação aberta.

As empresas que usam os tipos de estruturas burocratizadas tendem a ter mais dificuldades tanto na elaboração, quanto na implantação de estratégias, devido ao excesso de hierarquias. Em muitas reuniões empresariais, principalmente as excessivamente formais, as pessoas encarregadas a chegar a uma decisão não conseguem se relacionar e se envolver com outras, pois são intimidadas pela dinâmica de grupo da hierarquia e limitadas pela formalidade e falta de confiança, dizendo suas falas de forma desajeitada e sem convicção, assim não se comprometem emocionalmente, e mesmo sendo as responsáveis por executar o Plano não agem com decisão. Além disso, quando uma idéia criativa surge, seja antes da finalização do Plano, ou durante a implantação, na cabeça de um funcionário que está há muitos níveis de distância hierárquica do líder, a incorporação de uma estratégia se torna complicada. Ainda, o processo de comunicação sobre as decisões do Planejamento, neste tipo de estrutura, se torna difícil, uma vez que tem que vir de cima e percorrer todos os níveis da organização, na maioria das vezes formalmente, o que dificulta a compreensão de todos os membros organizacionais (BOSSIDY e CHARAN, 2002; MINTZBERG, 2003; MINTZBERG, 1998).

Já uma empresa com a configuração da *adhocracia*, por não possuir grande número de níveis hierárquicos, por ser baseada em uma estrutura altamente orgânica e com pouca formalização do comportamento, seus membros são incentivados a terem boas idéias e elas são facilmente compartilhadas, uma vez que as várias equipes formadas por gerentes de linha, especialistas operacionais e assessores, tendem a se comunicar mais que em uma estrutura burocratizada, pois a colaboração é necessária para a tomada de decisão. Somado a isso as empresas que utilizam esta forma estrutural visam à execução (MINTZBERG, 2003).

Não obstante, Certo e Peter (1993) advogam que a organização informal, aquela que não está no papel, construída pelos funcionários, independente de sua configuração formal, contribuem para facilitar o sucesso da implantação. Como exemplo, os autores citam o caso de gerentes regionais que se consultam a cerca de questões de implantação,

formando assim uma rede informal que pode ser usada para encorajar uma rápida execução de estratégias.

O exemplo, citado por Mintzberg (2003, p.176), demonstra claramente a relação que existe entre a estratégia, sua implantação, e a estrutura organizacional:

[...]consideremos o caso de uma empresa cinematográfica. A presença de um diretor forte favorecerá a centralização e encorajará a estrutura simples. Na presença de vários diretores fortes, cada um procurando autonomia própria, a estrutura, provavelmente, será fragmentada e tomará a forma divisionalizada. Ou a empresa contratará autores *cameraman* altamente habilitados, produzirá filmes complexos, embora industrialmente padronizados, e terá forte incentivo para descentralizar e adotar a estrutura da burocracia profissional. Em contraste a empresa empregará pessoal relativamente não habilitado, talvez para a produção de filmes de faroeste estilo espaguete e terá forte estímulo para padronizar a estrutura com burocracia mecanizada. Entretanto, se, ao contrário, desejar inovar, resultando em forte pressão para unir os esforços de diretor, designers, atores e *cameraman*, terá forte incentivo a uso de configuração de Adhocracia.

O exemplo à cima além de mostrar a relação, sugere novamente que é a estratégia quem cria a estrutura, ou seja, se a empresa cinematográfica tem como objetivo a produção de filmes de faroeste e cria estratégias para isso, tende a se organizar através de uma estrutura de burocracia; enquanto que uma empresa do mesmo ramo, que tem a intenção de inovar, tende a configuração da *Adhocracia*.

Ainda, com base no exemplo de Mintzberg (2003, p.176), pode-se perceber que empresas do mesmo ramo podem possuir estruturas completamente diferentes, em função de suas intenções, de suas estratégias.

Contudo, assim como na cultura, a implantação das estratégias constrói uma via de mão-dupla com a estrutura organizacional também, pois tanto a primeira pode servir de parâmetro para a segunda, como vice-versa.

## 2.5.4 Comunicação Organizacional

A comunicação, neste novo milênio, destacou sua importância na vida das organizações, deixou de ser considerada despesa, de ser maltratada pelos burocratas que a consideravam descartável e desnecessária, para entrar no rol dos bons investimentos, para se tornar estratégica e fundamental no processo de tomada de decisões, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão (BUENO, 2003).

No entanto, antes de falar sobre a comunicação organizacional e sua evolução, visando a melhor compreensão do tema, é apresentado brevemente como ocorre o processo de comunicação em si.

Para ocorrer o processo de comunicação primeiramente é necessária uma finalidade, expressa como mensagem, a qual causa todo o processo, que é organizado pelos elementos: fonte codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo (ruídos) – conforme demonstrado na figura abaixo:

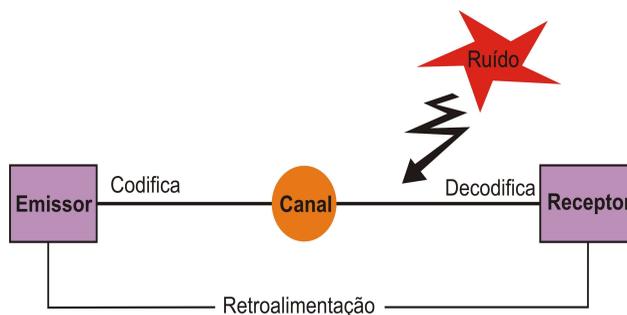


Figura 2: Processo de Comunicação  
Robbins (1978, p.435) \_ adaptado pela autora.

O modelo exposto demonstra basicamente um ato de comunicação, de transmissão de uma mensagem, onde a mensagem parte da fonte (o emissor) até encontrar o receptor. Neste “caminho” a mensagem é codificada (conversão de uma idéia ou pensamento numa forma simbólica) e enviada através de algum meio (canal) ao receptor, que a retraduz (decodifica); logo, o resultado é a transferência de significado de uma pessoa a outra. A segunda parte do processo consiste na recuperação, também chamada de retroalimentação, ou *feedback*, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte, que permite uma absorção mais acurada da idéia ou informação transmitida.

Os ruídos são interferências que podem prejudicar o entendimento da mensagem, por parte do receptor (ROBBINS, 1978; REGO, 1986).

Neste contexto, Robbins (1978, p.443) define que “comunicação é a transferência e compreensão de significados”.

Nas organizações, a história da comunicação evoluiu juntamente com a própria história das organizações. Inicialmente muitos autores consideravam a empresa, com suas diferentes funções, sem levar em conta a comunicação como uma finalidade primeira; porém, intrinsecamente, ela sempre esteve presente em todas as fases do desenvolvimento do pensamento administrativo. Angeloni e Fernandez (1999) apresentam seis correntes de comunicação estabelecidas sob o ponto de vista das Teorias das Organizações:

1) Corrente Racionalista Clássica: a comunicação da empresa é enfocada principalmente como informação operacional e formal, ela se limita a uma informação descendente, sob forma diretiva. Os principais teóricos dessa corrente são Taylor, Fayol e Weber.

2) Corrente Psicológica: a consciência da importância da comunicação interna começa a ser desenvolvida, se faz referência a outros fatores explicativos do comportamento dos indivíduos ao interior das organizações, constituindo um progresso incontestável do ponto de vista das motivações não econômicas. Seus principais representantes foram os psicólogos Mayo, Likert, McGregor e Leavitt.

3) Corrente Sociológica: esta corrente critica a anterior, por considerar que ela analisa as comunicações no vazio. Aqui, as organizações, com suas divisões de trabalho, suas especializações, e suas definições hierárquicas, determinam claramente a autoridade e o sistema de relações que regulamentem a comunicação necessária entre os cargos de trabalho. Seu principal representante é o sociólogo Freidberg.

4) Corrente *managerial*: a comunicação se baseia na busca de coordenação entre todos os níveis. Seus representantes, como Simon e Drucker, defendem que os indivíduos dotados de personalidade própria, limitados por restrições múltiplas, devem contentar-se com uma “solução satisfatória”, permitida pelos meios e discursos disponíveis na circunstância.

5) Corrente da administração pós-industrial: reforça a importância das empresas em desenvolver técnicas e métodos para facilitar a comunicação, admitindo que o papel tradicional dos executivos deve ser adaptado a esse novo momento, sobretudo, eles devem ser animadores e comunicadores. Ouchi, Peters, Waterman, Archier e Serieyx e Kanter são os representantes mais importantes desta corrente.

6) Corrente contemporânea: aponta um novo direcionamento da comunicação, voltado principalmente às questões relacionadas à transmissão do conhecimento. Seus principais teóricos são Davenport & Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998) e Morrison (1997).

No Brasil, a comunicação organizacional antes da década de 70 era absolutamente fragmentada. No início da década de 1970, quando os profetas da ditadura proclamavam os riscos da circulação livre de informações - insistiam na tese de que greve se acaba com porrete e que funcionário que tem juízo obedece - que algumas mudanças importantes quanto à implantação de uma cultura de comunicação nas empresas começaram a acontecer, como a criação de áreas de departamentos de comunicação, comandadas por profissionais da área, assim como os primeiros passos da literatura neste campo foram dados. Nos anos de 1980 que a comunicação empresarial ganhou status na organização, e passou a atrair profissionais de todas as áreas, mas o número de empresas que planejavam, de modo integrado, suas atividades de comunicação ainda era bastante reduzido. Somente nos anos de 1990 que a comunicação empresarial realmente se redefiniu, passando a se vincular estritamente ao negócio, comandada por profissionais com visão abrangente, que buscam realizar um processo integrado que oriente o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse (BUENO, 2003).

De acordo com Rego (1986), o extraordinário progresso experimentado pelas técnicas de comunicação de 1970 para cá, representa para a Humanidade uma conquista e um desafio. Conquista na medida que propicia possibilidade de difusão de conhecimentos e de informações numa escala antes inimaginável e, desafio na medida que o avanço tecnológico impõe uma séria revisão e reestruturação dos pressupostos teóricos de tudo que se entende por comunicação.

Percebe-se que Rego, em 1986, já chamava a atenção para o avanço da comunicação empresarial, que hoje com o avanço da tecnologia evoluiu ainda mais. De acordo com Bueno (2003), as novas tecnologias, colocadas a disposição deste processo amplo de globalização, estabelecem efetivamente uma sociedade em rede, caracterizada pela aceleração dos contatos e dos relacionamentos, ampliação dos espaços e derrubada dos conceitos tradicionais, como os de mercado, de vendas e de comunicação empresarial. Ainda, as novas tecnologias estão aumentando o ritmo de trabalho e exigindo permanente atualização em todas as categorias profissionais, obrigando

a comunicação empresarial a conviver com uma realidade fluída, surpreendente e perigosa causada por elas, principalmente pela Internet.

No que diz respeito à presença da Internet, por certo indispensável a qualquer organização moderna, Bueno (2003) profere que ela é vista pela maioria das empresas de forma superficial as oportunidades no que se refere à comunicação, mantendo *sites* estáticos, meras reproduções de folhetos institucionais, não realizando a interatividade que poderiam oferecer a seus contatos. Há ainda as organizações que pecam pelo exagero, pois acreditam que informação disponível será sempre relevante e que a interatividade, potencializada pelo contato à distância, preenche as aspirações humanas, o que nem sempre acontece, pois o contato virtual não é emocionalmente satisfatório para a maioria das pessoas.

Não obstante, a partir do momento que as organizações estão inseridas em uma sociedade em rede, ela mesma também tem que participar deste contexto. Bueno (2003) advoga que, hoje, as empresas que contam com atividades de comunicação percebidas e desenvolvidas isoladamente, onde a edição de publicações empresariais, a assessoria de imprensa, a organização de eventos, a publicidade e o marketing, de maneira geral são assumidos por departamentos e profissionais sem nenhuma vinculação, não tem mais espaço, uma vez que geram o uma comunicação difusa, muitas vezes contraditória.

Cruz (2007) segue nesta mesma direção quando afirma que as organizações precisam contar com uma comunicação integrada, ou seja, com um conjunto das diferentes modalidades de comunicação, uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna, e da comunicação administrativa, que formam, então, o *mix* ou composto da comunicação organizacional. A autora acredita que este composto deve formar um conjunto harmonioso e sinérgico, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores, cuja soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações, a partir de ações estratégicas e táticas de comunicação.

Porém, segundo Bueno (2003), ainda hoje as organizações tendem a ter sua política de comunicação primada por censura e controle da informação, por dificuldade em partilhar informações e conhecimentos, por resistência em reduzir os níveis hierárquicos e delegar responsabilidades e por uma visão conservadora, ultrapassada, do papel da comunicação na organização.

Desta forma, a organização acaba por criar barreiras ou ruídos, como está exposto no modelo de comunicação apresentado, que

prejudicam o perfeito funcionamento da comunicação. A existência de uma hierarquia excessiva cria distância física entre pessoas, e o uso do conceito de unidade de comando requer que as comunicações formais sigam os canais prescritos pela organização. Com isso, a comunicação precisa ultrapassar muitas camadas da organização, e cada uma delas, acaba por distorcê-la, como acontece na brincadeira do “telefone sem fio”, e a eficácia do processo é muito prejudicada (ROBBINS, 1978).

Hrebiniack (2006) vai além das barreiras estruturais e destaca fatores adicionais, que afetam o fluxo de informações e a transferência de conhecimento, os quais além de refletirem aspectos das informações e das organizações, também indicam os efeitos das motivações dos indivíduos sobre o compartilhamento de informações, e a transferência de conhecimento. Estes fatores são:

- características do conhecimento em si: o conhecimento codificado pode ser transferido mais facilmente do que o conhecimento tácito;
- características da fonte de informação: é preciso saber se fonte é digna de confiança;
- características do destinatário: é preciso saber qual a motivação do destinatário;
- características do contexto: o contexto inclui a estrutura organizacional, a qual é importante aos outros mecanismos formais para a transferência de conhecimento e o compartilhamento de informações.

Tratando-se de características do contexto, não se pode deixar de mencionar a íntima relação que existe entre a comunicação e a cultura organizacional. Bueno (2003) advoga que uma é espelho da outra, pois uma empresa portadora de uma cultura que estimula a participação de seus colaboradores contribuirá para a circulação das informações e para a implantação de canais formais e informais, a fim de incrementar o relacionamento entre os vários segmentos da organização. Béon (1992) acredita que a comunicação é capaz de traduzir a cultura da empresa, uma vez que esta é percebida e captada - quando tratada em nível de códigos - transmitida e novamente recuperada. Sob a mesma perspectiva, Rego (1986) profere que um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa.

No que diz respeito à eficácia do processo comunicacional nas organizações, Rego (1986) cita outros fatores que colaboram para melhor desempenho, como: o nível de conhecimento, o nível intelectual e cultural, o grau de especialização, a capacidade do emissor de transformar o conteúdo de mensagens em uma proposta inteligível, o uso sinérgico da comunicação, e a aprendizagem.

No entanto, para Robbins (1978), o mais importante para a eficácia do processo comunicacional em uma organização consiste na capacidade de ouvir de seus dirigentes, o autor considera esta, o ouvir, uma das habilidades comunicativas mais importantes e que mais está em falta nos membros das empresas. Esta habilidade implica ouvir sem fazer juízos antes de reagir, permitir aos interlocutores exprimirem bem as suas idéias antes de reagir.

Neste mesmo contexto, Beón (1992, p.22) afirma:

Bem comunicar é, em primeiro lugar, saber calar-se e ouvir. Para a hierarquia trata-se de compreender as expectativas e motivações dos assalariados para os envolver melhor nos projetos da empresa. Convém também estar atento ás sugestões e favorecer a criatividade.

A comunicação entre o alto e o menor nível da hierarquia de uma organização, pode ocorrer através de três fluxos de comunicação, destacados por Rego (1986):

A) Comunicação descendente centrífuga: este tipo de comunicação direcional refere-se ao processo de transmissão de informações da cúpula para a base. As informações enviadas, por este fluxo, traduzem os objetivos, política, diretrizes, normas, procedimentos, e princípios orientadores necessários ao funcionamento da empresa.

B) Comunicação ascendente centrípeta: representa o processo de transmissão das informações através do qual a base (os trabalhadores) pode fazer chegar aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e ações sobre assuntos importantes para o funcionamento da empresa. Através deste fluxo de informações, a direção pode verificar se sua política está sendo aceita e cumprida.

C) Comunicação Lateral ou horizontal: compreende o fluxo de informações entre os escritórios, departamentos, seções, serviços ou pessoas, situadas no mesmo nível da empresa. Esta é responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando um trabalho em conjunto.

Todos os três fluxos de comunicação podem acontecer através do modo formal ou informal. A comunicação formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático, é aquela que acontece entre superior e subordinado. Já a comunicação informal acontece fora dos canais formais, abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo

os grupinhos, que costumam repassar a informação, na maioria das vezes deteriorando-a e gerando distorções (ROBBINS, 1978; REGO, 1986).

As duas categorias que abrigam as comunicações organizacionais, são as internas e as externas. As comunicações internas são aquelas que se processam no interior do sistema organizacional, que são elaboradas para a consciência coletiva, que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização. E as comunicações externas consistem nas recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores, e poderes públicos (REGO, 1986).

As comunicações organizacionais, ainda podem ser classificadas como escritas (memorando, carta, conteúdo das caixinhas de sugestões), orais e silenciosas (expressões faciais, movimentos de mão, posição do corpo e, outras maneiras não verbais) (ROBBINS, 1978).

Conforme Béon (1992), a comunicação interna nunca foi invocada tantas vezes, e nunca se veneraram tanto suas ferramentas, pois o público interno está recebendo mais atenção, uma vez que foi compreendida a lógica de que são eles que fazem a empresa acontecer. Desse modo, Bueno (2003) destaca a importância de segmentar este público interno, uma vez que os membros possuem interesses diferentes dentro da organização, pois uma mensagem que interessa aos engenheiros de uma indústria, que utiliza a linguagem técnica destes profissionais, assim como não será compreendida, tão pouco interessa ao pessoal do financeiro ou aos trabalhadores do chão de fábrica.

Por isso, as empresas devem redimensionar os seus canais de comunicação tradicionais, buscando imprimir-lhe maior eficiência pela adequação de formatos, linguagens e conteúdos, e, sobretudo, as potencialidades da comunicação on-line. De acordo com Bueno (2003), as *intranets* estão ocupando espaço cada vez mais importante no processo de comunicação interna.

A Webpédia (2007) - uma das maiores enciclopédias *online* dedicada à informática – define a *intranet* como uma rede baseada em protocolos TCP / IP (Internet) pertencentes a uma organização, e que é acessível somente por membros da organização, e outras pessoas que possuam autorização (MOKLER, GARTENFELD; 2009).

De acordo com Mokler e Gartenfeld (2009) se implementadas e utilizadas corretamente, as *intranets* oferecem benefícios substanciais que podem contribuir para o sucesso global de uma da organização e para suas estratégias de negócios. Os autores advogam que estes

benefícios cobrem cinco áreas gerais da organização: 1) a produtividade dos trabalhadores (os empregados encontram e visualizam informações e aplicações na *intranet* que são importantes para exercerem sua função e servem de apoio às suas responsabilidades); 2) tempo (rapidamente os empregados podem ter acesso às relevantes informações que necessitam), 3) comunicação (a *intranet* serve como geradora e distribuidora de dados e, portanto, se constitui em uma poderosa ferramenta de comunicação organizacional, tanto horizontal quanto vertical); 4) publicação na Web (utilizando principalmente hipermídia e tecnologias Web, a *intranet* permite que os funcionários tenham um maior conhecimento sobre a empresa onde trabalham, pois possuem fácil acesso às políticas da empresa, aos manuais dos empregados, as normas organizacionais, aos documentos, entre outros); 5) operações comerciais e gerenciamento (a *intranet* também pode ser utilizada como uma plataforma para o desenvolvimento e implantação de aplicativos, para apoiar e melhorar as operações comerciais, uma vez que permite a tomada de decisão através de uma organização em rede).

Bueno (2003), por sua vez, defende que para que o uso das *intranets* aconteça de forma eficaz, os profissionais responsáveis pela comunicação interna de uma organização precisam estar atentos ao aumento da vulnerabilidade que a aceleração da informação imprime, planejando com cuidado a utilização dos meios eletrônicos, sem deixar de incorporar a eles um conjunto de informações relevantes para atender às demandas dos públicos internos, configurando estes espaços em espaços estratégicos, onde o conhecimento e as experiências são compartilhados. Ainda, é papel destes gestores da comunicação estimularem a participação de todos os que estão integrados a *intranet*, mas para que não haja bagunça, também devem dispor de um regulamento que discipline a oferta de informações, a fim de evitar que excesso leve a apatia e ao desinteresse.

Para conseguir atrair a todos os tipos de público interno da organização, Quirke (1996) acredita que os comunicadores internos precisarão entender sobre os negócios da organização, possuir conhecimento de mercado e do perfil do público com que a empresa atua, além de mostrar que a comunicação interna pode sim ser usada como uma estratégia de negócios.

Dessa forma, quando se fala de comunicação organizacional hoje, não está se falando apenas de empresas que contam com profissionais que redigem *releases*, criam logomarcas e *banners* para a empresa, mas sim de empresas que são capazes de, com o auxílio destes profissionais, fazer da comunicação um instrumento estratégico, em

sintonia com os novos processos de gestão, com as novas tecnologias, sendo capaz de mobilizar pessoas e integrar a equipe para a realização de um objetivo comum (BUENO, 2003). Rego (1986), ainda destaca a importância da comunicação, pelo fato de ser ela quem dá vida à empresa, uma vez que é a responsável por fazer com que a organização atinja o equilíbrio entre as partes que a formam.

Contudo, a comunicação empresarial está recebendo seu reconhecimento atualmente, embora ainda seja grande o número de empresas que não são capazes de utilizá-la a seu favor, e continuam barrando informações, deixando prevalecer a hierarquia das posições.

A comunicação é capaz de auxiliar a organização a atingir suas metas, a otimizar as relações inter-pessoais, utilizando mais amplamente os bancos de dados inteligentes e exigindo de seus profissionais uma postura de estrategista, que saibam planejar e antecipar mudanças, caminhando junto com os objetivos globais da empresa.

#### 2.5.4.1 A influência da Comunicação Organizacional no processo de Implantação do Planejamento Estratégico

O ato comunicativo, em pequena ou grande escala, em nível interpessoal ou social, gera resultados dentro de um determinado tempo que, segundo Rego (1986), deve contar com um cronograma temporal cuidadosamente planejado e integrado a uma visão globalizante do planejamento estratégico da empresa.

De acordo com Rego (1986, p.31) “gerar consentimento, eis a meta final da comunicação organizacional. Produzir aceitação, por meio de comunicação expressiva-emocional, deve ser o objetivo dos profissionais que lidam com comunicação nas empresas”. Para o autor, o objetivo da comunicação deve ser o de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados, pois de um lado há o tipo de informação que é fruto da informação e conhecimento técnico, e de outro, as atitudes, valores e normas. A intenção é ajustar as duas partes formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente, buscando o consentimento sobre as crenças e valores organizacionais, através uma comunicação agradável (REGO, 1986).

Neste sentido que Hrebiniack (2006) considera o compartilhamento das informações, a transferência de conhecimento e, a comunicação que os apóia, fundamentais para o processo de implantação do planejamento estratégico. Do mesmo modo, Rogers, Miller e Judge (1998) afirmam que há a necessidade de os gerentes prestarem especial atenção à necessidade de informação que as

estratégias possuem, pois só assim que elas poderão ser implantadas com sucesso, contribuindo com o desempenho positivo da organização.

Em uma pesquisa, realizada por Brenes, Mena e Molina (2008), com trezentas empresas da América Latina, noventa por cento delas consideraram essencial para a implantação bem sucedida de uma estratégia de negócios, a presença de uma estratégia clara, possível de ser transmitida e compreendida por todos os membros da organização.

Sob este mesmo contexto, Robbins (1978, p.433) afirma “uma idéia, não importa quão boa, nada é até que seja transmitida e entendida por outros”, ou seja, de nada adianta a empresa contar com um planejamento estratégico de alta qualidade, com estratégias muito bem elaboradas, se todos os membros da empresa não estiverem cientes e não tiverem incorporado sua visão, missão e seus valores, para que possam fazer com que as estratégias funcionem.

Sobre o ponto de vista de Bueno (2003), atualmente somente vestir a camisa já não basta, é preciso mais que ter a empresa sobre a pele, mas dentro da alma, ou seja, é preciso uma nova forma de comunicar, para que as organizações se mantenham ágeis e competitivas, é preciso reduzir níveis hierárquicos e aumentar a participação de seus colaboradores.

Béon (1992, p.28) corrobora com a visão de Bueno (2003), quando profere que “os assalariados são mais solidários quando partilham uma ambição, valores e um projeto comum. Mas para ser eficaz, este projeto deve ser traduzido concretamente nos modos de organização e de funcionamento quotidianos”.

Cabestré, Graziadei e Filho (2008, p.48) vão ao encontro de Béon (2003) quando afirmam: “atualmente, o grande desafio dos dirigentes é transformar funcionários em aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende da liberdade de informação, do incentivo à criatividade e do livre curso das idéias e das opiniões”.

Para Hrebiniack (2006), o compartilhamento deficiente ou inadequado das informações entre as pessoas ou unidades de negócios é um dos maiores obstáculos para a execução da estratégia.

Dessa forma, seria positivo que todas as pessoas responsáveis pela execução do plano estratégico ajudassem a construí-lo, pois quanto mais pessoas estiverem conscientes das expectativas do plano, mais será fácil atingi-lo, retornando ao fato de que a elaboração e a execução da estratégia são interdependentes (BOSSIDY e CHARAN, 2002).

À medida que uma estratégia bem formulada é o primeiro passo para a implantação eficiente, quando o enunciado da estratégia é claro, simples e específico ela pode ser transmitida, lembrada e, usada de

maneira eficiente. Uma vez comprovado seu entendimento e assegurado que ela constitui a base do que acontece na organização, o planejamento estratégico se torna parte do diálogo funcional da empresa, e particularmente audível, sempre que se formulam planos ou se tomam decisões-chave (TREGOE e ZIMMERMAN, 1984).

Logo, se percebe a importância da comunicação organizacional também na elaboração do planejamento estratégico, não apenas na implantação. Conforme Rego (1986) e Bueno (2003), há a necessidade dos empregados se engajarem no processo de tomada de decisão e, a comunicação é fundamental para que isto aconteça.

Certo e Peter (1993) consideram que para facilitar a implantação das estratégias é de extrema importância que os administradores interajam e tenham empatia com as outras pessoas, que sejam capazes de alocar recursos, monitorar progressos em direção às metas e, organizar novas redes informais, na medida das necessidades.

Hrebiniack (2006) destaca algumas forças informais no trabalho que afetam a comunicação e a “adesão” dos fluxos de informações, assim como a utilidade das informações para a execução da estratégia:

- contato informal deficiente: o contato direto entre os gerentes é, discutivelmente, a forma mais comum de comunicação e coordenação diárias, no entanto para que o contato informal funcione é preciso saber quem contatar, conhecer as pessoas, os cargos e as suas responsabilidades;

- ir direto ao ponto – não através de canais: as pessoas podem se focar diretamente em um problema sem esperar uma aprovação hierárquica, assim resolver os problemas sem obter inúmeras aprovações do chefe, do chefe do chefe... faz o contato informal funcionar de forma mais eficaz, contanto que conte com alguma técnica de comunicação e coordenação;

- criar uma “linguagem comum”: as pessoas na mesma organização, talvez não joguem no mesmo lado quando compartilham informações sobre a execução da estratégia, pois podem trazer na bagagem perspectivas diferentes, por isso faz-se essencial que a estratégia seja clara e focada em medidas de desempenho comuns e consistentes, contando também com o desenvolvimento de alguns objetivos compartilhados;

- a estrutura e a cultura de poder: esses fatores afetam as informações que são transmitidas, afetam quem é escutado e quem não é, afetam o peso relativo vinculado às tentativas de coordenação e a transferência de “fatos”, na qual se acredita ou que é descartada.

Conforme Rego (1986), é preciso descobrir a natureza e os tipos de canais de comunicação melhores para as ligações com as diversas posições da estrutura. No entanto, algumas condições se tornam previamente necessárias para que a comunicação preencha as funções integrativas, e os membros de diversos níveis sintam-se “parte” do planejamento estratégico. Entre elas, o autor destaca a necessidade de utilizar meios pelos quais os empregados possam se identificar e se relacionar mutuamente.

Seguindo a mesma lógica, Beer e Eisenstat (2000) acreditam que uma empresa voltada para a execução, precisa contar com uma coalizão dominante que gaste quantidade significativa de seu tempo para discutir como transmitir os resultados do planejamento estratégico a todos os níveis hierárquicos da organização, o que segundo os autores poderia ser realizado através de um *team-work*, que crie uma voz comum, que acople a cúpula aos níveis mais baixos, através de um diálogo aberto sobre a eficácia da organização, abrindo uma comunicação vertical.

Também Ackoff (1982) afirma que os administradores não envolvidos diretamente no planejamento, e outras pessoas (assessores, por exemplo) substancialmente afetadas por ele, deveriam ser mantidos informados sobre o que está acontecendo, tomando conhecimento sobre a filosofia, a estratégia, e a metodologia do planejamento, assim como sobre as suposições básicas e os procedimentos de coleta e análise de informações. Para desta forma os resultados obtidos não cheguem de surpresa, e as estratégias poderem ser implantadas com menos dificuldade.

Hrebiniack (2006) apresenta três métodos para o compartilhamento destas informações, que são: 1) sistemas de TI / Banco de Dados: fomenta o compartilhamento de informações importantes e destaca os problemas em potencial para que seja possível empreender ações corretivas; 2) funções e trabalhos formais: contratam e treinam pessoas para coordenar o trabalho e se comunicar com as subunidades, em algumas empresas são criados comitês ou equipes formais para facilitar a coordenação, a comunicação e os fluxos de informações, como a criação de cargos e comitês específicos, como foi proposto por Mintzberg (2003); 3) utilização de estruturas matriciais: facilitam a coordenação da comunicação entre os diferentes níveis.

No entanto, para Bossidy e Charan (2002), mais importante que estes métodos, o fundamental mesmo para se ter uma cultura de execução nas organizações, é a presença de um diálogo consistente, que evidencie a realidade através da abertura, franqueza e informalidade;

que torne a organização eficaz na tarefa de coletar informações, entendê-las e, transformá-las para produzir decisões. Os autores proferem que quando as pessoas participam das reuniões, de tomada de decisão, com a mente aberta, elas querem tomar conhecimento de novas informações e escolher as melhores opções, por isso ouvem todos os lados e fazem suas próprias contribuições, e ao final, concordam sobre o que cada uma tem que fazer e, quando se comprometem, num fórum aberto, se tornam responsáveis pelos seus resultados, o que facilita a implantação de tais decisões (BOSSIDY e CHARAN, 2002).

Ao passo que as pessoas se tornam responsáveis pelos seus resultados, ou seja, que a responsabilidade pelas decisões e ações de execução é claramente atribuída e compreendida por todos os envolvidos no processo da implantação do planejamento estratégico, parte essencial para o sucesso da execução estará solucionada (HREBINIACK, 2006). Segundo o autor, sem uma responsabilidade clara, a coordenação e a cooperação eficazes para que o plano saia do papel, isto simplesmente não vai ocorrer.

Para Béon (1992), esta lógica de distribuição de responsabilidades, implica que a informação já não pode ser considerada como fonte de poder, mas como fonte viva da atuação da empresa, cuja organização e funcionamento devem ser mais transparentes. Pois assim, a empresa pode contar com funcionários que são verdadeiros, que, ao mesmo tempo, saberão resolver os problemas de seus níveis, e estar atentos às evoluções do ambiente, sendo capazes de comunicá-las para que, se necessário, haja mudanças de rumo adaptadas, ou seja, contribuem para inserção de estratégias emergentes quando houver a necessidade de mudança de rumo.

Contudo, para o planejamento estratégico ser comunicado a todos os níveis organizacionais, para todos os membros se engajarem no processo, para as responsabilidades serem distribuídas, e para o diálogo organizacional ser consistente, é necessário planejar como atingir isto, ou seja, é necessário delinear estratégias de comunicação. Conforme Cruz (2007), planejar a comunicação organizacional é considerar as dimensões de comunicação, é considerar os fluxos pelos quais as mensagens são transmitidas, aliando sistematicamente a coleta de informações com os públicos, implementando ações estratégicas, controlando-as e analisando os resultados, sempre alinhado ao planejamento estratégico, com políticas de comunicação bem definidas.

Bueno (2003) concorda com esta perspectiva, ao afirmar que apesar de no âmbito operacional haver certa descentralização, tendo em vista a execução das atividades específicas de comunicação - relações

públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, marketing - o planejamento de comunicação deve ser centralizado, pois assim acarreta economia de recursos e esforços e contribui para a consecução dos objetivos maiores da organização.

O Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina, no intuito de transmitir o resultado do seu Planejamento Estratégico aos membros da instituição, que não participaram da elaboração, buscando estabelecer uma conversa saudável e formadora entre os diversos segmentos da comunidade interna, no sentido de estimular a apropriação coletiva do Plano, usou de uma estratégia comunicativa, ou seja, fez da comunicação organizacional uma ferramenta estratégica. Para tanto, o Hospital optou pelo Modelo de Comunicação Educativa, que além de uma ferramenta auxiliar para a definição de estratégias comunicativas, é também um processo educativo, que objetiva o desenvolvimento da competência comunicativa (MONTEIRO e PEREIRA, 2008).

No entanto, Bueno (2005) ainda considera prematuro concluir o caráter estratégico da comunicação empresarial, pois para que isto aconteça há a necessidade de que esta condição seja favorecida pela gestão, pela cultura e pela adequação de recursos (humanos, tecnológicos e financeiros), sem os quais ela não se realiza. Ainda, há que se considerar que a palavra “estratégica” é mais que um mero adjetivo, é um conceito que precisa ser compreendido, para que o discurso da área não se aproprie dele com tanta freqüência ou leviandade.

As definições para estratégia são muitas na literatura, Bueno (2005) acredita que a comunicação estratégica se afina melhor com a teoria sistêmica, apresentada por Whittington (2002), uma vez que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial, ou seja, que não se limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira. Porém, a comunicação organizacional brasileira, salvo poucas exceções, ainda não atingiu este patamar para ser considerada estratégica. O planejamento de comunicação raramente está respaldado em cenários previamente desenhados, que levem em conta os objetivos globais da empresa, e as mudanças drásticas que vêm ocorrendo no mundo dos negócios e da própria comunicação, privilegiando a intuição do executivo (que imagina saber o que o mercado e os públicos demandam ou apreciam), o que, não está em sintonia com uma perspectiva estratégica (BUENO, 2005).

Contudo, a comunicação, com todos os desafios que ainda tem que superar para se tornar plena nas organizações, se mostra essencial no processo de implantação do planejamento estratégico, pois se apenas a cúpula estiver ciente dele, sem comunicá-lo aos outros, ele não tem como funcionar. Sem a comunicação do planejamento estratégico a toda empresa, seus membros trabalharão de forma fragmentada, sem visar os mesmos objetivos globais da instituição, os quais precisam do empenho coletivo para que tenham êxito. Como afirma Rego (1986, p.18) “os bons administradores são aqueles que conseguem produzir significações, tanto quanto dinheiro”.

Por fim, depois de estudados os fatores liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional, assim como a influência que estas exercem sobre a implantação do planejamento estratégico, ficou clara a interdependência que existe entre elas, e delas com o planejamento estratégico, uma vez que nos próprios tópicos que estudaram cada uma das variáveis, tornou-se difícil falar sobre apenas uma, sem ter que citar as outras.

Não seria possível falar sobre cultura organizacional sem mencionar a liderança, uma vez que as características dos líderes moldam a cultura organizacional. Da mesma forma, a cultura da empresa e o estilo de liderança influenciam nos fluxos e formas de comunicação da organização. Esta última também depende da quantidade de níveis hierárquicos da organização (estrutura), do mesmo modo que é influenciada pelo estilo de liderança e também pelos valores culturais da empresa.

Portanto, as variáveis em estudo nesta dissertação não poderiam deixar de ser estudadas em conjunto, pois se influenciam mutuamente. Tornaria-se uma pesquisa fragmentada se fosse estudada a influência que cada uma delas causa na implantação do planejamento estratégico isoladamente, pois as quatro se completam. Para efeito de exemplo, não seria possível afirmar que a estrutura afeta a implantação do planejamento estratégico, uma vez que sua elaboração e seus sistemas de controle são elaborados por quem está no topo da hierarquia, sem mencionar como se apresenta esta liderança que está no topo da organização, a qual influencia diretamente no comportamento, nos padrões da empresa (cultura organizacional), e estes por sua vez acabam por caracterizar as formas de comunicação organizacional, que permitem que os níveis hierárquicos mais baixos participem do processo de implantação, ou se mantenham alheios a ele.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Richardson (1999, p.25), “quando uma pessoa utiliza o método científico para investigar ou estudar a natureza, está pensando cientificamente”. Sob esta perspectiva, Lakatos e Marconi (1991, p.83) afirmam que “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Deste modo, pode-se definir o método científico como o caminho, ou maneira, ou conjunto de ações, para se chegar a determinado fim ou ao objetivo de uma pesquisa.

Deste modo, neste capítulo será descrita a abordagem metodológica que foi utilizada no trabalho de pesquisa, a fim de analisar a influência de determinados fatores organizacionais (liderança, cultura, estrutura e comunicação) no processo de implantação do planejamento estratégico da empresa Santa Luzia Laboratório Médico.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A fim de merecer o qualificativo de científica, uma pesquisa deve ser feita de modo sistematizado, utilizando para isto método próprio, técnicas específicas e, procurando um conhecimento que se refira à realidade empírica (RÚDIO, 1993). Neste sentido, a presente pesquisa se caracteriza como um estudo teórico-empírico, realizado através do método indutivo, abordagem de pesquisa qualitativa descritiva e estudo de caso.

De acordo com Richardson (1999), a pesquisa qualitativa proporciona uma oportunidade única de ir além das aparências superficiais do dia-a-dia, permite fazer uma análise teórica dos fenômenos sociais, baseada no cotidiano das pessoas, por meio de uma aproximação crítica das categorias e formas como se configura esta experiência diária.

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados, e o teor de qualquer enfoque qualitativo, que se desenvolva, é dado pelo referencial teórico em que se apóia o pesquisador, sendo ele o instrumento-chave da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Triviños (1987), a pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva ao passo que a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação, que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto, por isso, ela não é vazia, mas lógica, coerente e consistente. Richardson (1999) define a pesquisa

qualitativa descritiva, como aquela que além de identificar o fato, descreve-o, caracteriza-o e, procura mostrar como ele é.

O método de pesquisa qualitativa, escolhido para esta dissertação, foi o método indutivo, por ser considerado o mais interessante (RUIZ, 1996) e o mais utilizado em pesquisas qualitativas (TRIVIÑOS, 1987).

O método indutivo, de acordo com Ruiz (1996, p.139) “caminha do registro de fatos singulares ou menos gerais para chegar a conclusão desdobrada ou ampliada em um enunciado mais geral”. Por meio deste método de pesquisa, se parte do entendimento do fenômeno no todo para corroborar com a teoria, buscando compreender o significado desse fenômeno para as pessoas e os efeitos sobre suas vidas (TRIVIÑOS, 1987).

Ainda, entre as várias formas que a pesquisa qualitativa pode assumir, no presente trabalho, o método de investigação aplicado foi o estudo de caso, considerado um dos mais relevantes por Triviños (1987) e Yin (2001).

O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente (TRIVIÑOS, 1987). Ele se caracteriza por apresentar objetivos definidos, estruturação rígida para a solução de problemas, procedimentos formais, além de estabelecer relações entre variáveis definidas (MATTAR, 1998).

Conforme Bruyne (1982, p.227):

Os estudos de caso baseados numa teoria e referentes a um objeto de conhecimento que dela decorre diretamente tendem a testar a validade empírica de um sistema de hipóteses metodicamente construídas com vistas à prova experimental. O modo de investigação torna-se um campo de controle empírico para testar a teoria.

Para Yin (2001, p.21) “o estudo de caso contribui de forma inigualável, para as compreensões que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, ou, sociais e políticos”. O autor defende que este tipo de método permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como processos organizacionais e administrativos.

Pelo fato do estudo de caso, na sua investigação, enfrentar uma situação tecnicamente única, Yin (2001) acredita que haverá muito mais

variáveis de interesse do que pontos de dados, na condução da coleta e análise dos dados.

### 3.2 SUJEITO DE PESQUISA

O sujeito de pesquisa escolhido, intencionalmente, para a realização da presente dissertação, compreende a empresa Santa Luzia Laboratório Médico, devido ao fato de ela obter a principal condição necessária para realização da pesquisa, ou seja, já possui um Plano Estratégico e está em fase de implantação.

Por ser um estudo de caso único, a escolha da empresa Santa Luzia Laboratório Médico também se deu pela oportunidade da pesquisadora de possuir acesso às diversas fontes de informação e eventos, que contribuíram para a realização do estudo. Além disso, a empresa em questão foi a escolhida devido a sua relevância na área em que atua, sendo o primeiro laboratório médico do país a deter, simultaneamente, os maiores títulos em qualidade laboratorial, como as creditações pelo LAP (Laboratory Accreditation Program) e pelo PALC (Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos), além da certificação ISO 9001:2000, superado a média mensal dos 350 mil exames realizados desde o início de 2008.

O universo da organização em estudo conta com 552 funcionários. Desta forma, foram intencionalmente escolhidos os sujeitos da pesquisa de acordo com os objetivos da mesma.

Foi entrevistado o Diretor-Presidente do Santa Luzia Laboratório Médico, e os outros diretores que junto com ele formam o comitê de gestão da organização, cada um de área diferente da empresa, uma vez que possuíam acesso às informações referentes aos fatores abordados no trabalho. Torna-se necessário mencionar que a área Técnica-Científica da empresa é a única que possui duas diretoras, no entanto a entrevista foi realizada com apenas uma delas, a qual representou sua colega, uma vez que está última não estava disponível no período da pesquisa.

Também foram entrevistados gerentes setoriais da organização, para deste modo identificar os fatores organizacionais em estudo, sob a perspectiva de diferentes níveis hierárquicos. Dentre um universo de 29 gerentes, número que envolve que as três marcas de laboratório que o Santa Luzia possui e administra, foram selecionados oito profissionais para participarem da pesquisa, tendo como pré-requisito que estes fizessem parte da marca Santa Luzia Laboratório Médico - por esta ser o foco do planejamento estratégico em estudo - e também de acordo com a

disponibilidade de tempo de cada um deles, dentro do prazo estabelecido pela pesquisadora.

Sendo assim, o quadro abaixo apresenta a lista de entrevistados, os fazem parte da coalizão dominante formal da empresa:

CARGO	TEMPO DE EMPRESA	IDADE
Diretor-Presidente	35	63
Diretora Técnica e Científica	30	54
Diretora de Atendimento e Desenvolvimento	30	52
Diretor Administrativo e Financeiro	10	52
Diretora Comercial e Marketing	11	47
Diretora de Logística e Suprimentos	20	37
Gerente Gestão Estratégica	14	39
Gerente Departamento Pessoal	5	39
Gerente de Tecnologia da Informação	10	42
Gerente Atendimento	8	33
Gerente Compras e Almojarifado	11	30
Gerente da Unidade Laboratorial Celso Ramos	20	43
Gerente Imunoquímica	10	50
Gerente Parasitologia e Urinálise	8	33

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

Não obstante, também fizeram parte da pesquisa quatorze coordenadoras de postos próprios de coleta. Cada posto de coleta Santa Luzia possui uma pessoa responsável por ele, esta profissional é a coordenadora do posto de coleta, estas contribuíram com a pesquisa a medida que possibilitaram um diagnóstico de como a base da organização se relaciona com o processo de implantação do planejamento estratégico, e de que forma enxerga as variáveis em estudo - liderança, cultura, estrutura, comunicação - dentro da empresa.

Para assegurar a privacidade dos entrevistados, estes não serão identificados no decorrer do trabalho. Para tanto, os diretores serão identificados com letras de A a E, e os gerentes com números de 1 a 8; exceto nos casos em que a identificação se faz necessária para que o leitor melhor compreenda o contexto do que estará sendo exposto.

### 3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A categoria de análise deste estudo foi a mesma proposta pela revisão de literatura apresentada.

Deste modo, primeiramente foram analisadas quais as características da cultura da empresa Santa Luzia Laboratório Médico, como age a liderança, como funciona sua estrutura e de que modo acontece o seu processo de comunicação.

Em segundo lugar, foi analisado todo o seu processo de planejamento estratégico, desde o surgimento da idéia de construir um, sua elaboração, até a atual implantação. Então, foi analisado como os fatores organizacionais - cultura, liderança, estrutura e, comunicação - influenciam no seu processo de implantação do planejamento estratégico, se colaboram, ou não, com o sucesso das estratégias inicialmente propostas.

Os fatores organizacionais escolhidos para a análise consistiram em liderança, cultura, estrutura e comunicação, pelo fato de serem os mais citados como influenciadores do processo de planejamento estratégico, pelos autores da área estratégica, como Hrebiniack (2006), Bossidy e Charan (2002), Mintzberg (2003), Certo e Peter (1993) e Oliveira (2001).

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os pesquisadores qualitativos têm a disposição diversas técnicas de coleta de informações (RICHARDSON, 1999), que podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos,

entrevistas, observação direta, observação participante, observação sistemática e artefatos físicos (YIN, 2001).

Devido ao fato da presente pesquisa ser predominantemente qualitativa, a principal técnica de coleta de dados empregada foi a entrevista, além da utilização da pesquisa documental, de questionários e observação sistemática.

A primeira etapa da coleta de dados consistiu na busca de dados secundários, através da pesquisa documental, onde foram identificados e analisados documentos e registros da empresa, no intuito de encontrar subsídios concretos que contribuíram com informações relevantes ao problema de pesquisa. As informações documentais, de acordo com Yin (2001), são relevantes a todos os tópicos de estudo de caso.

A segunda fase da coleta de dados caracterizou-se pela captação dos dados primários, a fim de colher as informações dos membros da empresa Santa Luzia Laboratório Médico a respeito das variáveis em estudo.

Com a coalizão dominante da empresa - diretor-presidente, diretores e gerentes - foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em profundidade, onde os entrevistados forneceram informações sobre como aconteceu o processo do planejamento estratégico, quem participou, como ele foi divulgado, e o que a alta cúpula está fazendo para implantá-lo. Assim como foi obtido dos entrevistados como que os mesmos consideravam a liderança, a cultura, a estrutura e processo comunicacional da empresa onde trabalham, e como percebiam a relação destas variáveis com o planejamento estratégico da mesma.

Com as coordenadoras dos postos próprios de coleta foram aplicados questionários semi-abertos, onde as respondentes informaram sobre o conhecimento delas em relação ao planejamento estratégico; o acesso que possuem às informações que dizem respeito às estratégias, que já foram ou estão sendo implantadas; de que forma elas participam na busca dos resultados almejados; o quanto elas se sentem importantes e parte da organização; e como vêem a cultura da empresa, a sua liderança, estrutura e comunicação.

O roteiro de entrevistas, assim como o questionário, foram elaborados com base no exposto pela fundamentação teórica da presente dissertação.

Roesch (1999) considera a entrevista em profundidade uma técnica fundamental da pesquisa qualitativa, que por meio de suas questões, permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Assim como Yin (2001, p.112) que afirma:

“uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso são as entrevistas”.

Outro método utilizado nesta pesquisa de campo foi a observação sistemática, definida por Bauer e Gaskell (2002) como aquela em que o pesquisador observa um campo de ação com um jeito imparcial, sendo possível avaliar processos muitas vezes implícitos. Da mesma forma, Yin (2001) profere que através das observações diretas é possível observar alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes, que servem como fonte de evidências em um estudo de caso.

Durante a coleta de dados, a pesquisadora acompanhou duas visitas setoriais<sup>1</sup> – nos postos de coleta de Coqueiros e da Cidade Universitária - realizada pelo Diretor-Presidente da empresa, pela Gerente da Gestão Estratégica e pela Diretora de Atendimento e Desenvolvimento, onde foram discutidos pontos do planejamento estratégico. Desta forma, a pesquisadora pode acompanhar na prática um dos processos de implantação do planejamento estratégico do Santa Luzia Laboratório Médico.

A partir de então, deu-se início a análise de conteúdo dos dados, que foi realizada de forma qualitativa, devido à natureza dos dados que foram coletados e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Assim sendo, a análise dos dados se desenvolveu, seguindo as seguintes etapas: 1) Pré-análise: organização do material a partir da triagem das informações mais importantes a serem utilizadas; 2) Descrição analítica: estudo aprofundado dos dados, conforme as perguntas de pesquisa e os referenciais teóricos; 3) Interpretação inferencial: consiste na etapa de reflexões e interpretações que dizem respeito ao material empírico.

Na pré-análise buscou-se organizar os dados, classificando-os dentro das variáveis a serem estudadas. Posteriormente, foi realizada a descrição dos dados coletados orientados pelas perguntas de pesquisa. Finalmente, foi realizada uma análise inferencial, através de uma reflexão do material empírico à luz da fundamentação teórica. Para por fim, serem realizadas as interpretações que geraram a conclusão da presente dissertação.

---

<sup>1</sup> O funcionamento das visitas setoriais, realizadas durante a implantação do planejamento estratégico da empresa Santa Luzia Laboratório Médico, está descrito no tópico 4.2.1 deste trabalho.

### 3.5 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

As entrevistas com a coalizão dominante da empresa foram conduzidas de acordo com o roteiro de entrevista, que está detalhado no Apêndice A deste trabalho. Vale mencionar que o questionário passou por um pré-teste realizado com as duas profissionais da empresa que gerem a Gestão Estratégica da mesma, a Gerente da Gestão Estratégica e sua diretora, a Diretora de Atendimento de Desenvolvimento. Com a realização do pré-teste não houve mudanças drásticas no roteiro de entrevista, apenas o desmembramento das questões mais longas.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 29 de setembro a 16 de novembro de 2009, devido ao fato de depender da disponibilidade dos entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa, de maneira geral, os entrevistados receberam a pesquisadora em suas salas. A duração das conversas foi em torno de uma hora, mas cada uma das entrevistas teve o seu tempo de duração, com um mínimo de 40 minutos e máximo de 2 horas e 25 minutos, como aconteceu em uma delas.

A maioria das entrevistas foi desenvolvida sem interrupção, o que demonstrou a disposição dos entrevistados em contribuir para a realização da pesquisa, através de suas inferências, evidenciando também interesse em conhecer os resultados da mesma.

Durante as conversas o clima estabelecido foi de abertura e transparência, onde cada um dos entrevistados mostrou-se à vontade para responder as questões do roteiro de entrevista, e permitiram que a pesquisadora pudesse obter maior amplitude dos temas em questão, através de novos questionamento que apareciam no decorrer da entrevista.

O questionário semi-aberto aplicado às coordenadoras de postos próprios de coleta, também passou por um pré-teste, realizado com duas coordenadoras, que contribuíram para que a linguagem do questionário ficasse de acordo com o público-alvo.

O questionário contou com 24 questões fechadas e uma questão aberta, como está apresentado no Apêndice B da presente dissertação. Ele foi aplicado às coordenadoras no dia 4 de dezembro de 2009, em uma reunião setorial, onde o questionário fez parte da pauta. Quem aplicou o questionário foi a gerente do setor, Gerente de Atendimento, devido à indisponibilidade da pesquisadora em se fazer presente nesta data, no entanto, foi solicitado que a gerente garantisse a não identificação das coordenadoras, para que assim elas pudessem responder ao questionário tranquilamente.

Além disso, a pesquisadora participou, utilizando o método de pesquisa observação sistemática, de uma das principais formas de acompanhamento da implantação do planejamento estratégico da empresa, as denominadas visitas setoriais. A pesquisadora observou as visitas que foram realizadas no dia 22 de setembro de 2009, no posto próprio de coleta do bairro Coqueiros, e 29 de setembro, no posto próprio de coleta da Cidade Universitária, como mostra a fotografia do Anexo A.

Ainda, nas idas à empresa para a realização das entrevistas, a pesquisadora teve a oportunidade de conviver e conversar com diversos colaboradores informalmente, os quais espontaneamente comentavam sobre a empresa, contribuindo assim para a coleta de dados.

Por fim, vale mencionar que, de maneira geral, tanto os entrevistados quanto as coordenadoras de postos de coleta, se colocaram a disposição da pesquisadora, caso houvesse a necessidade de solucionar dúvidas ou complementar as informações fornecidas.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na elaboração desta pesquisa, se mostra necessário apresentar aspectos que se referem a suas limitações. A principal limitação deste trabalho de pesquisa é inerente ao estudo de caso, uma vez que há a impossibilidade de generalização do caso em foco para as demais organizações, ou seja, devem-se respeitar as particularidades da empresa em estudo. Mas de qualquer modo, será possível conhecer a organização pesquisada em profundidade, permitindo o enriquecimento dos conhecimentos sobre o tema.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo serão apresentadas as características da empresa Santa Luzia Laboratório Médico, de acordo com as variáveis em estudo - estrutura, liderança, cultura e comunicação. Também será descrito o processo de planejamento estratégico da organização em estudo, da elaboração à implantação. Finalmente, a partir da descrição da estrutura, liderança, cultura e comunicação da empresa, será avaliada qual a influência que cada uma delas exerce sobre a implantação do planejamento estratégico da mesma.

### **4.1 SANTA LUZIA LABORATÓRIO MÉDICO**

Primeiramente serão apresentadas as características da empresa Santa Luzia Laboratório Médico, cujas informações aqui apresentadas foram obtidas através do levantamento de dados primários e secundários.

Os dados secundários foram obtidos nos documentos da empresa, aos quais a pesquisadora teve acesso. Os dados primários, preponderantes nesta pesquisa, foram colhidos através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com o diretor-presidente, diretores e gerentes da organização, assim como pelo preenchimento de um questionário aplicado às coordenadoras de postos de coleta próprios da empresa.

#### **4.1.1 A Estrutura**

A empresa Santa Luzia Laboratório Médico, hoje possui uma estrutura que conta com 552 funcionários, sendo responsável por três marcas de laboratório: Santa Luzia, Biomédico e Exame, este último era seu maior concorrente e foi adquirido em 2004.

Os dois laboratórios adquiridos, Biomédico e Exame, são gerenciados pela mesma estrutura, mesmos profissionais, e estão sob a direção de um único Diretor-Presidente. No entanto, por motivos estratégicos, cada um dos laboratórios possui uma razão social e continuam com suas marcas, segmentando assim a clientela, mesmo assim, as três marcas seguem os mesmos padrões culturais. No que tange o planejamento estratégico, as três marcas estão envolvidas na busca da visão da empresa Santa Luzia Laboratório Médico, mas possuem estratégias diferenciadas; no presente trabalho o planejamento

estratégico em estudo é o seguido pelo Santa Luzia, não levando em consideração as estratégias e meios de execução dos Laboratórios Exame e Biomédico.

O organograma da empresa começou a criar forma no ano 2000, com o auxílio da consultora externa TREVISAN, de São Paulo, que foi contratada para auxiliar no processo de certificações ISO, e acabou por também organizar todo o cronograma, criando as diretorias da empresa.

A partir de 2000, o organograma foi sofrendo pequenas alterações com o passar dos anos. Percebe-se que hoje além da estrutura administrativa e técnica, a estrutura de atendimento ao público, processo pré e pós-analítico, se dá através dos postos de coleta da marca Exame e Biomédico, os postos próprios Santa Luzia, os postos franqueados, e a coleta externa-domiciliar, todos sob a coordenação da mesma gerente de atendimento, exceto o posto Santa Luzia de Itajaí, que por ser mais distante possui uma gerente própria. A empresa também possui postos de coleta dentro de hospitais e clínicas, cada um com um gerente responsável. Cada posto de coleta ainda conta com uma coordenadora, as quais estão ligadas à gerente do setor.

Desta forma o organograma do Laboratório Médico Santa Luzia atualmente assim se apresenta:

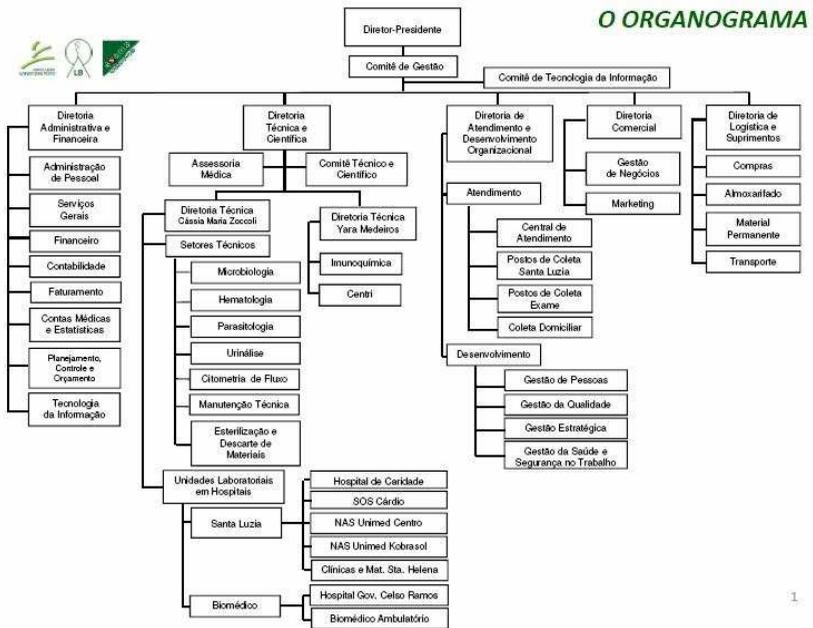


Figura 3 - Organograma Santa Luzia Laboratório Médico  
 Fonte: Santa Luzia Laboratório Médico

Mintzberg (2003) destaca a importância das empresas possuírem um organograma, uma vez que este representa um quadro preciso da divisão de trabalho, mostrando em uma rápida olhada que cargos existem, como estão agrupados em unidades, e como a autoridade formal flui entre eles. Da mesma forma, os entrevistados da empresa acreditam na importância e clareza do seu organograma. Para a Gerente 2, este organograma da empresa representa muito bem sua estrutura, ela declarou:

Existe um organograma bastante definido e acho que funciona bem, tem o Diretor-Presidente, o setor da Tecnologia da Informação que dá o suporte, e as diretorias. Eu acho que funciona muito bem, e todo mundo ali tem conhecimento, qual o gerente de qual setor, está vinculado a qual diretoria. E os diretores se reúnem toda semana com o Diretor-Presidente, na reunião de comitê, para definir algumas coisa e

tomar decisões, acho que essa dessa forma funciona muito bem.

Segundo a Gerente 5, o sistema de autoridade dentro da organização é fácil de ser identificado através do organograma e no dia-a-dia da empresa “eu enxergo bem a hierarquia, é tudo bem definido; tenho bem desenhado na minha cabeça, com quem eu devo me reportar na minha área e nas outras”.

O organograma do Santa Luzia segue a mesma lógica do apresentado por Mintzberg (2003), ver página 88 deste trabalho, uma vez que no topo encontra-se a Cúpula Estratégica, denominada pela organização em estudo de Comitê de Gestão, do qual fazem parte o Diretor-Presidente e todos os diretores de área, sendo estes os responsáveis pelas estratégias macro da empresa (aquelas que envolvem a organização toda) e por assegurar que a organização cumpra a sua missão de modo eficaz.

Nas linhas do meio do organograma, está o que Mintzberg (2003) denominou de Linha Intermediária, onde estão os gerentes intermediários, que possuem autoridade formal. Da mesma forma é no Santa Luzia, onde se encontram os gerentes de cada setor da organização.

De acordo com Mintzberg (2003) na base do organograma se encontra o Núcleo Operacional, que envolve os operadores. Mas o organograma do Santa Luzia não chega a apresentar também estes níveis, apresentando todos os diferentes setores, mas não a estrutura de cada um deles. Vale destacar que no setor de atendimento, cada posto de coleta conta com uma coordenadora de posto, que também possui poder formal sobre os colaboradores que trabalham no posto que ela representa, e estes postos sim estão representados no organograma.

Mintzberg (2003) ainda destaca no desenho do seu organograma a Tecnoestrutura, onde estão os analistas (e seus assessores de apoio) que estão a serviço da organização. Assim como a Assessoria de Apoio que se constitui nas unidades especializadas, criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional.

No caso da empresa em estudo, ela conta com o trabalho de médicos não credenciados à organização, que podem ser classificados como parte da Tecnoestrututura. Já no que tange a Assessoria de Apoio, a empresa busca terceirizar apenas os elementos que não são fatores essenciais para a organização, como motoristas e motoboys. De acordo com a Gerente 1 “até 2005 o pessoal da limpeza era terceirizado, mas como uma pesquisa realizada com os clientes identificou que um dos

principais atributos, fator chave que os levavam buscar e marca, era a limpeza, que apareceu até mesmo antes do fator “fidedignidade de resultado”, a empresa passou a ter o seu próprio pessoal da limpeza. São palavras da Gerente 1:

Só terceirizamos o que é serviço de apoio e não o que é atividade fim. A limpeza em si não é atividade fim, mas passou a interferir diretamente, a partir do momento que o cliente passou a vir aqui por isso, logo não poderíamos deixar nas mãos de terceiros. Temos também alguns médicos que são assessores, e os demais são colaboradores efetivados.

Segundo o Gerente 3, a sua área conta com um bom número de profissionais terceirizados, uma vez que sua equipe é pequena de acordo com as atividades que precisar desenvolver, por isso um dos seus principais desafios é manter a equipe alinhada, gerenciando também terceiros, o que é muito trabalhoso, na sua opinião.

Percebe-se que o organograma do Santa Luzia, assim como propõe Mintzberg (2003) é capaz de demonstrar a distribuição de poder dentro da organização, de forma que a cúpula estratégica (comitê de gestão) está conectada por uma linha intermediária (gerentes setoriais) a um núcleo operacional (colaboradores), o que indica que estão conectadas por uma linha de autoridade formal, enquanto que a tecnoestrutura e assessoria de apoio não estão inseridas, o que indica estão separadas desta linha de autoridade e influenciam o núcleo operacional apenas indiretamente.

No entanto, para a Diretora B, o poder não é um fator que demarca a estrutura da empresa:

Quando veio a TREVISAN, em 2000, e resolveu mexer nas coisas do Laboratório, inclusive no organograma, me entrevistaram, eu apresentei alguns dados, e para minha surpresa me chamaram para a diretoria, porque disseram que eu tinha perfil. Não foi uma questão de ver quem ia mandar ou ia ter poder, foi uma questão de organização mesmo. Então, nesse meio tempo, eu fui estudando, fazendo uma coisinha aqui, outra ali e fui fazendo cursos em São Paulo para entender um pouco mais sobre administração.

Para a Diretora A, que está na empresa há 30 anos, esta evolução na sua estrutura, o que envolve a formação de um organograma, se deu devido ao tamanho, ao seu crescimento, uma vez que ela reforça que a questão de poder não é muito enfatizada dentro da empresa.

Da mesma forma, o Diretor-Presidente afirmou que as mudanças na estrutura com passar dos anos ocorreram ao passo que a empresa crescia e agregava novos colaboradores, os quais traziam novidades para dentro da empresa:

A empresa começou do zero e sempre teve uma gestão segura, constante, persistente. Sempre existiu, pelo menos de minha parte, uma coisa muito firme, esse é o norte, é o que nós temos que fazer, pode variar um pouquinho, mas claro que nem sempre todo mundo vai dizer que é assim porque eu estou dizendo, ou que não é assim porque eu estou dizendo não, não é isso, sempre mudamos, mas com segurança nas ações que tomamos. As pessoas poderiam saber o que fazer e irem fazendo, mas como isso começou do zero e ia agregando sempre colaboradores, que traziam algum conhecimento e idéias, que se aceitavam que fossem agregadas na empresa, permitiu que ela fosse tendo essa evolução.

Com base na declaração a cima, percebe-se que no Santa Luzia o tamanho se apresentou como fator preponderante sobre a escolha da estrutura organizacional, como destacaram os autores Hall (1984), Mintzberg (2003) e Hrebiniak (2006), que apresentaram o tamanho, como um dos fatores que se associa a formação da estrutura da organização, e ainda destacam que quanto mais elaborada é sua estrutura, mais especializadas são suas tarefas e mais diferenciadas são suas unidades, maior o tamanho médio delas, e mais formalizada a organização.

No que diz respeito à formalização, o Diretor C acredita que o organograma da empresa representa uma formalidade que está sujeita a constantes evoluções, e que nada deixará de ser realizado devido a este documento, ele citou um exemplo:

Por hipótese se você tem talentos, esses talentos realmente são pessoas que são

diferenciadas, e tem a capacidade de realizar alguma coisa, então é dado a ele a possibilidade do exercício disso, portanto tem que flexibilizar certa coisa para que ela possa ser alcançada no seu tempo. Por exemplo, imagine que a Gerente da Gestão Estratégica tem esta lógica e tinha este estudo disso, esta condição de auto-ditada para aprofundar as questões do BSC, de melhorar e sempre deixar atualizada as coisas do planejamento, sempre que sai uma nova bibliografia ela está focada e quer implementar; só que vamos dizer que ela fazia também outras gestões no laboratório, mas pensamos assim, “para quem que eu vou dar condição de gerir o processo de planejamento estratégico?” vamos dizer que vou dar para alguma colaboradora porque ela está aqui na minha área. Mas não, foi dada para ela, mesmo que ela esteja na área de atendimento e desenvolvimento. Imagine que em algum momento todos os vínculos com a área dela acabe, não tem outro entrelaçamento, então ela vai passar a ser aqui da assessoria da presidência, então trocou-se a posição da gerente da Gestão Estratégica, teve alguma problema? Não! Pois a empresa soube reconhecer a capacidade dela, independentemente de quem ela estava subordinado, eu estou preocupado se ela está subordinada ao presidente, por isso hierarquicamente ela teria condições de sugerir ou ser questionada. O que eu tenho que entender é o seguinte: ela se mostrou capaz e hábil de fazer, então pronto, dei a ela a missão.

O Diretor C ainda acrescenta sobre a flexibilidade do organograma:

A empresa tem o organograma, que realmente é um documento de uma lógica, tem aquela estrutura tradicional, formal, mas ela acrescenta-se de algumas coisas que fazem parte das visões modernas, foi criado o comitê de gestão, por exemplo. Acho que isso é uma cultura, que apesar de ter um organograma mais formal, tem umas adições que daqui a pouco

possivelmente alguém poderá estar dizendo que se o conceito não é mais assim, então vamos redesenhar o organograma e fazer outro, que possa ser em linha, ou alguma coisa. Então eu digo que transitamos dentro da estrutura, temos as diretorias, as gerencias e os vínculos entre as atividades e áreas.

Cabe aqui enfatizar a contribuição de Haal (1984) quando afirma que a formação da estrutura retrata um quadro relativamente estático da organização, e há a necessidade de acrescentar “movimento” a ela. Assim como Hrebiniack (2006) advoga a necessidade de integração e coordenação entre as partes da estrutura, uma vez que todas são interdependentes, e Mintzberg (2003) defende a implantação de mecanismos de coordenação e instrumentos de interligação na empresa.

Conforme os mecanismos de coordenação propostos por Mintzberg (2003), pode-se afirmar que no Santa Luzia se apresentam o “processo de trabalho padronizado”, uma vez que o conteúdo do trabalho é especificado na organização, através do POP (procedimento operacional padrão) de cada função; e através do “habilidades (e conhecimento) padronizados”, visto que o Santa Luzia conta com uma série de treinamento, pelos quais o colaborador obrigatoriamente passa antes de começar seu trabalho efetivamente.

Já os instrumentos de interligação, de acordo com Mintzberg (2003), podem ser incorporados na estrutura formal da empresa através da inserção de cargos de interligação, ou comitê permanente, inserção de gerentes integradores, e a implantação de estrutura matricial. No entanto, a empresa em estudo não possui um cargo específico, responsável pela interligação entre os setores, no entanto a Gerente da Gestão Estratégica acredita que cumpre esta função, ela afirmou:

Na minha função de gerente da Gestão Estratégica, o que eu faço é mais ou menos isso, com as visitas que realizo com o Diretor-Presidente, fazemos um levantamento das questões das pessoas. Então, a partir do momento que eu vou junto com o Diretor-Presidente buscar os pontos fortes e fracos da empresa, buscar algumas oportunidades e ameaças observadas por eles, eu estou fazendo esse papel, mediando isso, eu busco informações lá fora. Mas não fica só na minha função, pois vários diretores e gestores já

têm essa visão do macro ambiente, de trazer informações para o presidente e com isso trazer melhorias para a organização.

Ainda, a Gerente a cima citada, afirma que a relação entre os setores é boa devido ao grande número de projetos com os quais a empresa trabalha, atualmente são 30 em andamento, os quais envolvem pessoas de diferentes setores. Além disso, cada um dos projetos tem um responsável e uma equipe de envolvidos, sendo que um dos envolvidos pode ser o gerente de algum setor, enquanto que quem está tocando o projeto pode ser apenas um colaborador de outra área.

O Diretor C explica a questão da hierarquia na execução destes projetos que envolvem mais de uma área:

Digamos que eu tenho um projeto que envolva dez áreas, não quer dizer que esses dez caras vão ser chefe de um colaborador que está envolvido. O que temos é assim, o colaborador está aqui eu sou gerente dele, ele pode até estar fazendo um processo na área dele, se tiver conexão com alguém que está chegando lá na outra área, a conexão tem lá, certamente lá tem um diretor que está com suas atividades naquilo ainda, que em dado momento estas atividades se conectem, e então talvez em algum momento possa se ter até uma evolução que algum determinado gestor de um processo inteiro possa, na verdade, estar respondendo a três ou quatro diretores, indiretamente até acontece, porque se a nível hierárquico de diretoria, se eu estiver me reportando a uma pessoa lá na área técnica na parte de algum processo que me alcance, é certo que o cara vai responder na mesma pró-atividade que estaria respondendo ao diretor dele.

Porém, para o Diretor C todas as atividades empresariais, independente da execução de projetos, acabam por se correlacionar de alguma maneira:

Há atividade que começam em algumas partes, terminam em outra e tem umas que possuem algumas interações bastante maiores. Por exemplo, a área de atendimento tem uma

interdependência com a nossa área de contas médicas bastante grande, com relação a indagações que um cliente está fazendo no balcão, se uma determinada tabela ou determinado preço não poderia estar sendo este, ou este e tal; a nossa área de contas-médicas precisa estar interagindo para responder, e assim por diante. Na área comercial também, se vai interferir em algum convênio, então assim, há bastante relação, todas as atividades acabam se inter-relacionando.

Outra forma de integração entre as pessoas das diferentes áreas da empresa, segundo a Gerente 1, é o jornal interno da empresa, o qual, entre outras funções, também apresenta os funcionários novos da organização, destaca as ações de determinados funcionários, e publica elogios que lhes são destinados, como na seção “massageando o ego”. No entanto, ela afirma “nem sempre é possível que os 500 e tantos funcionários se conheçam”.

Além da dificuldade de fazer com que todos os funcionários da empresa se conheçam e interajam, devido ao grande número de pessoas, a estrutura física da empresa também contribui para que não haja tanta interação entre as pessoas de diferentes setores, uma vez que os departamentos se concentram em diferentes prédios do centro de Florianópolis, o que a torna diferente de uma empresa que se encontra toda em um mesmo prédio, que tem um lugar para e cafezinho onde todos se encontram. A declaração da Gerente 2 mostra esta questão:

Eu nunca trabalhei na matriz, que tem 200 pessoas trabalhando, o meu setor fica neste prédio, onde tem 20 pessoas trabalhando, e dificilmente eu vou para um posto para poder conversar com outras pessoas, ou para outro prédio, onde está o marketing, por exemplo. Não tenho essa convivência com os colaboradores que não são da minha área.

No entanto, no que tange o nível de diretores, o Diretor-Presidente afirma “há integração total”, o que se justifica pelos encontros semanais que acontecem entre os diretores de todas as áreas.

Neste sentido, é possível perceber, através também do organograma já apresentado, que a estrutura da empresa se apresenta de forma bem formalizada, ao mesmo tempo em que se mostra bastante

flexível. O Gerente 6 demonstra esta mesma percepção na sua afirmação “a estrutura é bem formalizada, tem tudo certinho, mas é bem flexível”. De acordo com o Diretor-Presidente “a estrutura não é rígida, tem uma certa flexibilidade, mas dentro dos limites de não descaracterização do que ela tem como cultura”. A Diretora B também afirma que a estrutura formal, o organograma, é flexível, ela disse:

A gente está sempre mexendo no organograma, se for ver a Tecnologia da Informação estava lá embaixo no organograma até pouco tempo, e agora já tem que ir lá para cima, porque estrategicamente ela é importante, ela está no comitê de gestão uma vez por mês, então está com um braquinho lá na Gestão Estratégica.

Da mesma forma, a Gerente 8 afirmou “apesar de ter todo esse organograma bem organizado, ela é bastante flexível, afinal está sempre mudando.” A Gerente 4 salienta ainda mais esta questão:

Quem trabalha no Santa Luzia tem que ser flexível, veja minha trajetória, por exemplo, que a cada licença maternidade que eu tirava, na volta assumia uma nova função. Então não dá para levar para o pessoal, porque tem que se trabalhar conforme a necessidade da empresa naquele momento, hoje sou gerente de área, se daqui a pouco necessitarem de uma gerente de posto, eu serei.

Embora o organograma da empresa se mostra flexível, apto a mudanças, o grande número de procedimentos escritos na organização, cerca de 600 procedimentos que direcionam a rotina do Santa Luzia, segundo a Gerente 1, demonstram certo grau de formalização. Ainda, a partir da definição de Weber (1947, *apud* Hall, 1984, p.39) sobre burocracia, que diz “uma burocracia apresenta hierarquia de autoridade, limitação da autoridade de cada cargo, divisão do trabalho, membros tecnicamente competentes, procedimentos para o trabalho, normas para os encarregados deste e recompensas diferenciadas”, pode-se afirmar que a estrutura da empresa é também burocrática, haja vista que o autor afirma ser possível definir uma estrutura como burocrática, quando estes componentes estão presentes em elevado grau na organização.

A Gerente 1 falou a respeito do grande número de procedimentos na empresa:

Se uma atendente quer saber se ela pode ou não dar desconto a um cliente solicita, ela não terá muita dificuldade, pois terá um procedimento mostrando para ela a partir de quantos reais há a possibilidade de oferecer desconto ou não. Então a burocracia, a formalização aqui se dá no sentido da organização, através do POP (procedimento operacional padrão), e esta é uma burocracia saudável para a empresa.

Já para o Gerente 3 o que causa tanta burocratização na empresa é a questão da qualidade, e isto às vezes chega a atrapalhar, mas hoje isto já está sendo revisado na empresa.

No entanto, no que tange a comunicação entre os diferentes setores e níveis hierárquicos, está acontece de forma informal e natural dentro da empresa em estudo, sem excesso de burocracia, uma vez que para conversar com um diretor, e até mesmo com o Diretor-Presidente, é possível fazer diretamente, sem ter de passar pelo seu chefe, que passará por seu chefe e assim por diante, até a mensagem chegar onde deseja.

Outro fator associado aos parâmetros da estrutura organizacional, identificado como um aspecto específico á ela, de acordo com os autores estudados, é a centralização, que de acordo com Hall (1984) se refere à distribuição de poder nas organizações, ao direito de tomar decisões, e quanto maior a parte de decisões que ocorre no topo da organização, mais centralizada ela é (HALL, 1984).

Na empresa em estudo, o poder quanto à tomada de decisões se mostra tanto centralizado quanto descentralizado. No que tange as decisões estratégicas macros, que envolvem a empresa toda, estas são centralizadas no Diretor-Presidente e no comitê de gestão. As decisões estratégicas que dizem respeito a apenas um setor, assim como as decisões mais operacionais, cabem aos gerentes de cada setor. Quanto aos colaboradores, dependendo do gestor que possuem, tem autonomia maior ou menor, e participam mais ou menos no processo de tomada de decisão.

Para o Diretor C a tomada de decisão na empresa não é centralizada, o que existe são os níveis de tomada de decisão, ele explanou:

O que existe são níveis de decisão, por exemplo, o gerente financeiro sabe quais são as funções que ele tem e que decisões pode tomar, no nível de interação, o que acontece, às vezes são as inseguranças. Por exemplo, se uma pessoa, ainda que em condição, ela está insegura, ela pode se aconselhar, é uma questão dela se sentir mais segura assim.

No entanto, no que diz respeito à centralização ou não da tomada de decisão nos setores, a Diretora A declarou:

Na minha área eu descentralizo muito, mas tem áreas que centralizam mais, mas são a minoria. Em algumas áreas que eu visito, eu ainda vejo isso, o colaborador dizer “ah, mas eu não posso fazer isto porque ainda não falei com a fulana”, eu até tomo um impacto, então não posso dizer que seja totalmente descentralizada.

A Gerente 4, subordinada da diretora citada a cima, confirma sua autonomia “na minha área, com minha diretora, não percebo que ela centralize as decisões nela (...) então apenas a estratégia macro é bem centralizada, mas em cada setor o gerente define individualmente, se quer dividir isso com os colaboradores ou não.”

No que diz respeito às questões operacionais, segundo a Gerente 1, os gerentes possuem total autonomia para resolver os problemas do dia-a-dia no seu setor, pois a própria empresa solicita que ele tenha um posicionamento de líder. Exceto quando o problema que acontece esteja relacionado a ele, então a diretora da área, ou a psicóloga da empresa, se envolvem na condução da solução deste problema, visando o melhor para todas as partes envolvidas.

Dessa forma, alguns gerentes usam de sua autonomia para centralizar as decisões referentes ao setor, durante as entrevistas houve declarações como: “aqui dentro do setor, no final das contas quem decide sou eu, é uma liberdade e responsabilidade que foi dada, embora sempre fui muito aberto e escutei todo mundo, mas como no final eu que decido, então acaba sendo centralizada sim”; “é centralizada, inclusive no meu setor, centralizada no meu diretor”; mas a grande maioria dos entrevistados colocou que não centraliza a decisão nos seus setores, declarando “a tomada de decisão é descentralizada, eu tomo muito decisão que nem a minha diretora sabe”; “eu não consigo

trabalhar com pessoas que eu tenha que dar diretriz a todo momento, elas tem total autonomia”.

Ao nível dos colaboradores da linha da frente, de acordo com o questionário aplicado nas coordenadoras de postos de coleta, 10% delas afirmam que recebem as decisões que serão aplicadas no seu posto já prontas; 50% afirmaram que tomam determinadas decisões, mas para isso compartilham suas idéias com seus funcionários; 40% responderam que quando precisam tomar uma decisão conversam com sua gerente e, nenhuma delas afirmou tomar decisões sozinhas. Entre elas, ainda, 60% consideraram a tomada de decisão na empresa centralizada, contra 40% que pensam ao contrário. Logo, há um determinado equilíbrio de opiniões, também entre as gestoras da linha de frente, o que demonstra que a organização apresenta uma mistura entre decisões centralizadas e não centralizadas.

Aqui se percebe que a tomada de decisão na empresa, no que tange o nível setorial depende do gestor de cada setor, devido a autonomia que a empresa proporciona a eles, o que vai ao encontro das colocações de Bossidy e Charan (2002), de que as pessoas que estão mais próximas da ação têm maior conhecimento para tomar decisões que dizem respeito ao seu trabalho, e Ansoff (1990) que destaca a importância que tem para a organização a confiança depositada nos empregados.

Sob este aspecto, a Diretora D também acredita que os diretores e gestores possuem bastante autonomia, e apenas as questões mais importantes e estratégicas que são levadas ao comitê, como é natural acontecer em qualquer outra empresa, porém alguns gestores acabam centralizando e não oferecem autonomia a seus colaboradores. A Gerente 8, da mesma forma declarou:

Acredito que a tomada de decisão seja descentralizada, apesar de muita coisa vir decidida de cima, como as principais metas da empresa, pois eu acho que é assim que tem que ser, pois nós não poderíamos tomar essas decisões, no entanto nos setores os gerentes têm muita autonomia.

No entanto, apesar de certas decisões estratégicas estarem centralizadas no comitê de gestão, a Gerente 5 sente-se satisfeita com a abertura do comitê de gestão às idéias e opiniões dos demais colaboradores “eu vejo que o gerente se tem um projeto bom e ele leva

esse projeto no comitê, ele consegue fazer funcionar, o comitê está aberto para receber os projetos”.

A Diretora D ainda destacou:

Não podemos esquecer que está é uma empresa de um único dono, não temos acionistas, e este dono, o Diretor-Presidente, tem o comando de tudo, e ele tem os seus ímpetos; embora ele consulte o comitê, a forma dele crescer, ou querer fazer as aplicações, ele tem total autonomia para decidir isso; mas ao mesmo tempo ele também é exemplo para gente em como dar autonomia aos nossos colaboradores. Então quando um colaborador surge, como aconteceu agora com a gerente de Gestão Estratégica que veio com esta idéia, nesse formato, ele comprou a idéia e participa, assim como os diretores participam, os gerentes participam, e assim acaba-se formando uma cadeia.

Do mesmo modo, a Diretora B afirmou que a tomada de decisão na empresa é mais descentralizada, apenas o Diretor-Presidente é que é mais centralizador, no entanto atualmente ele conta bastante com seu comitê de gestão, ela explanou:

Chegamos a um nível de maturidade tão engraçado, que ele anda pelas escadas e diz assim “manda trocar todos os extintores de incêndio de vermelho pra rosa”, eu não vou trocar de vermelho pra rosa, eu vou fazer um estudo pra ver se realmente está certo fazer esta troca, mas se ele falar isso para outras pessoas, que são executoras, no outro dia vai estar tudo rosa. Então assim, nós, do comitê de gestão, somos pagos para que se ele vê algum problema com o extintor, se ele é vermelho ou não sei o quê, vamos ver o que é que é, temos que fazer as coisas conforme as normas da empresa, porque se eu trocar um extintor amanhã e der problema, porque não pode ser trocado de uma hora para outra, o diretor-presidente não vai no cara que trocou, ele vai vir em mim, “quando eu te falei na escada que era para trocar o extintor para rosa, eu estava querendo que você avaliasse se é preciso trocar

mesmo para rosa e blá blá blá, e troque se for preciso”.

Na visão do Diretor-Presidente, de modo geral as decisões na empresa são descentralizadas, mas determinadas questões precisam da sua aprovação:

De uma maneira geral eu considero bem descentralizada todas as ações dentro do laboratório, mas de qualquer maneira nesse conselho gestor, essas coisas todas são trazidas pra cá e a gente discute, e obviamente se procura trazer pro seu diretor e presidente argumentos que o convençam a tomar uma atitude favorável; mas tem certas decisões que o presidente da empresa precisa tomar, como por exemplo, tem um aparelho que custa 2 milhões de dólares, precisamos ver qual é a demanda para ele, o quanto nós temos, se é muito pouco, então não, se é o contrário eu digo que sim, uma vez que vai agregar muito valor a todos colaboradores, então as vezes tenho essas decisões, mas ela não é centralizada não.

As palavras do Diretor-Presidente vão ao encontro da teoria de Mintzberg (2003), que afirma que centralização é o meio mais seguro de coordenar a tomada de decisão na organização. Já para Hrebiniak (2006), a maior parte das empresas precisa usar tanto estruturas centralizadas, quanto descentralizadas, como acontece na empresa em estudo, porém é importante equilibrar estas duas formas estruturais para alcançar os resultados estratégicos e operacionais desejados para a organização.

Por fim, é possível perceber que o Santa Luzia possui uma estrutura mista, dificultando seu enquadramento em algum tipo de desenho organizacional, propostos pelos autores da área, como (estrutura simples, funcional, divisional, da unidade estratégica de negócio, da matriz, burocrática e *adhocrática*). A Diretora A, uma das colaboradoras mais antigas da organização, acredita que a estrutura do Santa Luzia seja mista, uma vez que cada área possui suas características, ela afirmou “na prática, eu vejo que na área da gestão, vivemos de uma forma mais democrática, enquanto que na área técnica eu vejo mais hierarquia. Uma é mais leve e outra mais rígida.”

De acordo com Hall (1984) as unidades da mesma organização podem sim ter formas estruturais diferentes, enquanto algumas unidades podem ser altamente formalizadas e complexas, outras não. Para o autor este tipo de estrutura mista, acontece principalmente me empresas que contam com um bom número de funcionários, como é o caso da empresa em estudo.

#### **4.1.2 A Liderança**

A coalizão dominante da empresa Santa Luzia Laboratório Médico é formada pela liderança maior do único dono e Diretor-Presidente, que juntamente com os diretores de área, formam o comitê de gestão. Abaixo dos diretores, encontram-se os gerentes de cada setor, que são subordinados aos diretores da área da qual fazem parte. Abaixo dos gerentes, encontram-se todos os outros colaboradores que não possuem poder formal na organização, exceto no setor de atendimento, onde cada posto de coleta possui uma coordenadora responsável por ele, estas logicamente subordinadas da gerente do setor de atendimento.

Os diretores são os que apresentam maior tempo de empresa, a maioria deles construiu sua carreira dentro do Santa Luzia, e a variação de tempo de empresa varia entre 10 e 35 anos. Apenas o Diretor administrativo-financeiro que já entrou na empresa com o cargo de diretor, todos os outros entraram sem cargos de chefia. Todos os diretores possuem graduação completa e no mínimo mais algum curso de pós-graduação.

Da mesma forma, a construção da carreira dos gerentes aconteceu dentro da empresa, eles possuem entre 5 e 11 anos de empresa, e também ingressaram na organização sem cargo de chefia. A faixa etária dos gerentes, naturalmente menor que a dos diretores, fica entre 33 e 42 anos de idade, e todos possuem no mínimo graduação completa.

Entre as coordenadoras de postos de coleta, as quais representam a chefia na linha de frente, ou seja, no atendimento ao cliente, com base nas profissionais que participaram da pesquisa, a maioria possui curso superior completo (80%), apenas 10% são pós-graduadas, e 10% possuem apenas ensino médio completo.

Desta forma, é possível perceber que, com raras exceções, a coalizão dominante da empresa foi se desenvolvendo dentro da própria empresa, a Diretora Técnica-Científica, por exemplo, começou sua carreira, através de um estágio desenvolvido no Laboratório e ali se encontra até hoje, ela declarou “comecei com estágio e fui ficando, isso

aconteceu com muitas pessoas aqui da área técnica”. A Diretora de Comercial e Marketing começou trabalhando no sistema de franquias do Laboratório. A Diretora de Logística e Suprimentos iniciou na organização aos dezenove anos. Por esse motivo que muitos dos entrevistados afirmaram que o Santa Luzia é para eles uma empresa-escola.

Neste sentido, nos últimos dez anos a empresa vem se empenhando em realizar treinamentos e cursos de desenvolvimento e capacitação de gestores, visando a formação de líderes, os quais foram considerados de muita valia pelos entrevistados, como afirma a Gerente 8, que assumiu o cargo há um ano:

Tive um treinamento de capacitação de gerência dentro da empresa, onde a gente aprendeu o que é ser líder, como é ser líder e quais são nossas atividades. Esse programa começou no ano passado, por isso só eu e mais uma gerente participamos, porque somos as mais recentes. Isto me ajudou muito, porque fui convidada para ser gerente, mas na verdade não sabia nem o que eu teria que fazer, pois não conhecia nada de administração, e esse treinamento foi fundamental para mim.

Os profissionais que assumiram os cargos de chefia há mais de dez anos, não tiveram este tipo de treinamento e afirmaram sentir falta desta preparação, como declara a Gerente 7:

A capacitação gerencial começou a pouco tempo, então a gente que assumiu a gerência antes disso foi indo, usando de muita criatividade para cumprir as funções de gerente. Eu tem muito agradecimento a minha diretora que me ajudou muito nesse processo, porque aprendi a ser gerente na prática.

Já a Diretora B, que praticamente iniciou a empresa junto com o Diretor-Presidente, trabalha no Laboratório há 30 anos, acredita que a convivência com ele foi o melhor treinamento de desenvolvimento de líder que poderia ter recebido:

Naquela época a gente tinha o ensinamento direto do atual Direto-Presidente, porque ele trabalhava conosco, ele ficava na banca, e ele é um líder nato, então a gente tinha aula todo dia praticamente. Porque a liderança se a gente presta atenção, a gente acaba querendo copiar no bom sentido, então no dia-a-dia a gente aprendeu muito com ele, aprendeu como fazer um serviço sério, com qualidade. E essa animação dele de sempre estar buscando o novo, isso ele também passou pra gente, e hoje a gente ainda não consegue fazer na mesma dimensão que ele fazia, se tivesse esse dom dele, talvez a gente tivesse mais lideranças aqui na empresa.

A Gerente 1 que ministra alguns destes treinamentos, não só de gestores, mas também para outros níveis, como o treinamento introdutório, afirma que estes treinamentos além de fazerem com que os profissionais conheçam cada vez mais as suas funções, também fazem com que eles desenvolvam uma visão sistêmica da organização, contribuindo para que eles conheçam todas as partes da empresa.

A Diretora D mostrou perceber bem essa importância da visão sistêmica, quando declarou:

Todos os treinamentos que eu fiz aqui na empresa foram de muita valia. Eu fazia assim, tinha um treinamento para coletar sangue eu ia, só tinha coletador, então todo mundo olhava que eu estava fazendo ali, mas eu queria saber, queria entender, porque quando eu entrei aqui eu não sabia nem o que era HB (hemoglobina), HT (hematócrito), HG (hemograma), se eu não fosse nesses treinamento, onde elas viam as planilhas, e tal, eu nunca ia saber, e como que você vai trabalhar, como que você vai cobrar de uma equipe, se você como gestor não sabe como que é [...] você é um bom líder se você sabe o que seus colaboradores fazem, para poder dar um suporte e um acompanhamento.

Este foco na visão sistêmica surgiu na empresa juntamente com a Gestão Estratégica, e o principal trabalho para desenvolvê-la é realizado já no treinamento introdutório, destinado aos novos

colaboradores, para que estes ingressem na organização já com esta perspectiva. Neste treinamento introdutório, o colaborador passa cinco dias da semana em treinamento, cerca de 5 horas por dia, e nele já é abordado pelo Diretor-Presidente que dá boas vindas e conta a história da empresa. Durante o treinamento também a diretora de desenvolvimento organizacional fala sobre os indicadores da empresa, apresenta o organograma, alguns projetos, apresenta o que o Santa Luzia faz hoje, qual a sua missão e visão, e também explica a política de qualidade, um dos principais valores da organização; também são apresentadas as normas de biosegurança, que segundo a Gerente 1, são imprescindíveis para o ambiente de trabalho. Além disso, os novos colaboradores escutam as palavras de cada um dos diretores de todas as áreas do Santa Luzia, por isso desta forma, já podem desenvolver uma visão sistêmica da organização, enxergando-a como um todo e não em partes fragmentadas.

Contudo, além do treinamento introdutório e de desenvolvimento de líderes, visando a capacitação de seus gerentes, a empresa também realiza reuniões gerenciais, onde os diretores também se inserem, levando determinados indicadores, e participando como observadores das discussões. Desse modo, segundo o Diretor C houve uma melhora no comportamento e na percepção de negócio dos gerentes, ele relatou:

Houve uma preocupação no laboratório de fazer crescer o senso de representante do patrão, do dono. O gerente precisa entender e evoluir que existe o nível de execução e existe o nível gerencial, dentro das estruturas da administração, e que não tem que necessariamente ser o cara que os outros tenham medo, mas precisa ser a pessoa que os colaboradores tenham como referência para fazer até uma argumentação, levar alguma sugestão. Com o passar do tempo isso foi evoluindo, teve épocas que tínhamos certas reservas, por exemplo, de levar um indicador para esta reunião, falando, por exemplo, do lucro da organização, talvez o despreparo de um gestor, em vez de ver aquilo como uma capacidade de que todas as pessoas vão ganhar com aquilo, e a empresa vai poder fazer mais investimento, ele já daqui a pouco vai estar dizendo “por que não me deram o aumento semana passada?”, por isso é

preciso criar e preparar, para depois fazer esse fórum, para então poder dividir as informações da organização.

Seguindo esta mesma lógica de “representação do patrão”, o Diretor-Presidente afirma:

Quem já executou todos os exames, como eu já o fiz, hoje nem pensa em fazer isso, porque todo e qualquer um, que está lá em cima fazendo, principalmente com a modernidade da tecnologia, consegue fazer de uma forma muito diferente da que eu fazia na época. Então eu vou lá apenas para fazer a coordenação disso, mas em função do número de atividades que eu tenho hoje e de pessoas que eu atendo, não consigo fazer isso, mas em compensação tenho pessoas que fazem isso muito bem.

Neste sentido, o Gerente 6 acredita que o Diretor-Presidente já esteve mais envolvido nos assuntos do Santa Luzia, mas hoje é bastante representado pelos seus diretores:

Quando eu entrei na empresa, há 20 anos, o Diretor-Presidente era muito intenso nas coisas, tinha total domínio na empresa, como eu acho que hoje em dia em tem domínio total do Avaí, a outra empresa que ele preside, mas não tem da empresa aqui, ele tem através dos papéis e dos relatórios que deseja hoje em dia. Por exemplo, se eu quiser comprar um equipamento X, antigamente ele participava diretamente do processo de negociação, hoje eu participo diretamente do processo, ele só participa se houver alguma coisinha ali que precise da força ou algum comentário dele, mas se estiver tudo resolvido financeiramente com a diretoria comercial, e se estivermos tecnicamente satisfeitos, ele só tem conhecimento que compramos tal equipamento.

Não obstante, quando os entrevistados foram questionados sobre o que um chefe deve ter para bem exercer seu papel como líder, as respostas ficaram em torno de auto-conhecimento, auto-controle,

respeito, disciplina, fazer acontecer, senso apurado de justiça, cumplicidade com seus colaboradores, praticidade, agilidade, humildade, capacidade de admitir seus erros, empatia, responsabilidade, visão sistêmica, pró-atividade, sabedoria para delegar responsabilidade, capacidade de ouvir o próximo, capacidade de deixar agradável seu ambiente de trabalho, paciência, criatividade e bom relacionamento. Dessa forma, os líderes parecem ir ao encontro do que a liderança maior da empresa, o Diretor-Presidente, espera de um líder:

Tem que ter humildade suficiente para aceitar as pessoas, as cabeças e inteligentes que tem idéias maravilhosas, e aceitar e dialogar com elas. Além disso, um líder antes de qualquer coisa, se quiser impor aquilo que ele pensa, muitas vezes pode até estar absolutamente certo, se ele não tiver suficientes argumentos para mostrar que a posição dele é melhor que das outras, ele não vai conseguir implantar adequadamente o que ele deseja, por isso é preciso que ele tenha humildade, e dialogue sempre com essas pessoas, até mesmo para imprimir aquilo que ele tem as maiores convicções, estas tem que ser compartilhadas com essas pessoas, é preciso fazer com que elas estejam vendo como ele está vendo, através de seus argumentos. Pois se tiver alguém que não aceita muito aquilo é um problema, ou você tem que trocar as pessoas, se tem tanta convicção assim, ou é preciso entrar em um consenso.

Deste modo, percebe-se que as características que um líder deve ter, citadas pelos entrevistados desta pesquisa, vão ao encontro das citadas pelos autores da área, como Ulrich (2001) que destaca que para serem líderes as pessoas precisam ter credibilidade pessoal, competência administrativa, e gerar compromisso com a visão da empresa; ou Covey (2000) que afirma que um líder deve ser capaz de dirigir grupos diferentes ao bem comum e manter as linhas de comunicação bem abertas. Sem esquecer-se de Senge (1990) que advoga que um líder deve também ser capaz de construir o alicerce da empresa, ou Hamel (2000) Welch e Welch (2005) e que consideram a franqueza e a honestidade uma das principais virtudes de um líder.

No entanto, quando os entrevistados da empresa foram questionados a respeito de como se vêem e como se sentem como

líderes, cada um mostrou a sua forma de liderança. O Diretor-Presidente assim se definiu:

Comunico-me muito bem com todos nossos colaboradores e com muito respeito, o que não impede de brincar e aceitar brincadeiras, e a opinião deles é muito importante pra mim, a gente pode discutir; eu posso não concordar com a opinião deles e tentar convencer que a minha pode ser melhor, mas também aceito facilmente, quando vem argumentos fortes do outro lado, aprendi a reconhecer esse argumento.

Da mesma forma o Diretor C definiu sua liderança:

Minha liderança eu exerço com simplicidade e bastante amizade, é um processo natural. Tenho bom trânsito com todos meus colaboradores, e sou aderente em termos de capacitação para fazer a atividade que estou fazendo. Eu aqui tenho uma sintonia muito grande com a minha equipe, então hoje eu diria que elas fariam qualquer coisa para não me deixar “mal na foto”, porque simplesmente quando eu tenho que me empenhar com eles, até mesmo quando os vejo aflitos, eu saio da minha posição de diretor e vou ao lado deles, no operacional mesmo se eu tiver conhecimento, eu vou estar ali ao lado do cara.

A Diretora D declarou “eu vejo a minha liderança em dois pontos: em exemplo e ser solicitada a opinar ou ajudar na solução de determinadas situações”. A Gerente 4 afirmou que sua liderança se baseia na delegação de tarefas; enquanto o Gerente 3 se considera um líder que deixa seus colaboradores a vontade para criar e discutir idéias, se sentido assim realizado. Já a Diretora E afirmou que gosta de liderar estando perto das pessoas, sem ser autoritária; e a Gerente 8 acredita na força da influência de sua liderança perante suas colaboradoras, por isso afirmou “procuro tomar cuidado se minhas idéias realmente são boas para não fazer com que todo pessoal não se empolgue com uma coisa que não seja tão boa assim”. Para a Gerente 5, sua forma de liderar dá bastante autonomia a seus subordinados. Já a Diretora A afirmou que está sempre buscando melhorar e se desenvolver, para que sua liderança se realize cada vez melhor.

Deste modo, se percebe que cada entrevistado busca desenvolver uma liderança com base nas características que consideraram importantes para se tornar um bom líder, alguns ainda destacaram que precisam melhorar em determinados aspectos, como, por exemplo, a Diretora B que afirmou “a gente nunca se vê como uma líder, eu não me vejo, se estou aqui é porque acham que eu sou”. Assim como a Gerente 2 declarou:

Hoje eu vou dizer pra ti que eu melhorei muito, quando eu entrei, eu era bem rígida, perfeccionista demais, ao extremo, não aceitava erro, eu era um horror, então minha avaliação de desempenho aparecia para eu melhorar isso e tal, e hoje, depois de 3 anos, eu vou dizer pra ti que eu tenho melhorado bastante. Eu estou muito mais tranqüila, eu cobro de uma maneira mais calma, porque eu era um pouco agitada, aquela coisa toda, porque eu não sabia como cobrar, então hoje eu to mais tranqüila, consigo conversar com o colaborador, consigo aceitar o erro, até porque somos todos seres humanos, eu também erro. Às vezes tenho muita dificuldade, mas eu tenho melhorado bastante.

Com isso denota-se que na empresa em estudo cada diretor e gerente tem sua forma de liderar, que nenhum deles chegou pronto à organização e com o passar dos anos de trabalho foram desenvolvendo e aprimorando sua capacidade de liderar, inclusive através dos treinamentos que a empresa ofereceu. Deste modo, o estudo de caso corrobora com a afirmação de Drucker (2001), o qual afirma que ninguém nasce líder, que não existe “personalidade de liderança” e “traços de liderança”, como afirma a teoria dos traços da personalidade, apresentada por Vergara (2000), mas sim que a liderança pode ser desenvolvida com o tempo, fazendo com que a única definição de líder seja aquele que possui seguidores.

Neste sentido, a forma como os líderes ocupam o seu tempo também varia dentro da empresa em estudo, 50% dos entrevistados declararam gastar a maior parte do seu tempo com a gestão de pessoas e “probleminhas do dia-a-dia”; 40% disseram que as constantes reuniões são que mais tomam seu tempo na empresa e; apesar de gestores, 20% dos entrevistados afirmaram que gastam mais o seu tempo com

atividade operacionais, como é o caso da Diretora B que declarou “ainda tenho muita coisa para fazer no operacional, que eu não deveria”.

Através das entrevistas foi possível perceber que os gestores da área técnica possuem um certo vínculo com o operacional, e sentem dificuldade em se desfazer dele. O próprio Diretor-Presidente da empresa, que é médico declarou “eu gostaria de participar bastante da parte técnica e acabo não participando, em função do número de atividade que eu tenho hoje”. Neste mesmo sentido, a Gerente 8 também afirmou “apesar de eu ser gerente, também trabalho com minhas subordinadas no operacional, e isso desprende bastante do meu tempo, então fica difícil arrumar tempo para a gestão”. O mesmo se reflete nas coordenadoras dos postos de coleta, onde 60% afirmaram se ocupar mais com as tarefas, e apenas 40% com as pessoas.

De acordo com a Gerente 1, o envolvimento dos diretores, e principalmente dos gerentes, com o operacional ocorre devido à estrutura enxuta que a organização possui a à forma com que os gestores crescem na empresa, ela afirmou:

O envolvimento dos gestores com o operacional acontece muito aqui, pois como a estrutura é enxuta, não temos colaboradores sobrando, o que faz com que na falta de um colaborador, o gestor tenha que ir para rotina, entrando na operação e então onde está a gestão? O que a gente vem buscando identificar é se o gestor faz a operação porque precisa ou porque prefere. Muitos gestores crescem na empresa por lealdade e por confiança, nem sempre seja por competência, então até tomam conta do recado, são ótimos no que estão fazendo, mas se quisermos avançar, precisamos de gestor mais gestor.

Dessa forma, a premissa de Bossidy e Charan (2002) de que muitas pessoas consideram a tarefa executiva um detalhe que está abaixo de sua dignidade como chefe ou como líder, não se aplica na empresa em estudo, uma vez que grande parte dos seus gestores dedica a maioria do seu tempo ao operacional, executando tarefas.

Apesar da dedicação que a coalizão dominante do Santa Luzia presta às ações operacionais, de acordo com o questionário aplicado às coordenadoras dos postos de coleta, os diretores e gerentes se mostram presentes no dia-a-dia dos colaboradores, pois 70% delas consideraram que seus líderes (tanto os gerentes, quanto diretores e o Diretor-

Presidente) são atenciosos e recebem bem as opiniões dos outros; apenas 10% os consideram ocupados demais e; nenhuma delas os apontou como autoritários. Vale destacar que todas as coordenadoras afirmaram conhecer o Diretor-Presidente da empresa, logo, apesar de todas as suas atividades, como ele mesmo afirmou, é capaz de se fazer presente em todos os níveis empresariais.

Além de buscar estar sempre presente, o Diretor-Presidente também apresenta uma série de características, destacadas pelos entrevistados, que fazem dele não apenas um Diretor-Presidente, mas um verdadeiro líder para as pessoas que o seguem, que trabalham na organização. As características citadas foram: persistente; empreendedor nato; pessoa fácil de comprar idéias, mas que cobra resultados depois; pessoa que acredita no que idealiza; visionário; corajoso; espontâneo; simples; carismático; líder que passa confiança para sua equipe e que permite que seus subordinados desenvolvam suas atividades com muita tranquilidade, não os reprimindo quando há erros; honesto; verdadeiro; correto; arrojado; conhecedor do negócio da empresa; arrojado; reconhecedor do talento e empenho de seus profissionais; extremamente humano; ético; portador de uma energia muito boa e contagiante; possuidor de uma ótima capacidade de argumentação e negociação.

Ainda, pelo fato do Diretor-Presidente ser a liderança maior da empresa, vale destacar as declarações de alguns dos entrevistados, como do Diretor C:

Ele foi médico por acaso, porque acho é um perfeito administrador e empreendedor. As pessoas que estão aqui dentro, já fazem seu trabalho com mais vontade e gosto porque estão servindo para uma pessoa bacana e não um “salafra”, onde você só trabalha para receber seu salário. Se o cara é bacana para você, você vai querer prestar apoio, não vai querer que o cara frite, mesmo que você tenha sugerido a ele não ir por aquele caminho. É a mesma coisa se te perguntasse “escuta, por que você trata assim teu pai, se ele nem te deu aquela blusa que você queria?”

A Gerente 7 afirmou “ele é a mola mestra dessa estrutura” ; a Gerente 5 testemunhou “a gente sente orgulho de ser subordinada dele, ele é extremamente inteligente, por ser médico ele entende muito de administração, além de dar muita segurança para a gente”.

Em uma das idas a organização, a pesquisadora, conversou com uma das funcionárias de limpeza, e espontaneamente ela declarou “nossa, essa empresa é muita boa, eu gosto de trabalhar aqui, até o Presidente trata a gente bem”. A Diretora E também expressou sua opinião:

Ele é uma pessoa muito correta, que se pode confiar, é do fio do bigode, ele dá a palavra dele e as pessoas sabem que é verdadeiro. Mas também ele é uma pessoa muito determinada, que vai atrás do que quer, ele gosta de ouvir a opinião dos outros, o que não significa que ele mude a opinião dele. Ele é bastante democrático no meu ponto de vista e claro, quando tem algumas opiniões que não vão ao encontro a dele, ele meio que ignora, mas não deixa de perguntar por causa disso, às vezes ele pergunta mas nem diz pra quê, ele faz uma sondagem, mas mesmo quando toda a empresa está contra e ele resolve, ele é determinado e vai fundo.

Ainda, o Diretor-Presidente demonstra preocupação com seus funcionários, como a pesquisadora pode testemunhar em uma das visitas da Gestão Estratégica ao Posto de Coleta de Coqueiros, que acompanhou. Nestas visitas, participam o Diretor-Presidente, a gerente da Gestão Estratégica e sua diretora, que vão aos postos de coleta para discutir sobre o planejamento estratégico da empresa, com todos os colaboradores que trabalham em cada um dos pontos. Na visita em questão a coordenadora do posto apresentou como solução para o ócio no período da tarde, devido ao grande número de clientes apenas no período da manhã, a diminuição da carga horária dos coletadores para quatro horas diárias, diminuindo assim um custo aparentemente desnecessário para empresa, que seria o pagamento de quatro horas de trabalho ociosas. Embora esta fosse uma solução aparente para este ponto fraco apresentado pelo posto, o Diretor-Presidente prontamente se colocou contra a sugestão, defendendo o bem-estar de seus colaboradores, uma vez que o trabalho de apenas quatro horas levaria seus funcionários a procurarem também outro emprego, o que acarretaria em seu estresse. A solução proposta pelo Diretor-Presidente foi estudar uma forma de atrair os clientes também à tarde.

Com isso, percebe-se que o Diretor-Presidente da organização em estudo, possui uma das características que Welch e Welch (2005) e

Carwell e Tichy (2003) consideram fundamental para que haja liderança, que é a preocupação com os liderados, pois sem eles não há liderança.

Sob esta perspectiva, Cardwell e Tichy (2003) proferem que a principal função de um líder se apresenta como o auxílio ao crescimento dos outros, visando a construção de novos líderes, sendo esta a condição para que as organizações sobrevivam no atual mundo competitivo em que estão inseridas. No entanto, entre os entrevistados na empresa em estudo, apenas duas pessoas destacaram esta questão, a Diretora B, e Gerente 7, que disseram respectivamente:

(...) formar pessoas seguidoras, acho que é outro negócio da liderança. O que eu estou tentando ver é quem são os talentos desse grupo de 92 pessoas que eu tenho, para que eu possa criar mais líderes aqui dentro, para depois que eu sair, a coisa não desvirtuar, não parar, porque não tem coisa pior que você começar um trabalho e de repente você vai embora e teu trabalho desanda. Isso eu tenho feito bastante, tenho olhado as pessoas que possam assumir no futuro e tenho trazido mais ao meu lado, olhado, dado uma testada para ver se são pessoas que a gente pode investir.

A gente sempre encontra pessoas com essa capacidade e até estimulamos isso, porque eu sempre digo para eles que daqui a pouco eu posso me aposentar ou arrumar outro emprego e quem que vai assumir meu lugar? Então sempre os estimulamos a terem uma visão global, e não ficarem apenas no seu mundinho.

Porém, quando questionados se no dia-a-dia da organização percebiam colaboradores que influenciavam os demais, 93% dos entrevistados respondeu positivamente; a Gerente 5 testemunhou “em outras áreas consigo ver que tem pessoas que tem todas as ferramentas para liderar, enquanto que o gerente dele não nem tem”.

Através destas palavras da Gerente 5 é possível perceber que na organização em estudo nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe, partindo do conceito de que líder é aquele que exerce influência sobre as outras pessoas, independente do cargo que ocupam, como afirmam Drucker (2001) e Covey (2000).

### 4.1.3 A Cultura Organizacional

Cultura organizacional é um termo que tem sido motivo de inquietação para muitos autores, como Freitas (1991), Fleury e Fischer (1996), Demuner (2003) e Schein (1996), e também para os administradores que tentam conceituá-lo e entendê-lo, assim como para os que buscam diagnosticar a cultura de uma organização, como já foi visto através do debate entre os autores da área no segundo capítulo deste trabalho.

Portanto, para identificar a cultura da organização em estudo, primeiramente se buscou identificar determinados fatores dentro da empresa, que os autores colocam como sendo aqueles que permitem caracterizar a sua cultura, para então compreendê-la e observar como os próprios colaboradores da empresa a definem.

De acordo com Demuner (2003), um dos fatores que influencia na caracterização da cultura de uma empresa é a personalidade do seu fundador. O autor afirma que os fundadores de uma empresa exercem um impacto importante na cultura inicial da mesma, uma vez que seus costumes, tradições e a maneira geral de proceder nas empresas hoje decorrem em grande parte de seus fundadores.

Na história da organização em estudo, o atual Diretor-Presidente da empresa, com apenas 13 anos de idade começou a trabalhar na então Clínica Santa Luzia, inaugurada em 1974, e após concluir a Faculdade de Medicina, pela Universidade Federal de Santa Catarina, adquiriu a Clínica e a transformou no Laboratório Médico Santa Luzia, o qual dirige até hoje, sendo ele o responsável por transformá-lo em uma empresa com excelência reconhecida no mercado. Desta forma, o Diretor-Presidente é considerado o fundador da empresa Santa Luzia Laboratório Médico.

No tópico anterior desta dissertação, foram apresentadas as características do Diretor-Presidente da organização em estudo, as quais foram destacadas pelos entrevistados, todas elas positivas. Depois disso, todos os entrevistados afirmaram que acreditam que o modo de ser e agir do fundador da empresa, o Diretor-Presidente, tem influência direta na cultura da mesma. Alguns entrevistados até mesmo destacaram algumas atitudes do Diretor-Presidente que os marcaram e influenciam no seu modo de trabalhar.

Uma delas é a história que o Diretor-Presidente conta nos treinamentos introdutórios, aos novos funcionários, a qual incentiva os colaboradores a sempre buscarem o porquê das suas ações, e não

trabalharem automaticamente, sem pensar. A Gerente 8 contou esta história:

O que marcou foi a história que ele conta, quando recepciona os funcionários novos, isso tem oito anos já, mas eu me lembro bem. A história é sobre um rei que quis plantar árvores em todo o caminho percorrido para se chegar a seu reinado, então ele colocou um guarda do lado de cada uma das árvores para cuidar delas. Mas depois que as árvores já estavam grandes e fortes os guardas continuavam lá, e quando questionados por um cidadão que passava por quê estavam lá, não sabiam responder. Ou seja, ele passava que a gente deve sempre saber o porquê estamos fazendo certas coisas, e não simplesmente fazer porque um chefe nos mandou.

Para a Diretora E:

Tem vários discursos dele que já ouvi na minha vida, têm duas coisas muito importantes que ele sempre cita, uma é “me leve tudo, mas me deixe as pessoas, que eu começo tudo de novo”, ele sempre comenta. A outra é uma história que ele sempre conta nas reuniões, ele questiona por que esse lápis vermelho está aqui há cinco anos?”, é a história do rei e dos guardiões que cuidavam das árvores. Essas são duas histórias bem marcantes pra mim.

Esta frase “me leve tudo, mas me deixe as pessoas, que eu começo tudo de novo”, demonstra o valor que o Diretor-Presidente dá às pessoas que trabalham com ele, e é um dos fatores que se percebe no dia-a-dia da organização. O Diretor C expõe isto:

Vivenciei um episódio interessante, quando compramos o Laboratório Exame, um dos primeiros movimentos que fizemos nas reuniões e também para fazer o contato com a nova turma de colaboradores que estava sendo encampada, lembro como se fosse hoje, uma das primeiras afirmações que o nosso Diretor-Presidente fez para nós e para eles, os funcionários da Exame,

foi dizendo “eu não quero que vocês se preocupem com a perda do emprego, vocês sairão se quiserem, se quiserem permanecer as portas do laboratório estarão aqui, exatamente para que vocês fiquem, seja no Exame, seja Santa Luzia”, e nós fomos ali e não fizemos nenhum processo de racionalização porque a atividade se juntou. Ao contrário, nós dizíamos a eles que sabíamos que nosso crescimento era tão líquido e certo, que até que, se por algum momento, pudesse parecer uma ociosidade, rapidamente isso mudaria, e não queríamos deixar os profissionais que já tínhamos e eram capacitados para realizar estas tarefas.

Para a Gerente 5 a valorização das pessoas é também a principal contribuição do Diretor-Presidente para a cultura da empresa, além de sua determinação:

O trato com as pessoas, a cordialidade que ele tem, o bom dia com todos, até mesmo com as pessoas da limpeza, que ele não sabe o nome, isso contagia e parece geral na empresa. Outra coisa que eu vejo que é uma coisa que é dele, a gente brinca que tudo que ele coloca a mão vira ouro, a gente vê a persistência dele. Como exemplo disso tem o laboratório que já cresceu muito, e tem também o Avaí, o time de futebol que ele está presidindo, depois que ele assumiu lá não sossegou até que levantou o time, que subiu até para a série A, neste ano de 2009. Então é uma persistência, ele não se entrega fácil, e isso é transmitido para gente. Aqui no Laboratório a gente também vê esta determinação dele, gente já passou por algumas dificuldades aqui na empresa, bem sérias, de outros laboratórios quererem comprar, e ele insistiu em continuar, e a gente realmente reorganizou e casa e todo mundo fez um trabalho de reestruturação, economia, redução de custo, e hoje o Laboratório tem um cenário totalmente diferente do que a cinco ou seis anos atrás. Ele acredita nas coisas, e não é do nada, é com embasamento.

Outro bordão do Diretor-Presidente que também é visto como uma influenciador da cultura da empresa, um marco, é o citado pela Gerente 1 “não se corre atrás do prejuízo, se corre atrás dos lucros”.

Já na visão do Gerente 3, a própria história do Diretor-Presidente é um marco para a organização:

O que me ficou muito forte, além do empreendedorismo dele, é o fato do Diretor-Presidente ter começado a trabalhar muito cedo, desde os 13 anos. Começou limpando o laboratório, foi construindo uma carreira, até chegar a ser médico, isso marca um pouco a empresa, e faz um pouquinho parte da história da empresa.

A Diretora D acredita que a maturidade e o incentivo ao crescimento dos profissionais que trabalham com ele, são as características do Diretor-Presidente que fizeram com que a empresa chegasse onde está:

Eu acho que a maturidade dele é fantástica, ele deve ter passado por tanto coisa, que ele sabe que por mais que o que a gente trabalhe, em algum projeto talvez, se não der certo, não der em nada, não tem problema, porque a gente ao menos vai aprender a lidar com determinadas situações. Além disso, ele incentiva a gente crescer, eu trabalhei muitos anos no atendimento, e foi uma escola muito grande pra mim, mas quando abriu a área comercial e ele me chamou pra trabalhar aqui como diretora, pra mim foi um grande desafio, eu fiquei preocupada se não precisariam de mim no atendimento, e ouvi da boca dele “não podemos impedir que você cresça.

A Diretora B, que começou a empresa juntamente com o Diretor-Presidente, acredita tanto na sua conduta, que gostaria que seus valores tivessem ainda mais influência sobre a cultura organizacional:

Eu gostaria que tivesse mais influencia dele na cultura, é óbvio que tem, mas eu acho que a gente poderia contribuir mais, colocando um pouco daquilo que a gente teve, porque há 30 anos a

gente teve a sorte de trabalhar todos os dias com um líder, dentro de um ambiente menor, então agora somos quinhentas e poucas pessoas aqui, não temos uma pessoa como o Diretor-Presidente do lado de cada um, mas a gente procura ter os multiplicadores, para que a empresa tenha a cara do dono. A gente procura achar que é a cara do dono, a gente vê pela pesquisa de clima, parece que as pessoas gostam de trabalhar aqui.

Na visão do próprio Diretor-Presidente, o seu princípio que mais está enraizado na cultura da empresa é a questão da qualidade, ele declarou:

A política de qualidade, essa sim, posso dizer que está muito arraigada na minha formação, eu insisto nisso, meus princípios desde que abriu a empresa. É claro que as pessoas gostam de trabalhar com a qualidade, mas é preciso que de alguém que comande, se não elas não conseguem fazer, é preciso alguém que faça parte, tem haver com a empresa com um todo, mas a participação bastante grande nisso é minha.

Na base da organização, 90% das coordenadoras de postos de coleta, que responderam ao questionário desta pesquisa, acreditam que a cultura da empresa está relacionada com os valores, como a forma de ser do seu Diretor-Presidente.

Contudo, para a pesquisadora definir a cultura da empresa seria perigoso, haja vista que os pressupostos básicos de uma cultura organizacional são difíceis de discernir, pois se mantêm invisíveis à observação do agente externo, usam mecanismos, e não se revelam com facilidade aos estranhos (FISCHER, 1996). Deste modo, foram os próprios colaboradores que definiram com suas palavras a cultura da organização onde trabalham.

Entre as definições, a palavra “qualidade” foi a mais citada como característica da cultura do Santa Luzia, por 57% dos entrevistados. As outras características se deram em torno da confiança que existe na relação de trabalho, como afirmou o Diretor C “as pessoas não tem o medo constante de serem mandadas para rua”; na responsabilidade social, como colocou a Diretora D “responsabilidade com os nossos clientes, nossos serviços”; o aprendizado constante, como

declarou a Gerente 8 “a cultura da empresa é como escola, pois me ensinou muita coisa, e busca sempre aperfeiçoar seus profissionais”, e também o Diretor C “sempre buscamos coisas mais eficazes, eficientes, producentes”; e a ousadia, como afirmou a Diretora E “é uma empresa ousada, veio pequenininha e foi crescendo”.

É interessante perceber que estas características não foram citadas apenas pelos diretores e gerentes, a mesma questão foi feita às coordenadoras de postos de coleta, e em todas as definições sobre cultura organizacional citadas, a qualidade no atendimento e nos serviços, e a preocupação com os clientes, apareceu em 100% das respostas. Além da qualidade, também foram citadas a responsabilidade social e a preocupação com o desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa.

No que tange a responsabilidade social, vale citar a colocação da Diretora D:

O Santa Luzia já nasceu socialmente responsável, mesmo quando não se falava nisso, porque quando isso não era moda. Eu acho que a responsabilidade social não pode ser modismo, ela tem que realmente fazer parte da cultura da empresa, porque ela não é filantropia e tudo que eu vejo que o Santa Luzia faz, no seu negócio, não objetiva exclusivamente o lucro, ela tem que ter o lucro para sobreviver, senão não é sustentável, só que entre ganhar e você entregar pro teu cliente e teu médico, um resultado, um laudo que realmente auxilia no diagnóstico é preferência, então é somos responsáveis, somos uma empresa que cuida da saúde de uma comunidade é isso é uma coisa extremamente importante.

Ousada, foi outra característica citada como pertencente da cultura do Santa Luzia, todavia, se percebe que apesar da empresa ter crescido bastante, e ousado na busca de novas tecnologias e aperfeiçoamento de seus serviços, ela não deixou de se preocupar com seus clientes e funcionários, como se continuasse com uma cultura de empresa pequena, como destacou a Gerente 4:

Eu acho que ao mesmo tempo em que a empresa tende e tem interesse em ser inovadora, ela é tradicional, eu não sei te explicar isso. Ela quer

inovar, ela busca a excelência em serviços, quer ter uma tecnologia de ponta, mas mantém aquela coisa de conhecer os clientes, de fazer um diferencial pra cada um, de tratar cada uma como único, tem aquela exclusividade, que parece de uma empresa pequena.

No que tange a preocupação que a empresa tem com seus funcionários, ela é perceptível também no dia-a-dia da empresa, a começar pelo modo com que os funcionários são chamados, “colaboradores”. Dentre todas as idas da pesquisadora á empresa, e todas as entrevistas, em nenhum momento ela escutou a palavra funcionário ou subordinado, ou qualquer outra para designar um trabalhador, que não fosse “o colaborador”. O depoimento da Gerente 5 também demonstra esta preocupação da empresa, em especial do Diretor-Presidente, com seus colaboradores:

Essa empresa é uma mãe para mim, por causa da minha própria história aqui dentro. Eu cai aqui de pára-quedas, pois toda minha família trabalha na área de engenharia, meus irmãos todos, eu sempre quis fazer engenharia, e cai aqui na área administrativa do Laboratório, jamais imaginava que eu ia trabalhar com isso, e o Laboratório me despertou isso e me deu muito oportunidade. Desde que eu desenvolvi um projeto aqui dentro, que foi na área de importação, minha formação é administração com comércio exterior. Eu desenvolvi um projeto que eles pagaram minha faculdade, no primeiro ano foi um percentual e depois com o desenvolvimento do projeto começaram a pagar integral. Esse apoio, são poucas as pessoas que tem esse privilégio, e não foi de graça, eu desenvolvi todo o trabalho, mas a oportunidade, parar para ouvir, até foi um diretor novo na época aqui na empresa, que acreditou em mim, e hoje eu sou o que sou graças ao Laboratório, eu consegui fazer minha graduação. Até pela minha história de ter engravidado cedo, com 17 anos, eu pensei que tinha acabado com a minha vida, não ia mais conseguir fazer uma faculdade, não ia conseguir trabalhar, eu pensava quem é que ia contratar uma pessoa com filho, porque a gente sabe que tem esse preconceito.

Então pra mim, o Laboratório foi só oportunidades boas, eu não quis sair, tu até pensa as vezes sair pois outras empresas oferecem salários mais altos, mas então vem toda essa história e eu não tenho coragem.

Sob esta mesa perspectiva, o Diretor-Presidente acredita que a cultura da empresa envolve a satisfação, não só de seus clientes, mas muito de seus colaboradores, e assim a definiu:

É uma empresa, eu diria assim, as pessoas têm que gostar de estar nessa empresa, porque ela agrega os valores e as várias pessoas, dentro da sua função primordial. Com quinhentos e tantos funcionários é óbvio que eu não vou conseguir ter uma relação direta com todos, mas que eles considerem, por exemplo, como se fosse uma família harmoniosa, tentando resolver nossos problemas, e que tenham absoluta liberdade de mudar trajetórias, algumas coisas que se estabeleceu e não está dando o resultado que se esperava. A cultura é primordialmente essa questão do relacionamento entre as pessoas, em prol daquilo que a empresa destina-se a fazer.

Desta forma, pode-se afirmar que a maneira como a cultura do Santa Luzia foi construída, e atualmente se caracteriza, está diretamente ligada a personalidade de seu fundador, como afirmou Schein (1996), pois além dos depoimentos já citados que nos trazem esta noção, não foi raro no decorrer das entrevistas, os líderes usarem a expressão “como fala o nosso Diretor-Presidente...” Além disso, todos os entrevistados afirmaram que a empresa é sim a cara do dono, de acordo com a Gerente 1 “hoje os principais fatores de desenvolvimento da empresa são em função do jeito dele de ser, que acredita nas pessoas, por causa disso que a empresa hoje está espalhada do jeito que está”, e com a diretora E “a empresa é a cara do dono, ele passou muita coisa dele para a empresa, para os gerentes e colaboradores”. O próprio Diretor-Presidente afirmou “os meus valores fazem parte da cultura da empresa”.

Esta afirmação do Diretor-Presidente do Santa Luzia Laboratório Médico, também é citada por outros líderes, que são mencionados na literatura, como Jack Welch que transformou a cultura da General Electric de acordo com seus princípios, quando estabeleceu

que queria transformá-la na empresa mais competitiva do planeta (WELCH e BYRNE, 2001). Do mesmo modo que Carlos Ghosn, o brasileiro que retirou a empresa japonesa Nissan de seu estado falimentar e a fez atingir lucros recordes em apenas dois anos, através de sua liderança que mudou as atitudes dos membros da empresa, e transformou a cultura enraizada e resistente que existia na organização, sendo visto como herói por muitos japoneses, e por outros como um destruidor da cultura japonesa (MAGEE, 2003).

Vale ainda mencionar que dentro das classificações de Schein (1996) de construção da cultura, o Santa Luzia encontra-se naquela onde o próprio comportamento do empresário é um modelo de papel funcional que estimula os subordinados a se identificarem com eles e, desse modo, internalizarem suas crenças, valores e premissas.

Entretanto, além da cultura e suas formas de manifestação, há nas organizações as chamadas subculturas, que segundo Ambrosini (2004) fazem com que seja possível que unidades coexistentes de um sistema mais amplo tenham culturas independentes do próprio sistema, ou até mesmo conflitantes com ele.

Tratando-se de subculturas, segundo os entrevistados, no Santa Luzia este não é fator que se mostre forte dentro na empresa, embora presente. Dois dos entrevistados até mesmo afirmam que não existe subculturas dentro da organização, porém todos os restantes acreditam que há, justificando ser um fator inerente a qualquer empresa com mais de 500 funcionários.

Um dos gerentes afirmou que apesar da cultura do Santa Luzia ser forte e presente, cada área acaba por apresentar determinadas peculiaridades, principalmente pelo fato de cada área ser a cara de seu diretor, o que acaba caracterizando determinadas subculturas:

Alguns são mais céticos, outros mais abertos, isso acaba criando alguma coisa nos colaboradores do tipo 'ah lá eles podem chegar mais tarde e trabalhar mais tarde e aqui eu tenho que chegar no horário'. Então tento explicar que na área atendimento, por exemplo, a pessoa tem que chegar no horário senão o cliente vai ficar esperando, já num departamento, como o da Tecnologia da Informação não funciona.

De acordo com Diretor-Presidente a cultura da empresa é suficientemente forte para não permitir a criação de subculturas intensas:

Se um grupo fechado existe, ele tem que se abrir, tem que conseguir estar dentro da cultura da empresa, dos objetivos, daquilo que a empresa faz, do contrário você corre o risco de dizer “vamos pra lá” e tem alguém puxando pra cá, e isso é muito complexo.

Neste mesmo sentido, a Gerente 1 declarou “estamos trabalhando sobre uma cultura de forma pró-ativa e não retrógrada, quem não se encaixa ou pede para sair ou a empresa convida para sair.”

O Diretor C salientou que até mesmo nas empresas do Santa Luzia, com outras razões sociais, o Laboratório Exame e o Biomédico, não há a presença forte de diferenças culturais, ele afirmou:

A cultura do Santa Luzia se faz bastante presente, de forma natural. Até mesmo no Laboratório Exame, se existia alguma coisa, era em relação à concorrência, que se o Santa Luzia era considerado o maior Laboratório aqui, o Exame era o segundo. Então dentro daquele contexto das competições, talvez até pudesse num ou naquele colaborador ter alguma coisa, mas hoje o próprio ex-dono do Exame tem um vínculo de prestação de serviço com a gente.

A Gerente 1 acredita que a formação de subculturas já foi mais evidente dentro dos 14 anos que ela trabalha na empresa, e que devido ao trabalho constante em equipe, e a evidência que buscam dar a visão sistêmica, enfatizando que cada um é importante na sua função, isto já não é mais tão evidente. Ela acredita que as pequenas diferenciações que ocorrem, principalmente entre as diferentes áreas, é devido ao fato das diferentes formações acadêmicas dos profissionais da empresa.

Nesta questão, é possível observar que há uma certa subcultura que gera até mesmo pequenos aflitos, entre a área técnica e a área administrativa, principalmente no setor de atendimento, questão esta que foi citada por 42% dos entrevistados.

A Diretora E, da área administrativa, declarou:

Algumas vezes que os colaboradores da área técnica estão estressados, cansados por causa da falta de um produto ou um equipamento quebrado, eles tem a tendência de querer resolver isso correndo, como se a gente fosse mágico, dizendo que eles são da área técnica e precisam daquilo. Mas eu não percebo isso como a formação de uma subcultura forte, eu trabalho aqui há muito tempo, e acho que isso é natural na área da saúde.

A Gerente 4, também da área administrativa, foi outra que destacou esta questão:

O atendimento em si, e falo até mesmo pelas coordenadoras agora, elas se sentem separadas da área técnica, como se a área técnica fosse superior. Há uma distancia sentida por elas, e a gente tenta trabalhar isso com eles culturalmente, eu tento passar para elas que elas vendem a sua própria credibilidade, então se elas se sentem daquela forma, se rebaixam, ou aceitam determinadas situações, é porque elas tem conhecimento do que elas desenvolvem, e a área técnica tem conhecimento do que ela desenvolve. Mas às vezes, a área técnica age como se fossem os diretores do atendimento, que são superiores, e o atendimento se baixa.

Sobre esta situação, a Gerente 7, da área técnica, afirmou que:

A gente tem atritos, com certeza, mas é igual uma família, se brigamos é em prol de uma melhoria [...] mas se eu percebo alguma coisa errada no atendimento, eu vou e tento corrigir, ninguém vai fazer atrito por picuinha, pelo menos a minha visão é essa. Se eu pego no pé de um posto, é porque estão fazendo alguma coisa errada, não pego no pé de graça.

O Diretor administrativo C coloca a sua visão sobre esta situação:

A área afim da empresa, no caso a técnica, ela acaba meio que se achando e portanto as áreas que

são de apoio, por outro lado, podem ter em algum momento uma sensação que estão sendo subjugadas a um estrelato da área afim. Tem haver com as relações, com o interpessoal, com o conhecer-se. Mas eu diria que hoje eu vejo isso muito menos presente, pelas relações que vêm sendo sugeridas pela administração, pelo crescimento da sociedade no aconselhamento ao ser humano, para interagir e isso nos alcança no meio empresarial. Porém é óbvio que se formos fazer uma medição com algum instrumento de precisão fino, você vai encontrar, não muito ostensivo, alguma diferença do que porque se acham importantes os caras da área técnica, do que os que se acham no apoio; mas a gente tenta quebrar isso pelos relacionamentos.

No entanto, está diferença entre estas duas grandes áreas se mostra mais ao nível dos colaboradores, e ainda gerencial, uma vez que a Diretora da área Técnica-Científica reconhece a importância do apoio prestado pela administração, e seguindo a mesma lógica do Diretor a cima, explanou:

O que as pessoas não entendem, é que a área afim é o carro-chefe. Eu consigo imaginar como se sentem às vezes o pessoal da administração, mas o que seria da gente sem o suporte deles, o que nós faríamos sem o atendimento, sem o setor de compras, sem a tecnologia da informação então, nossa, não daria certo.

Observa-se que formação de determinada subcultura na empresa em estudo, a que se mostra mais evidente, de acordo com os entrevistados, se formou devido a formação acadêmica dos diferentes grupos, como advoga Schein (*apud* Fleury, 1996), que grupos com ocupações semelhantes tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações. Entretanto, como o mesmo autor expõe, e como acontece na empresa em estudo, é possível que prevaleça uma cultura forte sobre as várias subculturas das unidades.

Outro fator cultural que merece atenção é o clima organizacional, que segundo Monteiro, Ventura e Cruz (1999), assim como o sistema de crenças e valores, também faz parte da cultura

organizacional, uma vez que surge da interação entre os membros da organização.

Segundo a Diretora A, o clima organizacional no Santa Luzia é um fator que recebe bastante atenção, e para medi-lo e se preciso tomar ações para que melhore, a cada dois anos é realizada uma pesquisa clima organizacional. De acordo com Diretora A, a pesquisa é realizada a cada dois anos, para que haja um espaço de tempo hábil para trabalhar em cima dos seus resultados, ou seja, em um ano a pesquisa é elaborada, aplicada e tem seus dados tabulados e repassados aos colaboradores, e no próximo ano são realizadas as ações corretivas das falhas identificadas na pesquisa. A Gerente 1 explicou:

Antigamente a pesquisa de clima era feita anualmente, mas como as reivindicações eram muitas, e mal estávamos tirando nossas conclusões do que os colaboradores queriam e iríamos tentar satisfazer, já tinha uma nova pesquisa encaminhada, e as pessoas ainda não tinham visto os frutos da pesquisa anterior e diziam “ah , mas ta aqui de novo, já respondi no ano passado”. Dessa forma, a pesquisa estava perdendo sua credibilidade, por isso passamos a fazer a cada dois anos.

A pesquisa de clima é elaborada pela psicóloga da empresa, e este foi o primeiro ano que ela foi aplicada na Intranet, com questões fechadas e uma questão aberta no final, para que os colaboradores pudessem fazer sugestões ou críticas. Os respondentes não são identificados, apenas o setor a que atendem, para desta forma ser realizado um tratamento diferenciado a assuntos relacionados com comunicação e liderança, envolvendo questões como a conduta do seu líder, por exemplo, pois sem isso se torna difícil para a empresa identificar onde e com quem que é preciso trabalhar, afirmou a Gerente 1.

Segundo o documento da pesquisa de clima organizacional 2009, o seu objetivo é:

Levantar as expectativas, sentimento e opiniões dos colaboradores sobre ambiente de trabalho e as relações estabelecidas na empresa. Entendemos que esta pesquisa é fundamental, pois sua opinião de forma transparente e sincera é muito

importante para medirmos a qualidade no ambiente de trabalho, sua satisfação e motivação em relação à empresa. Essencial que você o mais sincero possível, ao responder este questionário, pois a sua participação é muito valiosa para o aperfeiçoamento dos processos pessoais e profissionais. Suas respostas são confidenciais.

A pesquisa trata de assuntos como: benefícios, condições de trabalho, política salarial, administração de desempenho, política de desempenho, gestão e liderança, relacionamento interpessoal, recrutamento, comunicação, treinamento e desenvolvimento, crescimento profissional, produtividade e espaço aberto, o que considera principal fator de motivação. Todos os funcionários respondem a pesquisa, inclusive os terceirizados.

Dos diretores e gerentes entrevistados, todos consideram esta pesquisa importante para a empresa, uma vez que ela permite ouvir a opinião das pessoas, uma vez que muitas delas não têm coragem de falar com seus superiores e então se expressam através da pesquisa. Os entrevistados ainda afirmaram que através da pesquisa de clima é possível fotografar a empresa; retratar alguns anseios das pessoas; avaliar a satisfação dos colaboradores, inclusive em relação a seus líderes e; detectar os erros, como salientou o Diretor-Presidente “com a pesquisa você pode detectar onde está o erro, o que está acontecendo, para que esse clima não seja diferente do que gostaríamos, por isso é muito bom realizá-la, fundamental.”

No entanto, alguns dos entrevistados, apesar de reconhecerem que a pesquisa vem amadurecendo e melhorando a cada vez que é realizada, destacam que ainda é preciso alguns cuidados, como não utilizar perguntas amplas demais, e conhecer as delimitações da organização, não colocando questões que induzam a uma pretensa ou suposta possibilidade de algo que venha a acontecer, para não acabar por frustrar expectativas, pois desta forma a credibilidade da pesquisa será prejudicada e não terá mais valor.

Vale ainda destacar a colocação dos entrevistados de que na empresa a cultura acaba por legitimar a ordem, tanto que os que não se enquadram com determinados padrões da organização, não continuam trabalhando nela, como declarou a Diretora A:

A gente percebe que muitas pessoas que não se enquadram na cultura da organização, de trabalhar com a qualidade, a disciplina, de respeitar as

peessoas, elas não dão certo. Por exemplo, se vem um gestor aqui que quer ser muito autoritário não dá certo. A gente mandou um diretor embora estes tempos, e não foi a diretoria que fez isso, a pressão dos colaboradores todos que fez isso, ele era uma pessoa autoritária na maneira de falar, ele destoava dos demais diretores e do presidente. Por isso a questão do respeito, quando as pessoas estão juntas aqui na empresa, tu não sabe identificar quem é o gerente ou quem é o diretor, por isso o respeito, a hierarquia não fala muito... as pessoas falam normal, um diretor diferente disso não fica na empresa.”

Este depoimento da Diretora A demonstra na prática as colocações de Hrebiniack (2006), Schein (1996) e Demuner (2003), que afirmam que a cultura organizacional é capaz de produzir e reforçar os comportamentos dentro das organizações, e estes comportamentos, por sua vez, afetam o desempenho organizacional de maneiras essenciais. Os autores afirmam que a cultura organizacional é um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente, funcionando como um mecanismo de controle, visto que ela visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização.

O Diretor C possui esta mesma visão “a cultura é fundamental, se faz refletir dentro do jeito, da forma da administração.” A Diretora D também destacou “a cultura legitima a ordem aqui sim, mas temos noção que não se consegue fazer com que todas as pessoas sejam iguais.” A Gerente 5 declarou “as pessoas quando entram é porque já se identificaram com o modo de trabalhar do Laboratório, às vezes até entram por necessidade, mas deste modo não duram muito tempo.”

Através da declaração da Gerente 5, é possível perceber a importância que a organização em estudo dá a sua cultura, tanto que a identificação com seus princípios já é analisada no momento da contratação de um novo colaborador. Hrebiniack (2006) destaca em sua obra que em algumas organizações a cultura é vista com tamanha importância, que nas entrevistas de contratação de novos funcionários o principal quesito de avaliação é se o novo funcionário será capaz de se relacionar com a equipe da qual poderia participar. O autor coloca que é realizada uma “avaliação cultural” do candidato, e os conhecimentos acadêmicos e experiências do mesmo, ficam em segundo plano.

Deste modo, vale destacar que no processo de contratação de novos funcionários, no Santa Luzia Laboratório Médico, as psicólogas

da empresa são as responsáveis por recrutar e realizar uma prévia seleção dos candidatos para as vagas que surgem. Depois disto, os selecionados são encaminhados para os gerentes da área em questão, e estes últimos possuem autonomia para escolher o contratado, assim como para demitir algum colaborador de seu setor, quando sentirem essa necessidade.

A contratação dos funcionários é realizada com base no manual de descrição de cargos e funções, onde estão todos os cargos da empresa e suas respectivas competências, onde constam os conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional precisa ter para assumir o cargo. Então, no momento que as psicólogas fazem as entrevistas com os candidatos buscam obter estes fatores. Mas como nem todos abrangem todas as necessidades que um cargo exige, depois de contratados eles passam por um treinamento, para melhor se desenvolverem.

No entanto, 65% dos entrevistados, entre estes o Diretor-Presidente da organização, afirmaram que o que mais levam em consideração no momento de contratar novos funcionários são as atitudes deles, a forma como se comportam, o *feeling* que sentem, assim como a vontade de querer aprender dos candidatos. Apenas 35% dos entrevistados afirmaram que valorizam mais o conhecimento dos candidatos, devido ao grande número de funções de suas áreas, as quais necessitam de determinados conhecimentos específicos.

Assim sendo, pode-se observar que para a maioria dos representantes da coalizão dominante formal da empresa em estudo, o que mais é levado em consideração na escolha de um novo colaborador é seu comportamento, que implicitamente deve estar de acordo com a cultura da empresa, ou a cultura do setor, indo assim ao encontro do exposto por Hrebiniack (2006).

Não obstante, todos os entrevistados afirmaram que a cultura da empresa é forte, e que contribui com os resultados que ela alcança, assim como 100% das coordenadoras de postos de coleta que responderam ao questionário da pesquisa, fizeram a mesma afirmação.

A Gerente 5 acredita tanto na força da cultura no Laboratório, principalmente no que diz respeito a qualidade de seus serviços, que afirmou “é tão forte a questão da qualidade, satisfazer os clientes do Laboratório, que os clientes internos acabam sendo mais exigentes que externos”, ela afirmou ao se referir aos colaboradores que realizam seus exames no Laboratório.

Entretanto, para a Diretora B:

Não posso dizer que a cultura é forte 100% porque isso não existe, mas eu acho que as pessoas sentem isso porque no treinamento introdutório, elas podem ver como é a empresa. Eu acho assim, que o Laboratório precisa que as pessoas pratiquem mais o que ouvem no treinamento introdutório, porque a gente recebe pessoas de diversas idades, são várias gerações aqui dentro, então às vezes as pessoas mais antigas da casa, esquecem que a cultura está tão explícita e esquecem assim algumas coisas.

Por fim, embora haja a presença de pequenas subculturas, o Santa Luzia demonstra ter uma cultura forte, conhecida dos seus colaboradores, uma vez que estes definiram a cultura da organização individualmente, baseados nos mesmos princípios, apesar da Diretora B afirmar que hoje na empresa alguns colaboradores mais antigos às vezes esqueçam de certos princípios e cometam alguns deslizes.

Apesar de alguns autores, como Borges, Lima e Vilela (2004) e Freitas (1991) defenderem que uma cultura forte nem sempre gera bons resultados, acreditando que ao longo prazo ela possa ser negativa, impedindo a adaptação de novos contextos, no Santa Luzia, com 35 anos de história, esta teoria não se mostra aplicável. Ao contrário, vai ao encontro de Gandz (2007), o qual afirma que uma cultura forte permite que a empresa aja com rapidez e coordenação.

#### **4.1.4 A Comunicação Organizacional**

Na empresa Santa Luzia Laboratório Médico, a comunicação organizacional, tanto externa quanto interna, formalmente está sob os cuidados do departamento de marketing.

A comunicação externa conta também com a força de uma agência de publicidade e propaganda que presta seus serviços à empresa, com foco na comunicação ao público externo.

Já a comunicação interna, foco deste estudo - definida por Rego (1986) como aquela que se processa no interior do sistema organizacional, elaborada para a consciência coletiva, e que serve para edificar as decisões do ambiente interno, sendo destinada ao público interno da organização - conta com o auxílio de uma assessora de comunicação, uma jornalista que trabalha na empresa. Os principais meios de comunicação interna da empresa são os jornais internos, a intranet, e as reuniões.

Conforme Béon (1992), a comunicação interna das organizações nunca teve suas ferramentas tão veneradas, e o público interno, membros da organização, está recebendo cada vez mais atenção; por isso Bueno (2003) destaca a importância de segmentar este público, uma vez que os membros possuem interesses diferentes dentro da organização.

No Santa Luzia esta segmentação de público interno se realiza através dos três tipos de jornal que a empresa possui. O principal jornal interno é chamado “O Santinha”, e é distribuído mensalmente em todos os setores da organização. Quem produz este jornal é a jornalista da empresa, que o elabora através de entrevistas que realiza com os diretores e colaboradores e traduz para o papel, trazendo sempre notícias pertinentes a rotina da empresa.

Os outros dois jornais, também são produzidos pela mesma profissional, o “Labinforme” é destinado à classe médica, uma vez que traz assuntos que dizem respeito a este grupo de profissionais, e o “Informe”, além de distribuído internamente também é de acesso dos clientes, visto vez que traz informações gerais sobre a área de atuação da empresa.

As figuras abaixo ilustram dois dos jornais do Santa Luzia Laboratório Médico:



Figura 4 - Jornal O Santinha

Fonte: Santa Luzia Laboratório Médico



Figura 5 - Jornal Lab Informe

Fonte: Santa Luzia Laboratório Médico

Vale salientar que a editoração dos jornais, antes de impressa, sempre passa pela aprovação do comitê de gestão. A Gerente 1 explanou:

O jornalzinho 'O Santinha' todos tem acesso aqui na empresa, só que nele não está tudo o que acontece na empresa. Temos os lançamentos, como por exemplo, acontecerá um evento ou congresso, o jornal divulga, vai ter gincana de desenho para os filhos dos funcionários, também sai no jornal, determinado gestor citou uma novidade que foi implantada e está surtindo efeitos também sai no jornal, são notícias de cunho geral. Mas muito da comunicação não sai no jornal, pois não é só ele o meio de comunicação da empresa.

Outra forma de segmentação do público interno acontece na intranet, nesta o público é segmentado de acordo com sua posição hierárquica. Pois há dois sistemas: o Sistema de Informações Diretorias, onde apenas os diretores têm acesso e, o Sistema de Informação Gerencial, onde contém informações que apenas os gerentes conseguem visualizar.

O outro meio de comunicação interna da empresa é a intranet, que de acordo com Bueno (2003), está ocupando espaço cada vez mais importante no processo de comunicação interna. No Santa Luzia, a intranet é utilizada para divulgar notícias como a realização de eventos, como a semana de prevenção interna para acidentes, entre outros. Além disso, o canal também divulga alguns resultados da empresa, e já foi utilizado para a realização de pesquisas, como a última pesquisa sobre clima organizacional.

Conforme a Gerente 1, a empresa toma os devidos cuidados com esta ferramenta:

Precisamos ter cuidado com a Intranet, porque para entrar na rede é preciso ter senha, e não são todas as pessoas que possuem essa senha, e também não tem computadores para todos. Por exemplo, quando realizamos a pesquisa de clima, para os funcionários mais humildes, como os da limpeza, ela foi feita através de entrevista e não foi aplicada pela intranet, e não só por uma questão do acesso, mas também de compreensão.

O sistema de e-mails é também muito utilizado na comunicação interna da empresa, há grupos de e-mails apenas de diretores e apenas de gerentes. Também cada profissional tem seu e-mail particular e cada

setor possui também um e-mail. Na visão da Gerente 2 “os e-mails são bem direcionados, por isso acho que funciona bastante”.

Segundo os entrevistados, a principal forma de comunicação na empresa é mesmo aquela do dia-a-dia, realizada principalmente através de reuniões, onde os diretores são os responsáveis por passar as informações aos seus gerentes, que por sua vez são os encarregados de repassar tais informações aos seus colaboradores. Neste sentido, a Gerente 1 afirmou:

A comunicação interna acontece toda hora, com e-mails, reuniões setoriais, intranet, tudo depende do foco e do impacto que a informação vai ter na empresa, se é grande a diretoria comunica, se o impacto é menor, coisa do dia-a-dia, eu mesmo comunico.

Entretanto, apesar de parecerem informais, nas palavras do Diretor C é possível perceber o cuidado que a empresa tem em propagar e registrar suas comunicações, através de atas:

Tudo que é passado nas reuniões com a gerência, o gerente é obrigado a chegar no setor e reprimir para os seus colaboradores o que foi exatamente a ata de gerencia naquele dia. Ali então se faz uma ata do setor, onde a comunicação também se estabelece, onde está o que foi tratado na reunião da gerência e também do setor. Então o gerente volta a conversar com seu diretor e eles passam os pontos que são necessários de serem veiculados a todos colaboradores da empresa e é feita outra ata, onde todo mundo toma ciência.

Para a Gerente 8 este processo “escadinha” da comunicação muitas vezes acaba se tornando deficitário devido ao descaso de alguns gestores, ela declarou:

Acredito que haja uma falta de comprometimento em relação aos gestores de passarem todas as informações aos seus colaboradores, pois muitas vezes recebem notícias na Intranet, por exemplo, e não ligam para ela. Eu sempre passo todas as notícias para minhas colaboradoras, até quando tenho as reuniões de gerência, quando volto, elas

estão ansiosas para saber o que aconteceu lá. Mas o que acontece é que alguns gerentes não passam ou passam de forma diferente, por exemplo, eu contei dizendo ser algo bom, enquanto que em outro setor o gerente contou sendo algo não tão bom assim, e se essas duas colaboradoras conversam, isso já gera uma confusão.

As palavras da Gerente 8 apresentam na prática o exposto por Robbins (1978), quando advoga que a hierarquia excessiva acaba por criar barreiras ou ruídos, que prejudicam o perfeito funcionamento da comunicação, uma vez que ela precisa ultrapassar muitas camadas da organização, que acabam por distorcê-la, como acontece na brincadeira do “telefone sem fio”, e a eficácia do processo é muito prejudicada. No entanto, na empresa em estudo, mesmo não apresentando um elevado número de hierarquias, são quatro níveis (Diretor-Presidente – Diretores – Gestores – Coordenadores), o processo de comunicação acaba se prejudicando, devido ao diferente desempenho dos gestores, sem esquecer-se de levar em consideração o grande número de setores que a organização possui.

Na visão da Gerente 7, o problema na comunicação ocorre devido a outro fator, o excesso de informações enviadas para o e-mail dos gerentes:

Será que todos os gestores estão disponíveis a transmitir todas as informações a seus colaboradores? Eu não sei, eu falo por mim, é muita informação via e-mail, às vezes eu até faço um resumo do que é importante e o que é urgente, senão vou estar toda hora fazendo reuniões com meus colaboradores para falar sobre o que recebo nos e-mails. Então, as ferramentas são boas, mas acho que tem alguns lugares que deixam a desejar um pouco, eu fico indignada quando algumas pessoas vêm dizer que não sabiam de tal coisa, ‘mas meu deus tá lá’, era só ler.

Aqui vale mencionar o exposto por Bueno (2003), quanto à inserção da tecnologia na comunicação interna das organizações. O autor chama a atenção dos profissionais responsáveis pela comunicação interna de uma organização, para atentarem-se ao aumento da vulnerabilidade que a aceleração da informação imprime.

A Gerente 5 possui esta mesma percepção e afirmou:

A gente tem bastantes canais, até demais, porque se alguém reclamar que não tem, é impossível, a gente tem hoje as informações à nível gerencial que a gente recebe todas as informações necessárias, seja para tomada de decisão, desde informativos, tudo registrado em ata. E a gente repassa para os nossos colaboradores, desde o mapa da gestão estratégico, o BSC, até a pesquisa de clima, apresentamos o resultado a todos nossos colaboradores. Hoje temos várias formas, seja por e-mail, a Intranet, mas vai de cada gestor passar isso a seus colaboradores.

Para a Diretora B, o que falta na organização são meio capazes de avaliar a eficácia de sua comunicação, ela declarou “existem os canais de comunicação, todo mundo tem acesso, agora se ela esta virando informação, que é o que gostaríamos, a gente não sabe com 100% se a comunicação esta sendo mesmo eficaz.”

Porém, sob a ótica do Gerente 6, a principal falha da comunicação interna no Santa Luzia está na falta de integração entre todos os canais que a empresa possui. Aqui se destaca a contribuição de Cruz (2007) ao tema, quando afirma que as empresas precisam contar com uma comunicação integrada, com um conjunto das diferentes modalidades de comunicação, formando um *mix* ou composto da comunicação organizacional. Neste sentido, a Gerente 6 revelou:

Temos jornal, tem folheto, tem Intranet, tem tudo, não vejo dificuldade de comunicação, a dificuldade talvez seja “ah onde que tu colocou isso?” Além disso temos um gerente que usa mais um canal e o outro não, tem pessoas que tem mais acesso ao computador, então usam e-mail e não imprimem nada, outros tem menos acesso e já imprimem tudo.

Para o Gerente 3 a comunicação na empresa é um sistema muito complexo, ele salienta sobre a lacuna que se forma quando são instalados novo softwares no período de férias de alguns colaboradores:

Tranqüila eu não posso dizer que seja a comunicação, por exemplo, vamos implantar algo

novo, é difícil a comunicação, nem sempre temos tempo disponível para comunicar para todo mundo de maneira aceitável, quando falamos de um universo de 500 funcionários, sempre tem alguém de férias ou afastado. Às vezes a gente faz mudanças que precisam ser mais imediatas, então o pessoal volta e fica cansado, natural é, fácil de comunicar não é, junta isso á resistência das pessoas a mudança e você vai ver que tem um ambiente complexo de comunicação, eu acho muito complexo.

Entre as coordenadoras de postos de coleta que participaram desta pesquisa, a avaliação quanto a comunicação interna da empresa está dividida meio a meio, 50% delas afirmaram que a comunicação interna da empresa é ótima, e 50% afirmaram que tem pontos a melhorar, mas nenhuma delas assinalou como ruim a comunicação interna da empresa.

Na visão da Diretora D, a dificuldade não está na quantidade e tipos de canais da comunicação, mas sim em como ela é feita:

Eu acho que nossa comunicação funciona bem porque temos muitos canais, mas às vezes a forma como o canal é utilizado, ou como a comunicação é feita, ela gera um entendimento errôneo. Eu acho que isso faz parte da comunicação do ser humano, o que ele verbaliza, e claro que não se pode omitir a rádio corredor, porque isso existe em toda empresa.

No que tange a rádio corredor, o Gerente 3 acredita que ela ocorre de forma natural, por se tratar de uma empresa com mais de 500 funcionários, enquanto que para a Gerente 1 as conversas de corredor às vezes fogem do limite:

Nossa rádio-corredor às vezes extrapola até para fora da empresa, às vezes eu encontro gente q diz “o Santa Luzia foi vendido”, e nosso Diretor-Presidente brinca “se foi, a gente não recebeu o dinheiro ainda”, existe muitas especulações, ainda mais com tantos funcionários.

No entanto, apesar das críticas às possíveis falhas, todos os entrevistados acreditam que a comunicação interna da empresa supre as suas necessidades e vem evoluindo constantemente. O Diretor-Presidente declarou “a nossa comunicação é boa, poderia ser excelente, mas é boa”. A Diretora A completou “ainda temos algumas falhas, mas somos bem avançados, vejo que estamos no caminho certo. Às vezes até me assusto em algumas empresas que o colaborador não sabe nem que uma pessoa da própria área não está mais ali, aqui não deixamos isso acontecer”. A Gerente 4 tem esta mesma impressão “eu acho que hoje temos vários meios de comunicação interna na empresa, que com o passar do tempo vão se aperfeiçoando”.

Além disso, através dos dados da pesquisa foi possível perceber que os colaboradores, principalmente ao nível de diretoria, confiam na comunicação interna da empresa e se sentem seguros com isso, como fica claro nas falas da Diretora D e da Diretora B, respectivamente:

Sempre acontece muito borburinho, uma época que o Laboratório estava sendo rondado para ser comprado, os fornecedores ligavam para cá, dizendo que o laboratório tinha sido comprado, eu dizia olha eu não sei, acredito que os primeiros que saberiam seriam nós. Então o Diretor-Presidente fala muito isso, que o dia que isso acontecer nós vamos ser os primeiros a saber, então quando essas informações vem de fora, a gente sabe que não é verdade, pois não serão nós os últimos a saber, há uma preocupação na empresa com isso, dos colaboradores saberem o que está acontecendo.

Tem muita gente que pensa que o Laboratório foi vendido, eles acreditam porque lá fora dizem com tanta certeza, mas a gente tem certeza que não foi. Algumas pessoas me dizem “mas será que ele vendeu e tu não sabe?”, então eu digo “gente, é impossível, não vendeu”. Mas olha que às vezes o pessoal de fora, deixa até a gente com dúvida, porque tem gente que já viu até o cheque. Eu acho que essa confiabilidade é muito importante, tem que ser bem transparente, contar sempre a verdade.

Não obstante, de acordo com Rego (1986) as organizações contam com três fluxos de comunicação: 1) Comunicação descendente centrífuga: da cúpula para a base; 2) Comunicação ascendente centrípeta: quando a base (os trabalhadores) pode fazer chegar a comunicação aos escalões superiores; 3) Comunicação Lateral ou Horizontal: informações entre os escritórios, departamentos, seções, serviços ou pessoas, situadas no mesmo nível da empresa. Na empresa em estudo a comunicação se realiza em todos os fluxos propostos pelo autor.

Entretanto, o Diretor C salienta a necessidade da utilização de filtros de determinadas informações, principalmente no que tange a comunicação da cúpula para a base (descendente centrífuga), ele afirmou:

Imagina não tivéssemos determinados filtros, eu chegasse lá em cima e dissesse para o Diretor-Presidente que venderíamos a empresa, e se do mesmo modo eu chegasse lá embaixo e falasse isso para o *officeboy*... a coisa viraria o caos. Então é preciso que tenha os níveis de compreensão e filtros para poder fazer as comunicações, para não causar transtornos desnecessários às pessoas, porque faz parte da cultura da empresa também se preocupar com as pessoas, mas se for algo de que já aconteceu, leite derramado não dá pra fazer nada, vamos comunicar a todos com o devido cuidado, porque as pessoas também não podem viver de ilusão. E de baixo pra cima, esta porta aqui está aberta à disposição de todo mundo, entra na minha sala do *officeboy* ao presidente, não tem problema.

Já a Diretora D acredita que a comunicação da cúpula para a base (descendente centrífuga) da empresa, quando deseja ser filtrada, deve ter mais cuidado para que colaboradores não especulem nada antes da hora:

Por uma ou outra razão, as vezes o comitê de gestão, ele não pode passar tudo o que está sendo decidido para sua equipe imediatamente. Só que em alguns momentos disso, tem pessoas que ficam sabendo e isso começa a gerar os questionamentos “porque que meu gerente não me

comunicou? porque meu diretor não me comunicou?” Então, é preciso mais unanimidade no momento e na forma de repassar essa comunicação.

Na opinião da Gerente 4 o problema encontra-se na comunicação entre os setores (lateral), uma vez que:

No atendimento fazemos reuniões mensais com as coordenadoras de postos que participam trazendo sugestões, sugerindo modificações, e estas são repassadas para a área competente, para diretoria ou outros setores. Mas agora eu estou tentando fazer o contrário, que a diretoria, a área técnica, ou qualquer outra, sugira e passe para os colaboradores as mudanças. Porque o que acontecia, se era uma reivindicação da matriz para determinada área, o diretor focava a solução só no posto da matriz, mas se davam conta que o que fazem em um posto tem conseqüências para todos os demais.

Na comunicação da base em direção a cúpula (ascendente centrípeta), não houve nenhum problema, de acordo com os entrevistados. Entre as coordenadoras de postos de coleta ocorreu praticamente da mesma forma, pois 80% das respondentes do questionário afirmaram ter facilidade para se comunicar com a liderança maior da empresa (presidente e diretores).

Para a Gerente 2, a comunicação ascendente centrípeta acontece de uma forma “muito boa”, ela afirmou:

A gente tem bastante liberdade, não tem aquela coisa de não entrar na sala de gerente ou não enviar e-mail para o diretor, eles são bastante flexíveis, o próprio diretor-presidente vem aqui fazer a parte de Planejamento Estratégico, ele deixa isso bem claro, que a porta dele está sempre aberta, ele fala isso no treinamento introdutório também, então não tem isso de ‘os intocáveis’.

Da mesma forma a Gerente 8 acredita que a comunicação da base para a cúpula (ascendente centrípeta) ocorre tranquilamente, no

entanto ela afirma “de cima para baixo e de baixo para cima é muito tranqüilo, entre os setores vejo que já é mais complicado.”

Para a Diretora B não há problema nos fluxos de comunicação, mas é preciso haver mais comunicação entre as pessoas na empresa, ela declarou:

Se você me perguntasse se teria que ter mais comunicação na empresa, independentemente do trabalho do dia-a-dia, eu diria que sim, que teria, pois são muitos sítios estruturais, físicos, então é diferente de uma empresa que está todo no mesmo prédio, tem o lugar do cafezinho e tal. Então tem que ter esse cuidado de replicar, de ir naquele prédio e no outro e no outro, porque se quer colocar alguma coisa visual em algum lugar, aquilo que você tem na nossa comunicação com o computador, é uma coisa que a empresa investiu e todo mundo tem, eu acho isso muito importante se você quer dar um aviso importante, tem esse recurso, tem Intranet, onde todo mundo fica sabendo. Mas eu acho assim, se tem uma comunicação importante, de cima até onde tem que ir vai, mas se a gente quer divulgar outras coisas, fazer as coisas chegarem mais, não só aquilo que é importante, eu acho que a gente deveria fazer mais.

Contudo, se percebe que a comunicação da empresa em estudo retrata de certa forma sua cultura, a questão da valorização das pessoas, uma vez que todos são ouvidos dentro da organização e não existe burocracia para que um colaborador da base possa conversar com o Diretor-Presidente, e também pelo fato da comunicação lateral parecer ser a mais deficitária, visto que no estudo sobre a cultura da organização, os entrevistados destacaram esta questão do pequeno isolamento entre os setores, principalmente da área técnica com a administrativa, que muitas vezes não se entendem. Assim como Bueno (2003), Béon (1992) e Rego (1986) advogam que cultura e comunicação organizacional, uma é espelho da outra.

## 4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO LABORATÓRIO MÉDICO SANTA LUZIA

Antes de estudar a influencia dos fatores organizacionais em foco - estrutura, liderança, cultura e comunicação - na implantação do planejamento estratégico da empresa Santa Luzia Laboratório Médico, objetivo principal deste trabalho, torna-se essencial primeiramente conhecer todo o processo de planejamento estratégico da empresa.

A intenção de utilizar a ferramenta planejamento estratégico surgiu na empresa através da atual Gerente da Gestão Estratégica, na época responsável pelos processos de qualidade da empresa, e da Diretora de Atendimento e Desenvolvimento, em 1998. As duas estavam participando de um curso de especialização em qualidade e produtividade e começaram a perceber que algumas ferramentas deveriam ser implantadas na empresa, entre elas estava o planejamento estratégico. A idéia foi levada ao Diretor-Presidente da empresa, que a aprovou, e juntamente com as duas profissionais já citadas, implantou o primeiro planejamento estratégico na organização.

De acordo com a Diretora de Atendimento e Desenvolvimento, a idéia de utilizar o planejamento estratégico na organização surgiu pela seguinte razão:

Vimos a necessidade de implantar aqui o planejamento estratégico porque a empresa estava crescendo bastante. Na época, ainda não tínhamos uma diretoria, mas o corpo de gerentes já era bastante grande, e o presidente sozinho já não dava conta de tudo. Então, fazendo minha especialização e cursos, eu percebi que seria bom para nós utilizar esta ferramenta, então minha área surgiu com esta idéia e o Diretor-Presidente aprovou e estamos aqui até hoje.

Desta forma, o primeiro planejamento estratégico da organização foi elaborado em 1997, para começar a ser implantado em 1998. Nestas primeiras reuniões de planejamento estratégico, os participantes eram pessoas de confiança do Diretor-Presidente, uma vez que ainda não havia uma estrutura formal de diretores e gestores na empresa, até mesmo pessoas de fora da organização que eram de confiança do Diretor-Presidente participaram. As reuniões deste planejamento foram realizadas fora da empresa, em um hotel, onde o Diretor-Presidente apresentou a ferramenta e suas nuances, e os

participantes eram divididos em grupos para discutirem cada etapa do planejamento estratégico.

A atual Gerente da Gestão Estratégia, que participou deste primeiro planejamento estratégico da empresa, revelou ao seu respeito:

Eu nem lembro ao certo como foi feito o primeiro planejamento estratégico, eu reuni livros sobre o assunto e o que eu havia aprendido nos cursos a respeito, e fizemos as reuniões do planejamento fora da empresa, em reuniões em um hotel. Na primeira reunião, o Diretor-Presidente coordenou e nos apresentou o que era planejamento, o que era estratégia, poder, filosofia empresarial, entre outros, e entendemos já ali a necessidade de ter uma visão global. Nas outras reuniões, fizemos uma análise do ambiente, e nos reunimos em grupos, onde discutíamos e depois apresentávamos os pontos fracos e fortes que encontrávamos da empresa e nossas sugestões de acordo com as prioridades da empresa. Depois disso colocamos prazos para o que queríamos que acontecesse.

Vale aqui mencionar que antes de trabalharem com o processo de planejamento estratégico, as decisões da empresa, seus objetivos e formas de alcançá-los, eram todos tomados pelo Diretor-Presidente. De acordo com a Diretora de Atendimento e Desenvolvimento “era o presidente que determinava as estratégias, ele tinha o espírito empreendedor, e via o que iríamos fazer, e as coisas iam acontecendo normalmente”. Segundo a Diretora E:

O Diretor- Presidente, talvez ele não perceba, mas ele sempre teve muitas metas e planos, só que ele não é uma pessoa muito organizada, e sem querer ele sempre teve pessoas para ajudá-lo. Pois se fosse depender dele fazer um planejamento, ele não conseguiria, mas ele sempre teve tudo muito presente, muito forte na cabeça dele, então eu acredito que isso, de planejar, desde o começo ele tinha, mas escrito, porque a empresa chegou onde chegou graças a ele.

Assim, pode-se averiguar que a decisão da empresa de utilizar o planejamento estratégico teve como estímulo gerador, com base na classificação de Ansoff (1977), o seu empreendedorismo, uma vez que o Santa Luzia não esperou pelo o surgimento de um estímulo, como um problema a ser resolvido, mas sim implantou o planejamento devido a sua busca permanente de oportunidades estratégicas. De acordo com o autor, esta é a categoria em que a empresa está mais apta para desenvolver um planejamento estratégico eficaz.

A afirmação Ansoff (1977) se mostra coerente, à medida que a implantação desta nova ferramenta na organização em estudo poderia causar alguma resistência ou desgosto, no entanto, todos os entrevistados afirmaram terem gostado da iniciativa da empresa de trabalhar com o planejamento estratégico, principalmente pelo fato de ele dar diretrizes e traçar um rumo para a organização, que a partir de então passou a deixar claro a todos os colaboradores onde quer chegar, além de formalizar, de forma escrita, os seus principais objetivos. As palavras da Diretora B expressam bem a percepção da coalizão dominante da empresa perante a utilização do planejamento estratégico:

Com o planejamento a gente olha a nossa empresa de fora, fazendo todas aquelas análises que a gente fez, quais as ameaças, as oportunidades, os pontos fortes e fracos, toda hora ir lá pra frente, como eu vejo o laboratório daqui a 5 ou 10 anos. Então, a gente aprendeu que planejar como se fosse uma empresa, ou seja, não que não seja uma empresa, mas ela faz exames. Para mim, o planejamento trouxe o conceito de que além de fazer exame, ela é um negócio, ele tem um cliente, uma entrada, uma saída, e no meio disso tudo, processos e pessoas e tudo aquilo que você imagina que tem no planejamento estratégico e em uma empresa que quer trabalhar com qualidade.

Contudo, de 1998 para o atual planejamento estratégico da organização, esse processo amadureceu e sofreu uma série de transformações. A partir de 2009 foi criado o cargo “Gerente da Estratégia”, responsável por cuidar deste processo, e a denominação “Planejamento Estratégico” passou para “Gestão Estratégica”, na busca de focar mais a ação do processo. A Diretora de Atendimento e Desenvolvimento declarou que sentiu essa necessidade de mudança de

nomenclatura, uma vez que “o termo sugere e possibilita abranger todos os colaboradores, e ter uma visão mais sistemática do que o próprio planejamento, mais holística e sistêmica”. Da mesma forma que o Diretor-Presidente declarou: “o Planejamento Estratégico, como o próprio nome diz, ele planeja, planeja para depois passar a execução, por isso fizemos essa mudança, planejar e executar.”

As principais diferenças que esta mudança de nomenclatura acarretou no processo de planejamento estratégico podem ser vislumbradas no quadro:

<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Gestão Estratégica</b>
Participavam apenas o Diretor-Presidente e os gestores.	Participam o Diretor-Presidente, gestores e demais colaboradores.
Realizado uma vez ao ano, fora das dependências da empresa.	Realiza-se uma vez ao ano, dentro das dependências da empresa.
As metas eram estabelecidas apenas pelo Diretor-Presidente.	As metas são estabelecidas pelo Comitê de Gestão.
A reunião de análise crítica era anual;	A reunião de análise crítica é trimestral.
Predominava a Perspectiva Financeira.	Predominam as perspectivas: pessoas. Processos, clientes e finanças.
Colaboradores mais reativos.	Colaboradores são mais proativos.

Quadro 4 – As diferenças entre Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica  
Fonte: Santa Luzia Laboratório Médico

As diretrizes da Gestão Estratégica da empresa foram elaboradas pela então Gerente da Gestão Estratégica e aprovadas pelo Diretor - Presidente, em 19 de maio de 2009.

Segundo documento da Gestão Estratégica (2009), o processo de gestão estratégica tem como objetivo:

Assegurar o processo de gestão estratégica por meio de diagnósticos do ambiente externo e interno, a fim de detectar os pontos fortes e fracos,

bem como as oportunidades e ameaças que irão direcionar o curso do negócio, por meio da escolha da melhor estratégia a ser adotada e conseqüente estabelecimento de objetivos e metas estratégicas setoriais e individuais congruentes com a visão organizacional.

No contexto organizacional, o processo de Gestão Estratégica é demonstrado pela seguinte ilustração



Figura 6 – Processo de Gestão Estratégica  
Fonte: Gestão Estratégica Santa Luzia Laboratório Médico (2009)

Dessa forma, pode-se perceber que a metodologia utilizada no processo de planejamento estratégico, ou então Gestão Estratégica, na empresa em estudo, segue basicamente as metodologias elaboradas por Ackoff (1982), Oliveira (2001) e Pereira (2007), apresentadas na seção 2.3.1.2 deste trabalho. Embora apresente características das metodologias dos três autores, denota-se a presença maior da metodologia proposta por Oliveira (2001), como confirma a Gerente da Gestão Estratégica, responsável pela elaboração da ilustração apresentada a cima: “me baseei no Oliveira, mas com o passar do tempo sempre vou fazendo adaptações, nunca me prendo a um autor ou a uma metodologia, sempre tento melhorar mais.”

As etapas do planejamento estratégico do Santa Luzia podem assim serem descritas:

### **1) Negócio:**

O atual negócio da empresa foi elaborado pelo comitê estratégico, que o definiu: “prevenção e saúde”.

Aqui se pode perceber que a definição do negócio vai ao encontro da proposição de Porter (1999) e Levitt (2004) que advogam que o negócio de uma empresa não consiste no produto ou serviço que ela oferece ao mercado, mas nos elementos que conseguem materializar o seu “negócio”.

### **2) Missão:**

A primeira missão da empresa foi definida em 1997, com o auxílio de uma consultoria externa. Com o passar dos anos o texto foi sendo aperfeiçoado, com vista a se encaixar nas perspectivas do mapa estratégico (BSC): processos, pessoas, clientes e finanças.

A atual visão da empresa, assim se apresenta:

Fornecer informações para apoio ao diagnóstico clínico, utilizando avançada tecnologia, garantindo o desenvolvimento do potencial humano, dos processos, a satisfação dos clientes e a rentabilidade.

### **3) Visão:**

A visão da empresa foi definida, em 2005, pelo comitê estratégico, expressando uma vontade do Diretor-Presidente, e possui horizonte estratégico para o ano 2010.

Assim se constitui a atual visão do Santa Luzia Laboratório Médico: “Ser o maior laboratório do sul do país até 2010.”

De acordo com a Diretora B:

Esta vontade do presidente foi aceita pelo comitê de gestão, uma vez que o Santa Luzia tem uma particularidade aqui, ele detém 70% a 80% do mercado da Grande Florianópolis, então é muito fácil manter o mercado, só que a gente quer mais que isso, queremos ampliar para o Estado.

Ao passar de cada biênio, cabe ao responsável pela Gestão Estratégica, juntamente com o comitê de gestão e o Diretor-Presidente,

definir ou redefinir a visão da empresa. Ação esta que terá que ser feito ao final de 2010, prazo final para a atual visão.

Cabe aqui enfatizar que através dos dados coletados nas entrevistas, foi possível perceber que a visão estabelecida se mostra confusa, dependente de muitos fatores externos, e complicada de mensurar. Além disso, e a principal falha percebida é que nem mesmo os integrantes do comitê de gestão possuem um consenso sobre a medição da visão, ou seja, ser maior em que? E nenhum dos gerentes entrevistados afirmou tomar conhecimento dessa informação, qual a variável a ser analisada. Ainda, não são todos os que acreditam no alcance desta visão, exceto o nível de diretores, embora estes não confiem no horizonte estratégico.

O corpo de diretores é o que se mostra mais crente quanto ao alcance da visão, porém a maioria não crê que isto aconteça dentro horizonte estratégico proposto. O Diretor-Presidente afirmou “sim, acredito que a gente alcance, talvez com dificuldade para fazer algumas coisas, mas se não conseguir até 2010, até 2011 a gente consegue”. Da mesma forma a Diretora A declarou:

É... até 2010 né... eu já acreditei mais, é porque os laboratórios estão fazendo muita fusão, um laboratório que está em terceiro ou segundo lugar hoje, se fizer uma fusão pode se tornar o primeiro amanhã, então como está o negócio hoje a gente não pode ter certeza, depende muito de fatores externos.

O Diretor C acredita que o Santa Luzia alcance sua visão, porém desconfia dos fatores externos:

Eu acredito, mas na verdade não consigo dominar todos os fatores externos que possam de repente estar fazendo alguma ação nesta minha convicção, mas eu acredito que vá realmente atingi-la pelos movimentos que estamos fazendo para que assim aconteça (...) a minha acreditação é que consiga, mas poderá talvez haver algum descompasso ou algum retardo, quem sabe a gente não alcance no mesmo do prazo, pois alguma ação que estamos pensando pode se frustrar. Por hipótese, imagine que um negócio que eu esteja querendo adquirir, uma licitação que eu queira participar, eu não

consiga levar a termo, porque pode não depender só da minha vontade, um plano econômico qualquer que venha a estabelecer, que restrinja minha linha de crédito ou financiamento, que seja a minha condição de alavancar alguma coisa, ainda que outras alternativas possam surgir, tudo é possível dentro do campo das hipóteses, mas estamos fazendo tudo para realizar isso.

A Diretora D se mostrou confiante “eu acho que alcança, devido às fusões que vem acontecendo entre os laboratórios, um laboratório grande de São Paulo comprou o maior da região sul, que então deixa de ser da região sul do país”.

Para a Diretora E, não há como trabalhar em cima de algo que não se acredita, desta forma ela confia na capacidade da empresa em atingir a visão dentro do prazo estipulado:

Eu sempre acredito. Eu tive uma discussão agora com o diretor financeiro porque a gente tem um projeto que tem que estar pronto em fevereiro e ele falou para mim que ele não saberia se estaria, então eu falei assim: se eu não acreditar nisso, eu não consigo trabalhar, por mais que atrase ou tenha alguma coisa, mas eu tenho que acreditar naquilo, é meu jeito de ser, senão eu não consigo estar ali fazendo o trabalho, cada pessoa tem um jeito. Ele até brincou, ele disse “mas eu tenho medo que tu vai ter uma desilusão” e eu disse “não, não já estou preparada para atraso”. Mas está é a questão, tu estar até o último momento para cumprir uma meta, nós aqui é até fevereiro, talvez atrase, mas se desistir que vai ficar pronta em fevereiro, vai demorar muito mais que o normal, então tem que acreditar, senão porque que a meta está lá, ela não tem que estar lá então.

Do grupo de coordenadoras de postos que responderam ao questionário de pesquisa, 10% afirmaram não ter idéia se a organização vai ou não atingir sua visão até o final de 2010, 10% acham que não e 80% confiam na capacidade da empresa de chegar lá.

Já o corpo gerencial não possui tanta crença no alcance da visão devido à falta de informações, tais como qual a variável de análise para medir o alcance ou não da visão, como isto está sendo medido, em que

posição se encontra a empresa hoje, e qual ou quais os concorrentes que estão a sua frente. Vale a pena destacar algumas respostas:

Quando essa visão foi criada, há 4 anos atrás, eu sempre fui muito crítico, com o passar dos anos e o avançar da idade, a gente vai aprendendo a se controlar, mas algumas coisas a gente não deixa educadamente de perguntar, a visão está exposta e eu entendo ela, mas talvez eu não consiga te dizer se vamos alcançar ou não porque me falta referencia, isso é uma coisa que já eu já perguntei para a gerente de GE há 4 anos atrás, como que eu faço para saber se eu vou ser o maior, se eu não posso controlar o crescimento dos outros, então eu entendo essa visão como assim “precisamos crescer”, agora se vamos ser o maior não sei como e não sei como vai ser medido, acho que falta informação para ter uma visão dessas. Além disso, queremos ser o maior em que? Também cheguei a questionar, em número de exames, em faturamento, em número de unidades, em funcionários trabalhando...? Na época responderam, mas não me lembro, acho que era em número de exames, mas eu acho que deveria ser em faturamento. Além disso, ao meu entender, essa visão é muito difícil de ser mensurada, porque ser o maior é meio subjetivo, porque outra empresa pode esconder o crescimento dela, os números dela, então ninguém vai saber, você não vai ter noção, e de que adianta eu ser o maior, se eu não tenho maior rentabilidade, tem que ter um sistema maior e também trabalhar com uma rentabilidade maior, porque por exemplo, para ser o maior, de repente podemos precisar atender o SUS que é uma coisa que nunca fizemos, se torna maior, vai fazer exames até não acabar mais, mas isso é rentável? Você pode buscar mercado que não tenha a mesma rentabilidade que hoje, mas isso é interessante para gente. Então é uma equação difícil, não só para o laboratório, mas pra qualquer indústria, porque a gente trabalha como se fosse uma indústria, entenda estamos produzindo exames e gerando diagnósticos, trabalhamos com insumos, com máquinas, com

funcionários mais especializados ou menos, então eu não sei, em termos de visão eu acho que é isso.

Eu acho bastante arrojada nossa visão, mas acho que a gente está indo no caminho certo, 2010 está chegando, tem mais um ano e pouquinho pela frente, mas não sei como vão nos mostrar isso, se foi alcançada ou não. Mas é aquilo, a gente tem essa visão, mas hoje eu não sei qual é o lugar que o laboratório se encontra, pelo que eu observo do sul, eu acredito que a gente deve estar ali pelo segundo lugar, na pior das possibilidades, o terceiro. Então, a gente quer ser o maior, mas acima da gente quem tem? Talvez essa informação seja importante a gente estar recebendo, até para estar acompanhando em mídia, de vez em quando vou pra Porto Alegre, pego o jornal e posso ver como os caras estão lá, como estão fazendo, pesquisar na Internet, porque para ser o maior é preciso conhecer teus concorrentes, foi feita uma pesquisa de mercado para isso? Isso poderia estar sendo um pouco mais esclarecido, eu acredito. Estamos nos comparando a quem? Acho importante a gente saber disso. E também não se dizer a empresa quer ser a maior em número de clientes ou exames.

Eu até acredito, a gente sabe que a empresa é grande. Mas vejo uma falta de dados e informações, a gente não sabe como que está o primeiro ou o segundo, não sabemos quanto que falta para alcançar ou se já alcançamos. Falta mensurar, não sei o faturamento, não sei a quantidade de exames que a empresa faz, não sei nada, só sei que é grande fisicamente.

Não sei, pois pra mim a visão não está muito clara, afinal ser o maior laboratório do sul do país em que? Em exames? Em número de funcionários? Em renda? E é difícil saber, por exemplo, o maior laboratório de Curitiba eu não sei qual é a receita deles, como vamos saber se a nossa é maior?

Não sei, tenho dúvidas, não vou dizer q sim, nem que não, mas acho que é bem difícil. Até pq assim o q é ser o maior laboratório do sul do país, é por número de exames? Em número de colaboradores, em que? Até hoje não sei.

No entanto, o corpo diretivo se mostra sabido destas informações que os gerentes dizem não terem conhecimento, embora haja duas respostas distintas.

Para o Diretor C, que participou da elaboração da visão em 2005, a variável de análise se constitui no número de exames e faturamento, ele explanou:

Eu prefiro focar este verdade no sentido de faturamento ou exames, porque uma coisa leva a outra, a não ser que eu envolva uma número muito grande de exames a preços tão baixos que eu serei o maior em exames e não em faturamento, então eu imagino que é uma relação entre exames e faturamento que transita essa dimensão em ser o maior laboratório”.

Quanto à forma de medir o alcance desta visão, ele também esclareceu:

A mensuração pode ser feita porque assim, pelo menos comercialmente, na junta comercial, nas avaliações de empresa são medidas quem é o maior banco e assim por diante, e então uma grande freqüência das vezes essa medida é feita pelo faturamento da organização, ou se for uma indústria é o quanto ela produz de aço, mas via de regra se produz bastante, vende mais e tem maior faturamento, então eu entendo que seja mais ou menos nessa ordem, exames e faturamento.

Quando questionado quanto a crescer em número de exames, sacrificando os lucros, como assumindo um convênio com o SUS (Sistema Único de Saúde), o Diretor C respondeu:

Com um convênio com o SUS, se eu aumentar a receita do SUS é de um preço reduzido, mas de qualquer forma se eu acrescentar qualquer receita

eu estou subindo em faturamento, mas não em lucro, se eu acrescentar mais um real, já subi um em faturamento. Agora é uma verdade completamente diferente, eu posso ser o maior laboratório da região sul e ser o menor em lucro, basta que o total do meu faturamento seja igual ao total das minhas despesas, ou até um prejuízo, mas o objetivo não é este, para ti ver o cuidado que tem que ter com a comunicação, a partir da minha resposta ficou claro pra ti. Então tem que ver também a que preço que eu quero ser o melhor laboratório.

Para a Gerente de Gestão Estratégica, a variável de análise para o alcance ou não da visão se constitui também na captação de exames.

Contudo, a Diretora B parece ter, ao entender da pesquisadora, mais claro o real sentido da visão da organização, que segunda ela se constitui em ser a maior empresa em captação de clientes, ela declarou:

Se você for se comparar com laboratórios que captam exames, uma maneira como se tivesse captando exame de balde, porque isso já tem laboratórios que fazem em massa, mas a gente queria ser o maior laboratório em número de exames colhidos de clientes. Então é claro q essa nova estratégia de negócio que estamos querendo organizar, vai partir logo para isso, você tem o laboratório e teu custo está super alto, o que é mais vantajoso você ter um tempo maior de se preparar para atender melhor o cliente e fazendo contato com o médico depois, ou simplesmente produzir o exame, porque na linha de produção, quanto mais eu produzir mais baixo o meu custo, imagina ele vai faturar mais do que hoje, então vai acabar trazendo mais exames, como os outros laboratórios fazem. Mas o Santa Luzia quer ser o maior em captação de clientes”. Assim como ela definiu o negócio da organização “é uma informação com qualidade visando o bem estar e saúde do cliente, a gente busca contribuir pra isso.

Ou seja, o Santa Luzia pretende crescer aumentando seu faturamento e número de exames, sem deixar de ter lucro e de trabalhar

com seu diferencial, que se resume em atender seus clientes com qualidade; a propósito este último é o principal valor da organização.

#### **4)Valores:**

O responsável por elaborar ou reelaborar os valores da empresa, é a Gerente da Gestão Estratégica, que o faz de forma participativa, procurando envolver todos os colaboradores.

Os valores que atualmente norteiam a organização são:

- A) O Conhecimento, que reúne consciência e competência, discurso e prática.
- B) As pessoas são importantes: cada uma delas faz a diferença.
- C) A Ética e lealdade fazem parte da nossa cultura.
- D) Responsabilidade social, equilíbrio e respeito entre as pessoas e o meio em que vivem.

De acordo com a Gerente da Gestão Estratégica, a cada biênio os valores são revisados através de questionamento realizados com os diretores de área, que representam seus colaboradores, trazendo à reunião do comitê estratégico se há a percepção de alguma necessidade de mudança. Ela afirmou que:

Nos quadros expostos em toda a estrutura da empresa estão os valores que mais se repetiram e alguns anos depois foram revisados, onde foi incorporada a palavra lealdade, que foi um sentimento dos próprios colaboradores da empresa.

#### **5)Diagnóstico do ambiente interno e externo:**

A análise do ambiente interno e externo é realizada pelo comitê de gestão, por meio da análise SWOT, da mesma forma que Pereira (2007) apresentou a Matriz FOFA, onde há uma junção da Análise Interna e Externa, que permite à organização ter uma visão geral e profunda da sua situação.

##### **● Análise do ambiente externo**

Para realizar a análise do ambiente externo, a empresa segue a lógica de Porter (1998), onde são analisadas as cinco forças que podem vir a afetar o negócio, positiva ou negativamente, conforme mostra a figura:



Figuras 7: As cinco forças de Porter  
 Fonte: Gestão Estratégica Santa Luzia Laboratório Médico (2009)

De acordo com Porter (1998), no mundo competitivo e repleto de mudanças que as organizações se encontram, torna-se essencial que elas conheçam bem a si próprias e o mundo que as rodeiam, para obterem um diferencial competitivo. Até mesmo apenas para sobreviver no mercado, as organizações têm que aprender a olhar além de si próprias e seus concorrentes diretos, para também analisarem as outras forças competitivas que envolvem os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos.

Ainda, na análise externa do Santa Luzia o comitê de gestão analisa mais oito forças do macroambiente: variáveis econômicas, demográficas, sociais, políticas, legais e tecnológicas, culturais e naturais.

Para a Diretora D “embora a análise externa seja feita pelo comitê de gestão, às vezes, dependendo do trabalho, eu gosto de reunir a minha equipe para fazer essa análise também, pois eu não sou a dona da verdade e não posso ter uma percepção única.”

Já para a Diretora B, a análise do ambiente já se tornou rotineira, um hábito:

No início a gente tinha a análise externa como pauta a ser estudada, ver quais as ameaças externas e tal. Mas hoje já não é assim, quando aparece alguma coisa a gente já sabe “oh, isso é uma ameaça externa”, então não fica tão explícito, já está incorporado no trabalho do dia-a-dia.

Todavia, a gerente da Gestão Estratégica acredita que este ainda é um ponto fraco do processo de planejamento estratégico, considerando-o ainda incipiente, necessitando de melhorias.

- Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno é realizada com base nos aspectos gerais, aspectos administrativos, aspectos financeiros, de produção e de marketing.

Ela é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização, formada por pontos fortes, fracos e a melhorar. Quando percebido um ponto forte, este é ressaltado ao máximo; o ponto fraco a organização age para controlá-lo, ou minimizar seu efeito; e os pontos a melhorar são considerados melhorias, que não necessariamente tenham promovido impacto nos resultados organizacionais.

Dentro das metodologias estudadas - Ackoff (1982), Oliveira (2001b), Pereira (2007) - não existe o “ponto a melhorar”, porém esta foi uma forma que organização encontrou para classificar os itens que são fracos, mas que não chegam a prejudicar a empresa, talvez até já tenham sido pontos fracos e melhoraram a ponto de não prejudicá-la mais, mas que também ainda não se tornaram pontos fortes, conforme explicação da Gerente da Gestão Estratégica.

Contudo, a análise do ambiente interno é realizada de forma bem diferente da análise do ambiente externo, contando com maior participação dos colaboradores. Conforme documento da Gestão estratégica (2009, p.5):

O levantamento dos pontos fortes e fracos é realizado, a cada dois anos, por meio de visita do Diretor-Presidente, Diretor de área e Gerente da Gestão Estratégica a todos os setores da organização. A partir da realização das visitas, é elaborada uma planilha com todos os pontos fortes e outra planilha com todos os pontos fracos. A planilha dos pontos fortes serve para o conhecimento de todos que fazem parte da organização. Os pontos fortes também são divulgados por meio de murais, treinamento e etc. A planilha dos pontos fracos contempla, além do ponto fraco citado, o setor responsável pela citação, a área e o responsável pela solução do ponto fraco, bem como quando será resolvido e a

situação do ponto fraco (se já resolvido, não resolvido, etc).

## 6) Definição de estratégias competitivas e organizacionais:

A estratégia competitiva da empresa se caracteriza pelo posicionamento que a organização adota no mercado em que está inserida, de onde derivam as demais estratégias em cada uma das perspectivas do BSC (processos, pessoas, clientes e finanças), considerando o ambiente interno e externo. Primeiramente ela é definida pelo comitê de gestão e é neste momento que é definido o mapa estratégico da organização, do qual decorrem todas as outras metas e estratégias organizacionais.

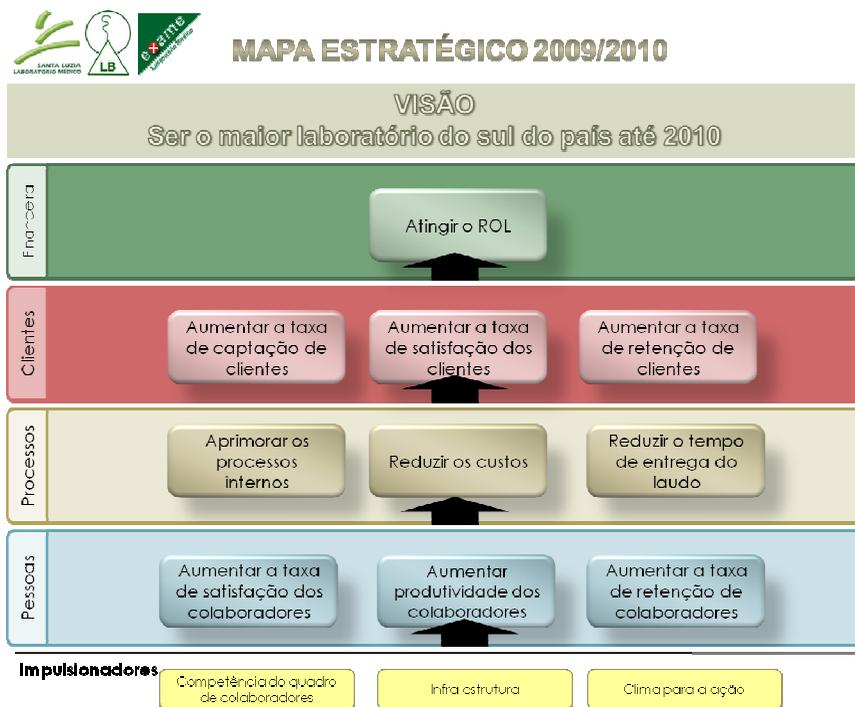


Figura 8 - Mapa Estratégico 2009/2010

Fonte: Gestão Estratégica Santa Luzia Laboratório Médico (2009)

Através do mapa estratégico, o comitê de gestão, juntamente com a Gerente da Gestão Estratégica, tem por finalidade facilitar o



Como a área técnica é a área de produção, a gente mais ao menos já tem o que a gente gostaria de fazer muito claro, talvez não a curto prazo, mas a gente olha lá na frente e pensa, bom, seria bom que a gente crescesse nessa área, a gente buscasse novos produtos, não só fazer exames, que mais que a gente pode fazer pra ficar no mercado, que os outros 20% fazem, ou que população que vai ter daqui a 10 anos, serão mais jovens ou mais velhos, são coisas que a gente discute e cada diretoria leva para sua área e forma suas estratégias.

Porém, o que o Diretor-Presidente considera mais importante na hora da definição das estratégias são os indicadores:

Nossas estratégias são mais ou menos orientadas pelos indicadores que acabam resultando em novos indicadores ou mudanças de indicadores, isso é importante e como não poderia deixar de ser, nenhuma empresa quer trabalhar no vermelho, ela que ganhar dinheiro também, então respeitando todas as ações que ela efetua com absoluta qualidade no atendimento, na ponta, que é o cliente, considerando tudo isso, fazendo o melhor nesse aspecto, tem que levar em conta também quais os resultados os resultados financeiros, senão criamos uma situação para ser disparadamente os melhores em todos os aspectos no resultado de um exame e esquecemos que para fazer aquilo liquidamos com a empresa financeiramente.

Contudo, a partir da visão da empresa e do mapa estratégico, os objetivos estratégicos, que são tratados a cada biênio, assim como o desenvolvimento das estratégias a serem desenvolvidas para alcançá-los, são desmembrados entre as diferentes áreas da organização. Dentro de cada área, o diretor desmembra-as entre os setores, e o gerente de cada setor é o responsável pela elaboração e acompanhamento de suas estratégias, as quais devem estar alinhadas com as quatro perspectivas do mapa estratégico.

Deste modo, é possível afirmar que o planejamento estratégico no Santa Luzia é também um processo de tomada de decisão, como

afirma Bethlem (1998). De acordo com Ackoff (1982) este processo acontece em três níveis, ou três tipos de planejamento, classificados como planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, que na empresa em estudo seriam as decisões tomadas no nível da presidência, juntamente com o comitê de gestão, ao nível de cada área da empresa (diretores) e a nível setorial (gerentes).

### **7) Definição de metas setoriais e individuais:**

A definição das metas setoriais e individuais é de responsabilidade de cada gerente, que deve elaborar metas e propor estratégias que venham a contribuir para o alcance das metas macros da empresa e conseqüentemente sua visão, de acordo com o que o comitê estratégico espera de cada gestor, ou seja, o gerente de cada setor é responsável pelo estabelecimento das estratégias setoriais, contando com o auxílio de seus diretores.

A Diretora A, em poucas palavras, explica bem todo esse processo de definição de metas e estratégias:

No comitê de gestão fazemos as estratégias gerais da empresa, onde queremos chegar e o que queremos fazer, são as globais, e cada diretoria vai desenvolvendo em sua área como atingir a estratégia macro, dentro do BSC. É como efeito cascata nossas estratégias, cada diretoria trabalha com seus departamentos estabelecendo metas, juntos diretor e gerente, sempre focando a visão, vendo como podem contribuir.

Nas entrevistas realizadas com os diretores e gerentes, todos afirmaram que definem as metas setoriais com a participação dos colaboradores dos seus setores, e depois recebem a aprovação do diretor de área.

Foi possível perceber a constante preocupação dos gerentes, e também diretores, em manter suas metas e estratégias alinhadas as metas macros da organização, como se percebe na fala da Diretora B:

No planejamento hoje, temos os pontos fortes e fracos, que a Gerente da Gestão Estratégica fica passando. Em cima disso, cada diretoria tem as suas metas estratégicas, voltadas a nossa visão, eu da área técnica sei que tenho que ser o maior laboratório até 2010, então tenho que ter um bom

suporte técnico, a partir disso a gente vai focando e alinhado a estes quatro objetivos: pessoas, processo, clientes e finanças.

Da mesma forma, o Gerente 3 explanou:

Na minha área trabalhamos muito com projetos, e todos eles são vinculados com a visão, metas e objetivos do BSC. A gente estabelece e cria alguns projetos sempre pensando que vamos fazer aqui então um projeto para renovar nossa infraestrutura, por exemplo, então a gente pega aquilo e vai separando, isso é um projeto, aquele é um outro, aquele já é outro, cada um tem seus objetivos pra alinhar com o BSC, a aprovação, até financeira destes projetos, passa pelo comitê. Por exemplo, projeto de inovação tecnológica, ta alinhado com qual? Ah com metas de crescimento da empresa, se a gente não fizer isso, a gente vai acabar barrando o crescimento da empresa, então sempre tem o alinhamento com uma das visões do BSC, obrigatoriamente.

Na visão do Diretor C, também são as metas macro da organização que devem ser levadas em consideração no momento em que os gerentes definem suas ações setoriais, no entanto há certa flexibilidade:

O mais relevante no momento de construir as estratégias setoriais, primeiramente é averiguar se são voltadas ao alcance das metas macros, porque se elas foram as produzidas pela empresa, elas tem que receber toda a atenção que mais atenção recebe pelos setores, cada um no seu nível vai ter que estar contribuindo e sendo pró-ativo no sentido de fazer com que aquela meta macro se realize. Mas depois, dentro do contexto de prioridades, o ser humano também precisa ter seus anseios atendidos, então se estão fazendo ali algumas metas que ainda que possam de alguma maneira não estarem aderentes ou agregadas as macros, mas se estão ali citadas, nem que seja para melhorar o processo de uma operação, então elas estão ali citadas porque no nosso

entendimento, tudo aquilo que está sendo proposto para melhorar, de alguma forma, mesmo que indiretamente, vai contribuir no mínimo para a satisfação que vai gerar melhor produção, a vá contribuir para o sentido maior.

Através das entrevistas foi possível constatar que cada setor da empresa possui as suas particularidades e possibilidades, por isso levam em consideração diferentes fatores, e diferentes perspectivas do BSC, no momento de elaborarem suas metas e estratégias para o biênio em andamento. Assim, o setor de atendimento não considera muito a parte financeira que, segundo sua gerente, é pouco sinalizada na área. O departamento pessoal leva mais em consideração os indicadores que estão ligados ao colaborador. Enquanto que o departamento da tecnologia da informação considera mais importante atender ao crescimento que a empresa possa vir a ter, ou atender alguma perspectiva nova que surja, ou algum objetivo novo da diretoria, e em seguida prestar o apoio, se necessário, com tecnologia diferenciada ou alguma coisa do tipo. Já na área a técnica, a gerente de imunoquímica ao estabelecer as estratégias do seu setor preocupa-se bastante com a questão financeira, pelo fato de seu setor ser responsável por 80% da receita do laboratório. Já o departamento de marketing preocupa-se mais com os clientes, em quanto o comercial foca no crescimento, e assim por diante.

Contudo, apesar das particularidades, todos trabalham em busca da mesma visão, buscando contribuir de alguma forma para que ela aconteça, congruência essa fundamental segundo Tregoe e Zimmerman (1984), que defendem a necessidade da coerência entre a estratégia empresarial (definida no planejamento estratégico) e as estratégias de todas as unidades da organização, afirmando que só assim é possível que os membros trabalhem em conjunto estrategicamente, para alcançar os objetivos almejados.

### **8)Reuniões de Análise Crítica:**

Das reuniões de análise crítica participam o comitê de gestão, juntamente com a Gerente da Gestão Estratégica, e quando há assuntos que lhe digam interesse, também o Gerente de Tecnologia da Informação.

Nestas reuniões são avaliadas as metas traçadas e é feita uma análise crítica dos resultados analisados observados, na busca de

identificar o nível e a tendência dos indicadores, bem como a comparação, quando aplicável.

Estas reuniões são realizadas trimestralmente, devido à intenção do comitê gestor de antecipar mudanças, quando necessárias. Cabe destacar que os pontos fracos encontrados na organização são acompanhados com a mesma frequência.

### **9)Orçamento Estratégico:**

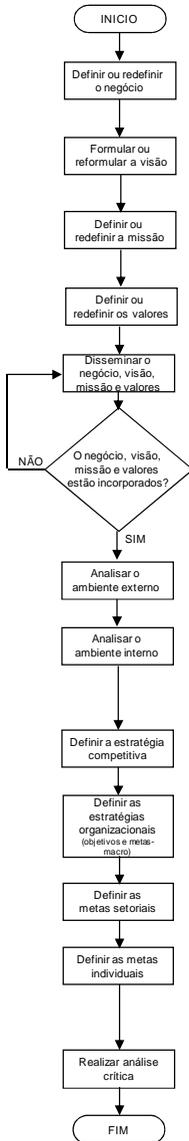
No que tange a definição do orçamento estratégico, este é definido também somente pelo comitê de gestão, que define um orçamento anual destinado à execução de estratégias.

No entanto, o Diretor-Presidente e também mais dois gerentes citaram que a questão financeira algumas vezes é um fator limitante para a execução das estratégias. São palavras do Diretor-Presidente: “as limitações às vezes são financeiras, sem dúvida nenhuma, pensamos em uma estratégia, mas não podemos fazer, porque não temos dinheiro, pois o juro do dinheiro é muito caro”, corroborando com Tilles (1963 *apud* Oliveira, 2001b, p.223) que acredita que a estratégia deve ser consistente com os recursos e perspectivas da empresa.

### **10)Implantação:**

A execução das estratégias se desenvolve de acordo com o cronograma de implantação da Gestão Estratégica, o qual é bianual, ou seja, a cada dois anos, no mínimo, são reavaliados o negócio, missão, visão e valores, bem como a estratégia competitiva e as metas-macro da organização, conseqüentemente, sendo revisadas também as metas setoriais e individuais.

Por fim, o fluxograma a seguir demonstra a seqüência de todas as atividades do processo de Gestão Estratégica:



QUEM	QUANDO	ONDE	COMO	POR QUE
Diretor Presidente	No mínimo, a cada dois anos		Verificando qual o foco do negócio	Para que as metas estejam direcionadas ao foco do negócio
Diretor Presidente	No mínimo, a cada dois anos		Levando em consideração onde a empresa quer chegar	Para que as metas estejam direcionadas a visão de futuro
Diretor Presidente	No mínimo, a cada dois anos		Levando em consideração a razão de ser da empresa	Para que as metas estejam estabelecidas de acordo com a missão do negócio
Todos os colaboradores	No mínimo, a cada dois anos	Nos setores	Solicitando a participação de todos os colaboradores	Para orientar a atitude que os colaboradores devem ter
Gerente da Gestão Estratégica	Após a definição ou redefinição	No Manual da Qualidade, cartazes, treinamentos, jornal interno "O Santinha", reuniões e intranet	Utilizando ilustrações de forma a atingir todos os colaboradores	Para que cada ação de cada colaborador esteja permeada pela visão, missão e valores
Comitê de Gestão	No mínimo, a cada dois anos		Analisando as forças macroambientais e forças de Porter	Para que as oportunidades sejam aproveitadas e as ameaças minimizadas
Todos os colaboradores	No mínimo, a cada dois anos	Nos setores	Visita do Diretor-Presidente e respectivo Diretor de Área, Gerente da Gestão Estratégica em todos os setores	Porque os colaboradores conhecem a realidade da organização
Comitê de Gestão	No mínimo a cada dois anos		Por meio da análise do ambiente e da visão organizacional	Para que sejam elaborados as estratégias organizacionais
Comitê de Gestão	No mínimo, a cada dois anos		Levando em consideração ambiente externo e interno	Para o alcance da visão
Gestores dos Setores	No mínimo, a cada dois anos		Detalhando os meios para o atingimento das metas-macro	Para o alcance das metas-macro
Gestores dos Setores	A cada ano	Em sala reservada	Utilizando como referências as metas-macro e setoriais	Para que o colaborador agregue conhecimentos, habilidades e atitudes voltados às metas
Comitê de Gestão e Gestores dos setores	No mínimo, a cada três meses	Na sala do diretor Presidente e nos próprios setores	Selecionando as perspectivas e analisando-as	Para verificar se estão abaixo, dentro ou acima das expectativas, considerando o previsto x realizado

Figura 10 – Fluxograma da Gestão Estratégica  
 Fonte: Gestão Estratégica Santa Luzia Laboratório Médico (2009)

Contudo, o processo de implantação do planejamento estratégico do Santa Luzia Laboratório Médico, por ser foco de estudo deste trabalho, será discutido especificamente no tópico abaixo.

#### **4.2.1 O processo de implantação do planejamento estratégico na empresa Santa Luzia Laboratório Médico**

Whittington (2002) considera o processo de implantação fundamental para o sucesso do planejamento estratégico, porém Bossidy e Charan (2002) e Hrebiniack (2006) proferem que são poucos são os administradores que entendem que um bom processo de planejamento estratégico também requer um enfoque nos *comos* da execução da estratégia. No entanto, a empresa Santa Luzia Laboratório Médico se mostra preocupada e envolvida também com a questão da implementação do seu planejamento estratégico.

Após ter sido elaborado basicamente pelo comitê de gestão, onde os diretores representam seus colaboradores e definem todas as etapas do planejamento, incluindo as metas macro, o planejamento estratégico, denominado Gestão Estratégica na empresa em estudo, inicia seu processo de implantação.

O primeiro passo consiste na divulgação do Plano, através de reuniões hierárquicas, onde o diretor de cada área transmite o planejamento aos gestores da sua área e estes passam estas mesmas informações aos seus colaboradores, sendo esta a principal forma de divulgação. Porém a organização também utiliza outros canais por onde transmite o seu planejamento, como publicações no jornal interno da empresa (O Santinha) e na Intranet e, instalação de murais contendo a missão, visão, valores e política de qualidade da empresa.

Desta forma, a organização busca fazer com que todos os colaboradores se envolvam no processo da Gestão Estratégica e trabalhem em busca do mesmo objetivo, ou seja, da visão da empresa (“Ser o maior laboratório do sul do país até 2010”).

Para Diretora E o desmembramento do planejamento estratégico entre os níveis da organização, já é uma forma de divulgá-lo:

Geralmente eu passo pros gerentes e eles passam pra outros colaboradores; quando eu posso, eu participo destas reuniões com os colaboradores, mas na maioria das vezes passo e converso com os gerentes, porque é difícil eu poder participar

destas reuniões com os outros colaboradores da área.

Além disso, é objetivo também da Gestão Estratégica fazer com que haja maior integração entre as partes da empresa, buscando que os colaboradores desenvolvam uma visão sistêmica, a qual, de acordo com Pereira (2002), facilita o entendimento da empresa como um todo, não permitindo que as inúmeras unidades separadas caminhem em diferentes direções. Da mesma forma, Senge (1990) acredita que deste modo os colaboradores conseguem entender a organização como um conjunto de processos inter-relacionados e indissociáveis, que afetam uns aos outros, o que é essencial para as organizações sobreviverem no turbulento mercado em que estão inseridas.

A partir do momento que os gerentes estão cientes do planejamento estratégico da empresa, juntamente com seus colaboradores, e também contando com o apoio de seus diretores, eles desenvolvem as metas do seu setor e as estratégias para alcançá-las, de forma que seu setor venha a contribuir para que a empresa atinja a sua visão até o final de 2010, horizonte estratégico proposto.

Com isso, os gerentes também passam a ser os responsáveis pela evolução e pelo monitoramento do andamento destas metas, sob a supervisão da Gerente da Gestão Estratégica.

Este monitoramento desenvolvido pelos gestores se realiza através da denominada planilha de acompanhamento, a qual foi formulada pela Gerente da Gestão Estratégica. A cada biênio é disponibilizada a cada setor esta planilha on-line, ou seja, a cada gerente da empresa possui a sua planilha. As planilhas são todas padronizadas, onde consta o mapa estratégico, e cada perspectiva dele (pessoas, clientes, processos e finanças) possui um campo com espaço para que os gestores possam inserir suas metas, seus indicadores estratégicos e operacionais, sempre baseados nas metas-macro. Os gestores também devem justificar o que estão implantando, assim como justificar quando há um desvio no que estava planejado.

Estas planilhas ficam em um sistema, chamado Sistema de Informação Gerencial, o qual todos os gerentes e diretores têm acesso, e onde a Gerente da Gestão Estratégica pode interagir com os gestores, fazendo uma auditoria virtual, corrigindo metas equivocadas e cobrando prazos; assim como os diretores também conseguem trocar idéias e informações com seus gerentes. Aqui vale destacar que Oliveira (2001a) chama a atenção para o fato de que o *feedback* realizado através de um

sistema inadequado de avaliação e controle, pode se tornar uma das principais causas das falhas mais comuns durante a implantação.

Embora haja a padronização das planilhas, a frequência de acompanhamento é decidida pelo diretor da área, mas com base nos dados da pesquisa, a maioria deles os acompanham mensalmente, para assim conseguirem levar determinadas informações às reuniões do comitê de gestão.

Apesar do acompanhamento dos diretores, a Gerente da Gestão Estratégica é a principal responsável pelo funcionamento desta forma de acompanhamento do planejamento estratégico, para tanto, ela também visita os diferentes setores da empresa para explicar o funcionamento das planilhas e esclarecer possíveis dúvidas a respeito da formulação de metas e estratégias, principalmente nos setores da área técnica, que no início deste processo demonstraram maior dificuldade em lidar com esta nova ferramenta. Mas segundo a Diretora da área técnica-científica entrevistada, já houve uma grande evolução dos seus gestores no que diz respeito ao entendimento do processo da Gestão Estratégica.

Outra forma de acompanhamento da implantação das estratégias são as visitas, realizadas anualmente, pela Gerente da Gestão Estratégica, sua diretora (Diretora de Atendimento e Desenvolvimento) e o Diretor-Presidente, em todos os setores e postos de coleta da empresa. Nestas visitas, o gerente, ou então coordenadora do posto, apresentam como está a situação do seu setor (ou posto), como está o andamento de suas metas e estratégias, e principalmente, foco da visita, eles colocam os pontos fortes, fracos e a melhorar que percebem. Todos os colaboradores do local que está sendo visitado participam desse processo e tem a oportunidade de conversar diretamente com o Diretor-Presidente da empresa.

Para o Diretor-Presidente da empresa estas visitas setoriais trazem grande contribuição não só a Gestão Estratégica, mas para todos os processos da empresa:

Esta forma de fazermos o acompanhamento é muito importante porque o colaborador gosta de ser valorizado, e uma das formas de ser valorizado é seus diretores, ou seu presidente, como é o caso, ir até eles e escutar suas perguntas, ou escutar aquilo que ele está querendo, então se nós já tínhamos um projeto ou Planejamento Estratégico antes, ele foi aprimorado com estas visitas, para chegar mais próximo dos colaboradores. Além disso, através dessa visita, você escuta a todos, e

também nós acabamos vendo coisas que eles não vêem, então isso é importante, você faz o diálogo com eles e consegue arrancar deles coisas que sejam mais adequadas e melhores para isso, para planejar a gestão.

Para a Gerente da Gestão Estratégica, depois de 2004, quando foi estabelecido esse esquema de visitas com o Diretor-Presidente, a forma de controle do planejamento estratégico está muito melhor, ela declarou:

Antigamente o controle era nosso ponto fraco, pois formulávamos tudo em dezembro, passava praticamente um ano sem acompanhamento, e no próximo dezembro fazia-se de novo, e muito ainda nem tinha sido feito, por falta de recursos, pessoas, dinheiro... e hoje não, agora a gente faz nesse tempo, revisões constantes, então no final não temos surpresas. Esse tipo de *feedback* possibilita criar novas estratégias e permite vermos se estamos indo ao encontro de nossas metas ou não, se estamos no caminho certo ou não, e se não está alcançando pensar no que estamos errando, se a meta foi muito ousada, ou quê que está acontecendo.

A Diretora A, que sempre acompanha estas visitas aos setores e postos, revelou que além destas, ela também realiza visitas aos postos de coleta sozinha, para poder conversar melhor com cada colaborador, o que lhe é muito gratificante:

Também visito muitos postos de coleta, sem ser essas visitas com o presidente. Eu converso com os colaboradores pessoalmente, com cada um individualmente nos postos de coleta. Pergunto como está a equipe, como ele vê o trabalho em equipe, como está o trabalho das gestoras dele, como se sente trabalhando na empresa, como ele avalia a empresa. É importante porque a gente sente que ele está avaliando, se está gostando ou não, quem admira ou não, e a gente descobre coisa bem bonitas, eles se sentem importantes falam pouco das famílias, das dificuldades, eu gosto muito.

O Diretor C também acredita na contribuição que estas visitas proporcionam a empresa:

Quando o gerente de determinado setor, ou a coordenadora de um posto, é visitado pelo presidente, acompanhado dos diretores, é aberto um campo totalmente flexibilizado para que as pessoas possam falar, sugerir, reclamar... e do produto dessa conversa, são colhidas impressões muito interessantes sobre atos que serão utilizados no processo de planejamento de atividades. Essas visitas são como um último ato, o fecho daquele que vai partir para o estabelecimento das metas, ou seja, você tem toda essa fonte de subsídios, as reuniões extraordinárias e de comitê, as reuniões de análise crítica que também não deixam de ser, as semanais também acabam sendo, então tudo isso faz parte em algum momento da agregação do planejamento estratégico, onde vai se estabelecer as metas e tal, mas como fecho de tudo isso, é o ciclo de visitas.

Ao final de cada ano, a Gerente da Gestão Estratégica, que a cada visita registra tudo em ata, compila todos esses dados e os apresenta ao comitê de gestão, que utiliza destas informações para elaborar o planejamento do próximo biênio, assim como para realizar a análise crítica trimestral.

O comitê de gestão também é responsável pelo acompanhamento da execução do planejamento, trimestralmente eles realizam as chamadas reuniões de análise crítica, onde cada membro traz uma análise sobre as metas e estratégias de seus gestores.

Nestas reuniões os diretores avaliam as metas traçadas, realizando uma análise crítica dos resultados observados, buscando identificar o nível e a tendência dos indicadores, bem como a comparação quando aplicável. De acordo com o Diretor C, os assuntos e análises de indicadores realizados nas reuniões de análise crítica, fomentam aquilo que vai participar do processo do próximo planejamento, para criação dos objetivos e das metas.

Alguns entrevistados, no entanto, acreditam que a análise crítica ainda tem muito a melhorar, como afirmou a Diretora D:

A gente tem uma dificuldade ainda grande na análise do que estamos fazendo, que é trimestral, acho que temos que acertar o ponto da análise crítica, porque às vezes nos preocupamos com ela, depois que passa os três meses, ou às vezes até mais do que isso. Acho que dessa forma a gente perde pontos importantes dessa trajetória, tanto que prejudicaram quanto que colaboraram com o alcance das metas estratégicas, que a análise crítica não fica rica. Por exemplo, muitas vezes alcançamos uma meta e depois só nos perguntamos “mas como que você alcançou aquela meta? Como que você superou aquela meta? A gente meio que desvalorizava, ou melhor não valorizava, todo o trabalho que tinha sido feito, quando a gente via o resultado, parecia que tinha sido muito fácil de ser alcançada, porque eu acho que a gente alcançava o resultado, e então ficava feliz, tipo assim “ah então faz um resumo”, e apenas quando não alcançava, que então a gente se empenhava e tentava ir ao ponto. Isso é uma coisa que tem que mudar, porque é preciso pontuar como se chegou ao sucesso, pois no futuro essas fórmulas podem ser utilizadas novamente ou então melhoradas.

Complementando estas reuniões trimestrais, existem ainda as reuniões semanais dos diretores, onde são tratados de diversos assuntos, mas entre eles também se destacam as questões estratégicas.

Entre as ferramentas de acompanhamento da implantação do planejamento estratégico aqui apresentadas, é possível constatar que há aquelas que tangem o nível diretivo – comitê de gestão (reuniões de análise crítica), o nível gerencial (planilhas de acompanhamento), e o nível dos executores, que participam principalmente através das visitas setoriais realizadas pelo presidente, onde eles podem expor suas opiniões diretamente a maior liderança da empresa, e contribuem para a análise do ambiente interno.

Também é possível perceber que estas ferramentas citadas (reuniões, planilhas e visitas setoriais) acabam por gerar uma retroalimentação do processo do planejamento estratégico, o que o caracteriza mesmo como um processo de gestão, como denominou a empresa. Pois segundo Oliveira (2001b) o planejamento estratégico é o produto final, mas não o que se busca, pois o objetivo do planejamento

estratégico é buscar uma forma, que esteja inserida na administração estratégica, em que as decisões estratégicas são colocadas no dia-a-dia da empresa. A empresa em estudo já conseguiu envolver as questões estratégicas no seu dia-a-dia, uma vez que todos os projetos que se iniciam são encaixados em alguma perspectiva do BSC, se caracterizando então como uma gestão estratégica, uma vez que o autor ainda coloca que a administração estratégica consiste em formulação de estratégias, concepção do potencial da empresa, gestão do processo de implantação de estratégias e potencialidades.

A declaração da Diretora D demonstra a presença das questões estratégicas no dia-a-dia da empresa: “em tudo o que fazemos na empresa hoje, há sempre a mesma pergunta básica: o que podemos fazer para que isso contribua com as estratégias macro da empresa, para que ela gente chegue lá?”

Então, seguindo este processo de Gestão Estratégica, e através das ações mencionadas a cima no texto, as estratégias podem ser mensuradas, tanto as de curto, quanto as de longo prazo. A Gerente de Gestão Estratégica faz este acompanhamento juntamente com os gestores dos outros setores, incentivando-os a fazer com que as estratégias saiam do papel, para que os profissionais coloquem em prática suas propostas. Porém, algumas vezes, um ou outro gestor não demonstra este empenho, e nesses casos, a Gerente da gestão Estratégica declarou o que faz:

Formo uma reunião de comitê, trago todo mundo e entrego sem dó quem não está fazendo as coisas certas. Quem trabalha nessa função, não pode ter a necessidade de se relacionar bem com todo mundo, eu me dou profissionalmente, mas faço reunião e digo tais e tais setores, e tais gestores não estão cumprindo com suas obrigações.

Além de acontecer de alguns gerentes não trabalharem para atingirem suas metas, também acontece do próprio cronograma de implantação, estabelecido pela Gestão Estratégica, atrasar, como por exemplo, as visitas setoriais, que de acordo com a Gerente, deveriam ter começado mais cedo, estão atrasadas. Mas a Gerente da Gestão Estratégica afirmou que não vai deixar com que o cronograma não se realize inteiro, mesmo um pouco atrasado, ela declarou “ainda dá tempo das pessoas incluírem em seu Planejamento Estratégico setorial, aquilo

que elas estão percebendo junto ao Presidente, mesmo antes da visita, pois ele está autorizando a tocar ficha”.

Através do testemunho a cima, em conjunto com os dados das outras entrevistas, é possível perceber que existe grande flexibilidade dentro da Gestão Estratégica, quando se trata de inserir novas estratégias, ou mudar de rumo, quando necessário. Assim, o planejamento estratégico do Santa Luzia possui flexibilidade para o uso de estratégias emergentes, as quais são definidas por Mintzberg (1998) como aquelas que surgem sem que haja uma intenção definida. A Gerente da Gestão Estratégica falou sobre este assunto:

Pode acontecer de uma meta que a gente tinha ser postergada, em função de direcionamento de recursos ou de algo que esteja acontecendo lá fora, tem que ter essa flexibilidade. É possível acatar as sugestões, a própria metodologia, o modo como se faz. Não só do cliente, médico e paciente, até o fornecedor se sugere alguma coisa pra gente a achamos interessante, podemos usar, por exemplo, tudo que está fora nos afeta, a legislação principalmente, por isso trabalhamos com muita flexibilidade, direto, normalmente.

O Diretor-Presidente da empresa também reconhece a necessidade desta flexibilidade, que conforme Ansoff (1977) é um elemento que não pode faltar para que o planejamento estratégico se torne eficaz. O Diretor-Presidente do Santa Luzia afirmou:

Tem flexibilidade, nunca gostamos que tenha, mas temos que ter esta flexibilidade, às vezes estamos dentro de uma estratégia e vemos que não dá para continuar ali, senão vamos cair no precipício que está logo ali na frente, já em seguida, não podemos cometer essa burrice de não admitir que tenhamos que mudar, porque estaremos matando todo mundo.

Para a Diretora B, da área técnica, a flexibilidade para a mudança de estratégias e metas é algo que nem se percebe mais como uma grande mudança de rumo, porque já faz até mesmo parte do processo de planejamento, ela afirmou: “eu nem vejo essas mudanças como uma estratégia emergente, porque já está dentro”.

Através dos dados da pesquisa, foi possível perceber que na área técnica, esta flexibilidade acontece mais que nas outras áreas devido à dificuldade das gerentes em estabelecer metas, devido ao fato de não terem estudado administração na sua faculdade, uma vez que são farmacêuticos bioquímicos. A declaração da Gerente 8 traz esta noção: “esse ano já mudei três vezes, comecei com uma mas vi que não estava muito adequado, então eu mudei, e depois fiz mais um ajuste”. Neste mesmo sentido, a Gerente 7, também da área técnica, afirmou “aqui acontece muito isso, faço acontecer e então depois vejo a relação com a visão, e formulo uma estratégia para o que foi feito”, ou seja, a Gerente primeiro executou, e depois do feito procurou qual foi a estratégia que utilizou para aquilo e então preencheu sua planilha de acompanhamento, inverteu a ordem de formulação-implementação.

Já para as gerências e diretorias da área administrativa, esta inserção de estratégias emergentes parece mais clara, como se percebe na colocação da Diretora D:

No nosso setor, não costumamos alterar as metas, mas a forma de alcançá-la quando necessário sim. Estes tempos surgiu uma oportunidade de que isso fosse alcançado de outra forma, e essa mudança de trajetória exigiu um esforço diferente do planejado, então temos que ter flexibilidade para isso, para conseguir abraçar oportunidade.

De acordo com os entrevistados a principal causa da inserção de estratégias emergentes no planejamento estratégico, se dá devido a forte influência do ambiente externo que uma organização de saúde sofre, por ser vulnerável a estas variáveis. Para o Diretor C:

Temos um olhar crítico, sempre presente em relação às novidades do mercado, ou as possibilidades de perceber oportunidades, isso é muito presente e por tanto nós estamos a cada momento de olho [...] eu diria que o ciclo de planejamento estratégico acontece aqui na empresa, a gente faz uma vez por ano, projetando para dois, mas, por exemplo, se houver uma percepção de presença de soluções em tempo menor, ela é encampada e agregada.

Deste modo é possível afirmar que a perspectiva estratégica do Santa Luzia, dentro das definições de Whittington (2002), se classifica na perspectiva sistêmica, uma vez que planeja e age de acordo com seus ambientes, dentro do contexto social, no qual ela opera.

Contudo, através dos dados coletados é possível perceber que há na empresa a disciplina da execução. Quando questionados a respeito disso, o Diretor-Presidente, todos os diretores e gestores afirmaram que sim, que a empresa já possui a disciplina da execução, com exceção de apenas duas respostas mais descrestes, a nível gerencial, como “eu acho que 75% ou 80% tem” e “eu não tenho muito comparativo de ver outras empresa na prática, mas acho que no nível que a gente está, a gente conseguiu evoluir bastante nos últimos anos, tomando com base o que fazíamos e o que fazemos hoje, acredito que estamos caminhando”.

Já ao nível de diretoria todos estão afirmaram acreditar que há sim na empresa esta disciplina, o próprio Diretor-Presidente da empresa afirmou “acredito que sim”. Os diretores fizeram afirmações tais como “acredito que já tem uma vida própria”; “eu trabalho isso no dia-a-dia, isso está dentro do poder de decisão que tenho, das delegações de responsabilidades que eu faço”; “existe bastante comprometimento”.

Através da declaração da Diretora A, pode-se constatar que a disciplina da execução, o clima para a ação, é um dos valores que o Diretor-Presidente da empresa sempre teve:

O Diretor-Presidente diz que você pode errar pela ação, mas não pela omissão, sempre faça! E eu tendo repassar isso para o pessoal, vão fazendo, vão tocando, e vamos vendo, às vezes me consultam e então conversamos o que não está bom, como melhorar isto, tiram suas dúvidas.

Da mesma forma que o Diretor C afirmou:

Temos que ter a disciplina da execução, nós não colocamos uma meta lá e inertes a condição, ao natural, ou um crescimento vegetativo. Nos fazer de tudo para alcançar, caso contrário nós teríamos posto uma meta que fosse compatível com o crescimento vegetativo, porque colocar uma meta macro daquela visão e não fazer ações não tem sentido.

Na visão da Diretora E:

Eu até acho que já tem a disciplina da execução aqui, mas se fosse perguntar a cada colaborador da empresa, eles talvez iriam dizer que não sabem, porque a coisa tá tão enraizada que talvez eles não se toquem, tão lá na frente fazendo pra alcançar a meta, porque se fala muito aqui nisso, tá todo o mundo na empresa vivendo isso, e os lá na frente, atendentes de posto, talvez não se toquem.

Apesar de apresentar maturidade com a disciplina da execução no seu processo de implantação do planejamento estratégico, a empresa também apresenta algumas limitações, como transformar o planejamento estratégico em pensamento estratégico, que segundo Amoroso (2002, p. 45) consiste na “rede de interconexões entre processos de observação e processamento da informação, que envolve percepção, razão e intuição”.

Seria prematuro afirmar que no Santa Luzia, observando a empresa como um todo, ela já conte com pensamento estratégico. De acordo com os próprios entrevistados está questão é ainda muito incipiente, principalmente entre os níveis hierárquicos mais baixos da organização. Vale destacar que o Diretor-Presidente da empresa foi o único que afirmou que sim, que existe o comportamento estratégico e este já está presente na empresa como um todo.

A Gerente 8 acredita que “isto está mais forte entre os diretores e gestores, para o pessoal de linha de frente é mais difícil ter esse pensamento”. A Diretora D com suas palavras demonstra, da mesma forma que os outros entrevistados, como está o pensamento estratégico da organização:

O Santa Luzia cresceu muito, é muito grande, então se eu te disser que todo mundo tem esse tipo de pensamento, ainda não, mas acho que a gente alcança. As melhorias na gestão estratégicas estão acontecendo ano a ano e cada coisa que a gente percebe que pode melhorar vai sendo implantado, então não seria justo eu dizer que todo mundo pensa estrategicamente, até porque com tudo que eu te falei desse ano, eu não posso dizer que eu mesma pensei só estrategicamente, muitos momentos essa parte ficou um pouquinho de lado, devido a outras atividades.

Na visão da diretora B:

Eu vejo que talvez o colaborador do dia-a-dia, não é que não tenha claro, talvez a gente não tenha sensibilizado ainda o quanto é preciso, porque na correria do dia-a-dia, a gente vai fazendo, vai trabalhando, então acho que tenho que estar mais presente, é papel do diretor se reunir com os colaboradores todos e falar um pouco mais sobre o planejamento, se queremos que eles pensem estrategicamente.

Assim sendo, embora haja a disciplina da execução e seriedade por parte da empresa no que tange a implantação do seu planejamento estratégico, ainda há espaço para que esse processo melhore, como no caso do desenvolvimento do pensamento estratégico entre todos os colaboradores da organização.

Os entrevistados também apontaram outras falhas neste processo, como o cumprimento de prazos, a Diretora A argumentou: “às vezes fugimos dos prazos, acho que tem que ter uma disciplina maior em relação a isso, nós precisamos melhorar a disciplina dessa avaliação.”

Em relação ao cumprimento de prazos, a Gerente 4 acredita que é preciso estudar melhor o prazo em que as planilhas de acompanhamento são destinadas aos gerentes, ela declarou:

O ideal pra empresa seria que estas planilhas ficassem disponíveis mais no início do ano, mas para isso eu preciso fechar o ano antes do final, mas isso não é possível, essa é a queixa das pessoas que recebem as planilhas lá na ponta, porque nós começamos a trabalhar com ela em março ou abril, então na verdade o primeiro trimestre do ano já passou, só que o final do ano é fechado depois do primeiro trimestre, então esse é um ponto a melhorar.

A Gerente 4 ainda destaca que a padronização das planilhas gera certa inflexibilidade para a atuação dos gestores, ela constatou “às vezes a realidade de uma área, não é a mesma da outra, colunas poderiam ser acrescentadas, e outras retiradas”. No entanto, na visão da Gerente da Gestão Estratégica “as planilhas são padronizadas de acordo

com as perspectivas do BSC para que os gerentes não encontrem pontos do nada e isso facilite o encaixe das planilhas dos diferentes setores, visto que isso tudo é feito manualmente”.

Mas a questão mais apontada para que melhore o processo de implantação do planejamento estratégico foi a falta de um software de acompanhamento, ao invés do preenchimento de planilhas do Excel, as quais dependem muito tempo do corpo gerencial. Segundo a Diretora A:

Precisamos de uma boa ferramenta informatizada de controle, o que significa que você tenha um painel de bordo mesmo, que consiga ver isso de maneira mais informatizada. Já está nos planos do laboratório desenvolver um software para isso, porque hoje é tudo muito Excel, temos que gerar muita coisa, a gente tem vários indicadores, dados temos de monte, temos que tentar ter uma negócio melhor, falta um software até para ajudar a Gerente de Gestão Estratégica.

O Gerente 3 corrobora com a necessidade da instalação de um software de acompanhamento:

Uma ferramenta de acompanhamento informatizada ajudaria bastante, até para diminuir nosso estresse de preencher planilha, isso ajudaria a empresa como um todo. Trabalhar com um painel de bordo automatizado, algo mais interessante assim, essa talvez seja a única coisa que teria que ser realmente melhorada.

De acordo com os dados da pesquisa, a Gerente da Gestão Estratégica e a própria diretoria já solicitaram uma ferramenta para acompanhamento das estratégias, e o departamento de Tecnologia da Informação tomou certas iniciativas em buscar algumas ferramentas, que até chegaram a serem apresentadas à diretoria, mas ainda não foram executadas, uma vez que estão buscando bases de dados que se auto-alimentem, um sistema que gere os dados para desonerar o gerente da função de ter que estar permanentemente buscando indicadores, emitindo relatórios, fazendo cálculos e montando dados. Como explanou o próprio Gerente da área:

Já estava nos planos colocar uma ferramenta de implementação do planejamento estratégico, era pra gente verificar e até implantar um sistema esse ano (2009), mas entrou muita coisa mais importante antes, umas coisas um pouco mais estratégicas, digamos assim, foi pensando assim, bom a planilha está ruim, mas ainda dá para tocar, não está no zero, então uma questão de investimento limitado, investimento financeiro, tempo, equipe disponível. Além disso, a gente não gosta de simplesmente pegar e “ah compramos um sistema e estamos implantando”, a gente gosta de pegar, planejar, e testar.

Apesar disto, o processo de Gestão Estratégica do Santa Luzia Laboratório Médico mostra evoluções a cada ano que passa, como afirmou a Diretora B, já com 30 anos de empresa “eu acho que nosso planejamento estratégico amadureceu muito, porque se a empresa não pegasse e levasse isso como uma coisa boa, ia ficar lá abandonado, uma coisa para empresa mostrar que tem, mas não, ele vem evoluindo nisso, a cada biênio.

Percebe-se que todos os envolvidos acreditam no processo de execução do planejamento estratégico, principalmente a coalizão dominante formal da empresa, como o Diretor-Presidente que declarou “não há como dizer que não temos falhas, mas nada que nos desencoraje ou faça mudarmos de posição daquilo que a gente quer como gestão. Então ele vai com toda tranquilidade, errou, reconhece-se o erro e vamos mudar.”

Aqui se percebe que o planejamento estratégico também é visto na organização como uma forma de aprendizado organizacional, sendo esta a principal vantagem do planejamento estratégico de acordo com Kaplan e Beinhockere (2003), além de ser uma facilitadora para a evolução organizacional (Colenci e Guerrini, 2003).

Ainda, o processo de Gestão Estratégica no Santa Luzia, como afirmou a Gerente da Gestão Estratégica, envolve tanto a formulação da estratégia, quanto a sua implantação, por isso não se constitui em um processo puramente deliberado, uma vez que utiliza estratégias emergentes, pois várias delas são desenvolvidas durante o processo de execução do plano. Fato esse que vai ao encontro da visão de Mintzberg (1998) em relação à elaboração e implantação das estratégias, pois o autor afirma que a ação pode estimular o pensamento, fazendo surgir um novo padrão, uma nova estratégia, ou seja, a estratégia pode tanto ser

formulada, quanto se formar durante a execução. Bossidy e Charan (2002, p.178) também argumentam que “um bom processo estratégico é umas das melhores formas de ensinar as pessoas sobre execução”.

Da mesma forma, Robbins (1978) e Hrebaniack (2006) advogam que a elaboração e implantação das estratégias precisam estar integradas, uma vez que assim como o planejamento influencia a avaliação e o controle estratégico, o processo funciona também no sentido contrário, pois uma avaliação eficaz fornece retroalimentação para modificação de padrões inadequados propostos pelo Plano.

Corroborando com os autores a cima, e também com Ackoff (1982), que afirma que o planejamento estratégico não se constitui apenas em um ato em si, mas um processo sem fim natural ou ponto final; a organização em estudo integra a formulação e a implantação das suas estratégias, e o planejamento estratégico é tratado como um processo contínuo. Logo a retroalimentação do Plano faz parte da sua sobrevivência, como afirma a Gerente da Gestão Estratégica “acabando a atual visão (2010) será estabelecida outra, porém baseada na mesma base de valores e missão, apenas com pequenos ajustes, caso seja identificada a necessidade disto.”

Porém, cabe aqui mencionar que o fluxograma que o documento da Gestão Estratégica apresenta, ilustrado na página 215 deste trabalho, não condiz com a colocação da Gerente do setor, de que este é um processo contínuo, uma vez que ele apresenta o processo da Gestão Estratégica com início e fim.

#### **4.3 A INFLUÊNCIA DOS FATORES ORGANIZACIONAIS NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA SANTA LUZIA LABORATÓRIO MÉDICO**

##### **4.3.1 A influência da Estrutura no processo de implantação do Planejamento Estratégico, na empresa Santa Luzia Laboratório Médico**

O planejamento estratégico é uma ferramenta que deve ser usada de modo integrado á estrutura da organização, de acordo com o autor Tregoe e Zimmerman (1984). Na organização em estudo, a Gerente da Gestão Estratégica afirma que o planejamento estratégico da organização possui uma perfeita integração com a estrutura da empresa, uma vez que ele respeita os seus níveis hierárquicos, ela afirmou: “o processo de planejamento acontece como escadinha: comitê de gestão –

gestores do setor – colaborador; e inversamente o gestor traz ao diretor as contribuições dos colaboradores, essa hierarquia é muito respeitada.”

Além da hierarquia, o planejamento estratégico também busca se integrar à estrutura física da organização, envolvendo os diferentes locais de trabalho, haja vista que os murais onde são apresentadas a missão, visão, política de qualidade e, valores da empresa, se encontram em todos os escritórios e postos de coleta Santa Luzia. Ainda, todos os setores recebem visitas da gerente da Gestão Estratégica, e a tecnologia virtual também é utilizada para alcançar todos os sítios da empresa ao mesmo tempo.

Tregoe e Zimmerman (1984) acreditam que os enunciados da Missão integram as estratégias da empresa aos propósitos de cada unidade comercial e de cada departamento, ou seja, os enunciados da missão, e as estratégias deles oriundas, ajudam a criar um contexto estratégico para a organização e para aqueles que a dirigem somente a partir do momento em que está integrado à estrutura da empresa.

Neste sentido, o Diretor-Presidente afirma “nosso planejamento é certamente integrado à estrutura, pois visitamos todos setores falando sobre ele, e colocamos nosso quadro com visão, missão e política da qualidade também em todos eles, e olha que são vários setores e unidades.”

Na visão dos autores Certo e Peter (1993), para que o planejamento estratégico, principalmente sua implantação, aconteça é preciso que este esteja integrado com a estrutura da organização, ao passo que os profissionais, que estão construindo o planejamento estratégico, saibam quais os níveis de administradores e que pessoas dentro da organização serão responsáveis pelas diversas tarefas de implantação - mudanças radicais da estratégia, ou redirecionamento organizacional, são tarefas típicas do presidente; enquanto que mudanças de estratégias de rotina podem ficar a cargo de escalões médios da administração. Sob esta mesma perspectiva, o Diretor C colocou sua visão a respeito do planejamento estratégico e a estrutura do Santa Luzia:

No primeiro momento eu acho que a estrutura está integrada, porque o Planejamento Estratégico sabe exatamente que a empresa tem uma estrutura, que tem as gerências formalizadas, e este planejamento a partir do momento que vai visitar cada estrutura da empresa, ele na verdade foca a gerente tal e os seu subordinados. Então eu não

vou, por exemplo, na área da comercial para perguntar como que está a limpeza da minha frota de veículos, para isso eu vou na área de transporte. Então, como a estrutura tem esta distribuição e o planejamento estratégico também nasce a partir das conversas com a base, então ele vai até lá naquela estrutura, colhe as informações que ela tem para dar, depois sintetiza, e tem-se as consolidações das diferentes estruturas vinculadas a diretoria administrativa, da área técnica, comercial... e no final estabelece o processo de planejamento respeitando as estruturas da organização.

Na opinião da Diretora D, há esta integração à medida que:

A estrutura acabou crescendo, o que eles procuram trabalhar hoje, eu vejo que a gerente da Gestão Estratégica tem essa visão de ligar a estrutura ao planejamento, pois tudo que é feito na empresa, procura-se ver se isso vai bater com o planejamento estratégico ou não, seja em qual nível for. Então, se vamos colocar tal coisa, observamos primeiro como que vamos agregar isto ao planejamento.

No entanto, para a Gerente 7, o planejamento estratégico poderia ser, tanto elaborado quanto implementado, de forma mais conjunta, interligando mais os setores e não os excluindo, como colocou o Diretor C a cima ao afirmar “então eu não vou, por exemplo, na área da comercial para perguntar como que está a limpeza da minha frota de veículos, para isso eu vou na área de transporte”.

A Gerente 2 também demonstra sentir a necessidade desta integração, ao afirmar:

Não tenho muito contato com os outros gerentes, busco contribuir de todas as formas possíveis para que a empresa atinja as metas propostas para aquele biênio. Então, independente de se a meta está ou ligada aquele ou a este setor, um que eu não gerencio, se eu vejo que tem alguma outra coisa que eu possa estar contribuindo, me coloco a disposição, e de repente a gente faz alguma coisa nesse sentido.

Desta forma, se percebe que não há grande integração entre as diferentes gerências, no que tange o planejamento estratégico. Se não fossem as reuniões dos diretores, do comitê de gestão, talvez o planejamento pudesse se tornar departamentalizado. Durante as entrevistas, os gerentes demonstraram esta vontade de interagirem mais.

Entretanto, na visão do Diretor C está divisão do planejamento é necessária, ele argumentou:

As metas são distribuídas em nível setorial, para cada um fazer sua parte. Eu sou diretor daqui, mas tem o diretor comercial, e obviamente que se o diretor comercial vê que o presidente, junto com o comitê, colocou como meta o aumento do número de receitas e exames, possivelmente o diretor comercial vai colocar lá na área dele uma missão para a pessoa dele sair atrás de fazer convenio, então o cara vai ter metas e objetivos para fazer algum alcance. Da parte do meu setor, eu sei que vou ter que estar fazendo alguma expansão em algum posto de coleta e tal, eu já começo a fazer uma avaliação da geração da expansão de custos próprios que eu poderia estar tendo como fomento para aqueles investimentos, ou já começo a ver no mercado alguma linha de crédito disponível, e alavancando, portanto já contatos, vendo uma perspectiva, elaborando documentos, produzindo tudo quanto um banco, seja de fomento, seja comercial, possa querer para fazer o liberamento de uma linha de crédito que em tempo X, pelos cronogramas que já teriam se fixado, nós gostaríamos de ter aquela unidade aberta. Recentemente terminamos uma no Kobrasol e outra em Jurerê, bem bonita, de 2001 para cá, acrescentamos nossa rede em aproximadamente 30 pontos de coleta.

Contudo, percebe-se que a relação entre a implementação do planejamento estratégico e estrutura organizacional acontece de forma mútua, como profere Hrebiniak (2006, p. 115) “a estratégia afeta a estrutura ou, alternativamente, a estrutura é importante para a execução da estratégia”.

No estudo empírico deste trabalho, foi possível observar o mesmo, pois os entrevistados do Santa Luzia mostraram situações em que a estrutura acabou por influenciar a estratégia à ser executada, assim como situações onde a execução da estratégica acabou por moldar a estrutura da empresa.

O Diretor C vai ao encontro da teoria de Hall (1894), quando declarou que a estrutura afeta o planejamento estratégico e sua execução, pelo fato de sua elaboração e diretrizes para a execução serem realizadas pelas pessoas que estão no poder, pois como afirma Hall, um funcionário do baixo escalão dificilmente decidirá este tipo de coisa. O Diretor-Presidente confirmou esta questão:

O Laboratório se estrutura dentro de uma condição de presidente e tem as diretorias, depois os gerentes e então coordenadores e os executores. Existe na estrutura formal da empresa o que chamamos de comitê de gestão, ele alcança o staff da diretoria e ele se reúne ordinariamente uma vez por semana. Nessas reuniões, de uma vez por semana, dentro das políticas de todas as certificações que nos guardam, as quais tem regras que não só orientam como devem ser feitos os procedimentos, como também que precisam ser registrados. Então todas as reuniões nossas tem uma ata que fomenta o que se chamaria na política de qualidade, de reuniões de análise crítica. Então, os aspectos que vão surgindo, seja semanalmente, ou alguns mais estratégicos, acabam sendo tratados uma vez no trimestre, para fechar um trimestre.

No Santa Luzia Laboratório Médico os gerentes possuem autonomia para tomar as decisões estratégicas de seu setor, como sugerem os autores Beer e Eisenstat (2000), para que a implantação funcione, é necessária a presença de gerentes médios nas empresas, capazes de usar sua autoridade de delegar responsabilidades, e também capazes de dar autoridade a seus subordinados, através de uma comunicação aberta.

Mas para o Gerente 6, a influencia da estrutura está também na implantação do planejamento estratégico, uma vez que o empenho em realmente fazer com que os objetivos, até mesmo a visão, sejam alcançados, pertence mais a diretoria e ao corpo gerencial; da mesma

forma que a satisfação, quando os objetivos do planejamento forem atingidos, também será por parte da coalizão dominante. Ele declarou:

Esse tipo de estabelecimentos de metas estratégicas é a primeira vez que estamos tendo, mas se não cumprida acredito que vai causar mais impacto na diretoria do que nos colaboradores. Porque entre os colaboradores, na forma geral, não há o que comemorar, “ah atingiu as metas”, os diretores e gestores ficam satisfeitos, porque se empenharam nisso, formularam isso. Mas na outra base não há uma comemoração, claro, vão ficar satisfeitos se houver uma festa, pois estão ligados a muitas coisas micro; mas eu falo pelo meu setor e o pouco que conheço dos outros vão ficar felizes pela empresa, trabalham, fazem tudo direitinho, mas se não conseguirem, não vai haver um desespero, ou uma frustração entre os funcionários, vão seguir a vida naturalmente.

Em contrapartida, alguns dos entrevistados acreditam que a estratégia é quem acaba por afetar a estrutura da empresa, da mesma forma que Hrebianick (2006) advoga que o planejamento estratégico afeta a estrutura, uma vez que é ele quem define a interdependência entre as unidades, as funções, ou as pessoas que devem trabalhar juntas.

Sob esta perspectiva se destaca o caso que aconteceu com o setor da Tecnologia da Informação, que apesar de estar na parte inferior do organograma, a partir do momento que começou a ser estratégico para a empresa, seu gerente passou a participar das reuniões com o comitê de gestão, e já se pensa em ligar este setor à presidência.

Assim sendo, a Diretora A afirmou que “a estratégia que acaba por influenciar a estrutura aqui na empresa”. A Gerente 5 citou um exemplo onde a estratégia modificou a estrutura da empresa:

Eu acho que a estrutura é bem flexível, dependendo da estratégia que a gente for implementar, existe uma flexibilidade de mudar. Por exemplo, quando abriu nossa área de logística aqui, o setor de transporte era de outra diretoria e por uma questão estratégica veio para na nossa, então dependendo da estratégia, existe troca, existe adequação.

Ainda, segundo a Gerente 5, o planejamento estratégico na empresa também influencia a forma de relacionamento entre dos setores:

Às vezes, no passado brincava que cada área da empresa era uma empresa, uma puxa daqui e outro de lá, hoje eu já vejo que é diferente, que as pessoas estão bem preocupadas. Eu falo mais voltada a minha área, em função da redução de 18% da receita, eu vejo um outro setor que diz que trocou um produto tal que vai diminuir 100 reais por mês, então estão se preocupando e interagindo, reduzindo, mesmo que seja pouco, mas que em 12 meses dá resultado.

Para os autores Spee e Jarzabkowski (2009), a estratégia, advinda de um planejamento estratégico, é uma ferramenta capaz de interligar a estrutura de uma organização, sendo útil na facilitação das interações sociais dentro da empresa. Do mesmo modo como a Gerente 1 revelou:

Talvez até dois anos atrás “ah os recursos vão ser para o setor de marketing e não para o setor de RH”, poderíamos achar isso ruim, mas hoje não, porque eu sei que sem cliente não tem empresa, então precisamos investir em marketing. Então há hoje essa visão mais sistêmica da empresa.

Todavia, entre as coordenadoras de postos de coleta, que responderam ao questionário desta pesquisa, 90% das respondentes afirmaram que ainda há uma forte departamentalização entre os diferentes setores da organização.

Não obstante, o próprio Diretor-Presidente da empresa, afirmou que a estratégia afeta a estrutura, sendo até mesmo possível que ela se modifique, tanto fisicamente, quanto hierarquicamente (organograma) devido a uma estratégia. Do mesmo modo que Oliveira (2001) acredita que a implantação de uma estratégia afeta a estrutura á medida que a estratégia exige alterações internas na empresa; e Ackoff (1982) defende que um plano estratégico pode afetar tanto a estrutura organizacional, a ponto de exigir a reorganização do sistema em questão, mostrando a necessidade de uma reforma.

Porém a Diretora E destacou “é possível mudar a estrutura em função da estratégia, mas é importante que sempre que a pessoa venha a pedir uma mudança na estrutura que esteja bem visível o motivo, porque de repente se está fazendo uma mudança toda e nem era para aquele objetivo mesmo.” Assim como a Diretora da organização em estudo, Hrebinack (2006) também destaca que a função da estrutura na execução da estratégia muitas vezes é problemática porque é estabelecida ou alterada pelos motivos errados, os esforços de planejamento ou replanejamento são mal orientados, a integração ou coordenação de diversas unidades estruturais é deficiente ou incompleta, a conexão com a estratégia durante as alterações na estrutura não é muito clara, ou, muitas vezes, é simplesmente inexistente.

O Gerente 3 demonstrou que estas mudanças na estrutura são possíveis e são feitas de forma responsável:

Sempre que eu precisei mudar no meu setor, sempre foi possível, foram três vezes que a gente mudou aqui internamente, foi extremamente simples de modificar. Houve sempre os questionamentos, mas questionamentos pertinentes, mas nunca houve restrições de ‘ninguém muda nada’, mas claro que sempre temos que ter autorização do diretor da área.

A mudança que vale salientar que o planejamento estratégico causou na estrutura do Santa Luzia, e a seu próprio favor, foi a criação do setor Gestão Estratégica e do cargo da gerente deste setor. Até 2008, não havia um setor e nem um profissional específico para cuidar das questões estratégicas da empresa, a própria Gerente do setor declarou “meu cargo foi criado através de um procedimento específico, eu estava em outra função, que era coordenação da qualidade administrativa, mas aquilo que eu estava fazendo não estava correspondendo, então na verdade foi mais um ajuste.”

Nas empresas, de acordo com artigo publicado por Breene, Nunes e Shill (2007), existem mais de 90 títulos dados aos departamentos ou pessoas responsáveis por esta função. Para os autores é necessário que as organizações criem um cargo responsável pela implementação do planejamento estratégico, o qual eles denominaram “Diretor da Estratégia”.

Kaplan e Norton (2005) corroboram com os autores a cima quanto à necessidade da criação de um cargo para cuidar da implantação

do planejamento estratégico, porém citam a criação de um departamento, nomeado por eles OSM - *office of strategy management*.

Segundo a literatura, o cargo, ou departamento da estratégia, deve contar com uma pessoa que tenha acesso direto ao líder maior da organização, é imprescindível que conte com uma pessoa que seja de total confiança do presidente e que as pessoas acreditem nele, e o respeitem, principalmente os mais descrentes do planejamento estratégico (KAPLAN e NORTON, 2005; BREENE, NUNES e SHILL, 2007), assim como acontece na empresa em estudo.

De acordo com o documento Gestão Estratégica (2009, p.7) o gerente da Gestão Estratégica é aquele que:

O gerente da Gestão Estratégica deverá desempenhar a função de consultor interno, a fim de identificar as principais dificuldades relacionadas ao sistema de gestão estratégica, esclarecer dúvidas conceituais e metodológicas dos gestores e colaboradores, realizar diagnóstico a fim de identificar as causas das principais dificuldades relacionadas ao sistema de gestão estratégica, sugerir soluções para a redução e eliminação das principais dificuldades relacionadas ao sistema de gestão estratégica e promover, com base no diagnóstico e sugestões de soluções, melhorias no sistema de gestão estratégica. Treinamentos também são ministrados a fim de agregar valor às atividades inerentes à gestão estratégica por meio do desenvolvimento de competências requeridas aos gestores, além do PDG - programa de desenvolvimento Gerencial que busca preparar os gestores para a função, bem como despertar e desenvolver no gestor uma visão sistêmica da organização.

Todo o processo do planejamento estratégico é guiado pela Gerente de Estratégia, que de acordo com o Manual de Descrição de Cargos e Funções da empresa, tem como funções:

Assegurar o processo de gestão estratégica por meio de diagnósticos (internos e externos), no qual se procuram detectar possíveis lacunas ou deficiências que, se não supridas a tempo, podem comprometer o sucesso futuro da organização,

bem como estabelecer objetivos e metas estratégicas, qualitativas e quantitativas, utilizando o BSC como ferramenta de gestão onde são considerados as perspectivas pessoas, processos, clientes e finanças. Estabelece também as condições e as formas de acompanhamento estratégico para garantir que idéias, metas e programas de ação passem do plano das idéias, desejos e boas intenções para o de ações práticas e objetivas, que necessitam ser implantadas, avaliadas e acompanhadas.

Desta forma, as funções da Gerente da Gestão Estratégica vão ao encontro das sugeridas pelos autores Kaplan e Norton (2005) e Breene, Nunes e Shill (2007), que se resumem em: orientar os outros e agir como mentor, focando a organizando na execução hoje, e para o futuro; ser responsável por formalizar o processo de planejamento estratégico da empresa; promover novas relações de trabalho e sinergias organizacionais afora; cobrar maior transparência e prestação de contas de quem põe em prática a estratégia da empresa; avaliar se as iniciativas estratégicas em todos os níveis da organização estão em sintonia com normas e metas do grupo; alinhar a organização e gerenciar iniciativas estratégicas.

Segundo a atual Gerente do setor Gestão Estratégica, não houve resistência quanto à aceitação do novo cargo que foi criado:

O novo cargo foi bem aceito, porque nasceu naturalmente. De certa forma, eu já estava na empresa, embora com outro título de cargo, exercendo o papel desde de 2004, mas fui formalizada em janeiro de 2008, não houve resistência. Foi uma conquista, porque a gente começou com o planejamento estratégico em 1997, em 2004 houve a mudança do modelo, e isso foi acontecendo naturalmente. Também acho que não teve resistência porque é um papel ligado à diretoria da empresa e a minha relação é muito boa com todos os diretores.

De acordo com o Gerente 3, a criação de um cargo para cuidar especificamente do planejamento estratégico foi fundamental para que ele acontecesse na empresa, uma vez que deu credibilidade ao processo. Porém, na opinião da Gerente 7 “apenas uma gerente, apenas uma

pessoa, é pouco para fazer todo este trabalho, daqui uns anos quero ver dar conta”.

O Santa Luzia não conta com o auxílio de nenhum consultor externo para coordenar o processo de planejamento estratégico, apenas no segundo ou terceiro processo de elaboração é que houve a participação de um consultor externo. De acordo com a Diretora A, não há a necessidade do acompanhamento de um consultor externo no atual processo de gestão estratégica, ela declarou “nós mesmas vamos atrás, pegamos livros, estudamos, participamos e fazemos a Gestão Estratégica acontecer”.

O Diretor-Presidente da empresa assim declara a sua visão sobre trabalhar ou não com consultores externos:

Os consultores passam por essa questão da qualidade, nós não temos aquela coisa de que eu sou o bom, eu faço o melhor, não tenho que buscar fora mais conhecimento. Quer dizer, se você quer melhorar a empresa você tem q fazer *benchmarking*, os seus diretores e colaboradores também tem que fazer, porque senão ele só faz o que está dentro da cabeça dele, ele tem que ver o diferente também, e esses diferentes que são bons de implantar na empresa, por isso que a gente tem os consultores, sempre tivemos, para a área física, da qualidade, na verdade somos o primeiro laboratório a ter creditação pelo CAPE e pelo PALC e pelo ISSO em parte. Então, o consultor que nós tínhamos era um médico, patologista clínico, que fez medicina em Porto Alegre, e vivia nos EUA há mais de 40 anos, a gente trouxe ele de lá, ele ficou 18 meses, e a cada dois meses ou um mês vinha e passava dois dias com a gente, e todo mundo participava. Uma vez que os consultores aqui dessa área, eu diria, se fomos o primeiro a ter essas creditações no país, não existia no Brasil quem pudesse dar. Já com o planejamento estratégico é diferente, pois é algo do setor das profissionais envolvidas, é isso que elas procuram fazer, e fazem bem, então não tem porque trazer pessoas de fora para isso.

Deste modo, mesmo sem o auxílio de consultor externo no atual processo de implementação planejamento estratégico, o Diretor-

Presidente acredita que ele está se desenvolvendo muito bem na sua organização, e que a estrutura da empresa recebe muito bem também. Na base da organização, 70% das coordenadoras de postos afirmaram que a estrutura da empresa contribuiu para a implantação do seu planejamento estratégico, contra 40% que afirmam que a estrutura pode atrapalhar e 20% que não acreditam que a estrutura exerça influência sobre a implantação do planejamento estratégico.

Da mesma forma, a maioria dos outros entrevistados, afirmaram que a estrutura não impede o processo do planejamento, mas facilita. Para o Diretor C:

Vimos trabalhando essa experimentação de ouvir a todos, ir até a base da estrutura, como nas visitas do presidente, e isso tem sido realmente muito prazeroso, confesso pra ti, como ele é um cara extremamente bem próximo, então ele faz. Ele quer e ele faz que mesmo aquela coisa pequena que um colaborador disse, ganhe uma importância e uma dimensão. Lá no atendimento, por exemplo, o cara reclama que a orquídea está atravessada, não interessa a situação, se o cara está reclamando, ele tem que fazer, então cria a dimensão de atenções dobradas e isto é muito enriquecedor porque a empresa ganha com isso de alguma maneira. Claro que um pouco mais de esforços sendo aplicados para isso, mas se ganha por isso, portanto feito no devido tempo e com devida antecedência tudo isso pode gerar avanços.

Neste mesmo sentido, a Gerente 2 acredita que o planejamento estratégico da empresa se adequa a sua estrutura, uma vez que todos os níveis hierárquicos são respeitados, ela declarou “todos meus colaboradores tem liberdade para opinar, a gente faz junto e se no meio ali do ano surgir alguma idéia, alguma coisa, é aberto, eu levo para o diretor, quem sabe vamos implantar isso?”

Na visão da Diretora E também o planejamento estratégico é bem visto na empresa, pois apesar da empresa ser técnica, a parte administrativa é bastante valorizada.

No entanto, a Diretora B argumentou que a estrutura também é capaz de atrapalhar a implantação do planejamento, devido ao fato de que cada departamento o conduz “a sua forma”, ela disse:

Se não estiver claro em algum segmento esta questão da gestão estratégica, isso é capaz de atrapalhar, é por isso que eu falo, se o gerente não tiver isso incorporado no seu dia-a-dia de trabalho fica mais difícil para as pessoas, elas sentem a cultura, mas não entendem, não entendem o teórico, digamos assim.

O Gerente 6 também afirmou acreditar que determinadas condições da estrutura podem não contribuir para a implantação do planejamento estratégico, como por exemplo:

Pelo meu setor ser hospital, então muitas metas que eu tenho lá, não cabem com a empresa, mas para mim cabe para eu poder atender bem o hospital, então tenho várias situações. Tenho metas que são minhas e do meu setor, mas não muito distante da principal que é a satisfação do cliente e atender bem, mas temos como foco crescer e ser maior, no meu setor estamos delimitados, porque estamos dentro de um hospital, nós só vamos crescer se o hospital estimular a área, e não somos nós que vamos estimular ele a fazer isso.

O Gerente 6 também demonstrou que apesar de não contribuir para a visão diretamente, o que seria um empecilho imposto pela estrutura, ela busca outras formas de alcançar as metas, contribuindo assim ao alcance da visão: “não podemos contribuir tanto para o crescimento da empresa, mas eu posso treinar bem as pessoas, para de repente evitar mais contratações, que as pessoas sejam companheiras, essas coisas.”

A Gerente 8 também afirmou que a estrutura acaba por atrapalhar a implantação do planejamento estratégico, devido a falta de entrosamento entre as diferentes partes, no que tange o nível gerencial. Já para a Gerente 4, a estrutura acaba por prejudicar a implantação de estratégias emergentes, ela afirmou:

Até temos estratégias emergentes, mas a gente limita às vezes, porque é muito difícil, pois se trata de 37 unidades de atendimento, e elas trabalham com as mesmas metas, cada uma voltada para a sua realidade. Então, se eu quero

reduzir ocorrência por clientes, para unidade de Coqueiros pode ser 15%, já para a Cidade Universitária vai ser 50%, mas a meta basicamente é a mesma coisa. Então se inclui alguma meta diferente, vou ter que alterar todas as planilhas. Até o ano passado fazíamos estas alterações, inclusões no meio ano, as transformações propriamente ditas, só que por solicitação dos próprios postos, este ano não estamos fazendo, o que pode acontecer é que um cálculo que estávamos fazendo, vemos que não é daquela forma, ou que é melhor fazermos de outra maneira, e as sugestões que surgiram no decorrer deste ano para metas novas, estamos trabalhando para o ano que vem.

Por fim, embora a estrutura da organização em estudo apresente algumas características que venham a dificultar a implantação do planejamento estratégico, este último conseguiu realizar mudanças a seu favor, e hoje o Santa Luzia Laboratório Médico conta com uma estrutura que está integrada a seu planejamento estratégico, contando com uma profissional responsável exclusivamente por fazer ele acontecer, e com diferentes setores buscando cada vez mais entrosamento, na busca de um mesmo objetivo, a visão da empresa.

#### **4.3.2 A influência da Liderança no processo de Implantação do Planejamento Estratégico na empresa Santa Luzia Laboratório Médico**

No processo de planejamento estratégico do Santa Luzia Laboratório Médico é possível perceber um forte envolvimento da liderança formal, tanto no que tange sua elaboração quanto a sua implantação.

Desde o primeiro projeto de planejamento estratégico, em 1997, a liderança da empresa esteve envolvida. O primeiro planejamento estratégico da organização, em 1997, foi restritamente *top-down*, mas com o passar dos anos houve a mudança da nomenclatura para Gestão Estratégica, e entre outros avanços, houve o maior envolvimento dos colaboradores da organização. No entanto, a liderança não deixou de envolver-se e continuou a encabeçar o desenvolvimento deste processo.

No atual processo de Gestão Estratégica, o comitê de gestão, que envolve o Diretor-Presidente e os diretores de todas áreas da

empresa, são os responsáveis pela elaboração e acompanhamento das metas macros da organização. As metas setoriais passaram a ser responsabilidade dos gestores de cada setor. O restante dos colaboradores participa do processo através do trabalho que desenvolvem com seus gestores, e também através das visitas de acompanhamento realizadas pelo Diretor-Presidente, a Gerente da Gestão Estratégica e sua diretora.

Através desta autonomia concedida aos gerentes, o Santa Luzia vai ao encontro das colocações de Covey (2000), o qual defende a construção da confiança como uma das principais questões na condução da implantação do planejamento estratégico, pois é necessário dar poder às pessoas dentro da organização, visto que não há mais tempo para transferir todas as decisões ao topo da hierarquia.

No que tange a distribuição de poder e confiança nos colaboradores, o Diretor C afirmou que etapa de visitas do Diretor-Presidente aos setores e postos de coleta é a forma de acompanhamento do planejamento estratégico que mais contribui para o enriquecimento deste processo, embora seja trabalhosa, uma vez que envolve todos os níveis de colaboradores os incentivando a agir em prol do planejamento:

Eu diria que por mais que exista um exercício, quanto mais você permite ouvir, mais você precisa fazer um exercício de paciência porque as opiniões vão se ampliando, e o nível de solução também, por isso é preciso filtrar, pois temos pessoas dizendo que é preciso pintar a asa da mosca porque isso seria mais estratégico para a empresa, e tu vai ter que, naquela hora, estar ouvindo e explicar para o colaborador que isso é até importante, mas que tem que levar em conta os objetivos da empresa e tal tal... para a pessoa se sentir contribuinte, se sentir respeitada, e dessa forma as contribuições dos colaboradores vão sendo afuniladas. Dessa forma, embora mais trabalhoso, o processo é muito mais enriquecedor, e a pessoa vai se sentir mais empenhada em fazer, diferente de uma coisa colocada de cima pra baixo, pois então vêem aquelas histórias “o que o cara falou, eu disse, eu disse que não dava”, e quando foi o cara que falou, ele que propôs, é diferente, pois então eu posso dizer “abraça essa causa, foi tu que disse, tu que sugeriu”. Então, a gente tem que ter o jeito certo quando percebemos

algo que não está no foco, para não tirar o brilho e a vontade daquela pessoa que está ali de alguma maneira tentando contribuir.

Neste sentido, a gerente da Gestão Estratégica afirmou que o planejamento estratégico da empresa é ao mesmo tempo *top-down* e *button-up*:

Nosso planejamento é *top-down* porque as diretrizes partem de cima, mas acaba sendo *button-up* com a realização das visitas, as pessoas dizendo o que tem que ser feito e levando para o Diretor- Presidente. Então ela acontece nas duas linhas.

Aqui vale destacar que a organização em estudo, aos seus 35 anos de história, ao buscar ouvir os colaboradores da base da organização, vai ao encontro da argumentação de Semler (1988, p.180) que diz “a sobrevivência de longo prazo vem da habilidade da organização de ouvir de seus mais humildes funcionários, o que eles têm a dizer”. Semler (1980), ainda chama atenção para um estilo de gestão que seja efetivamente participativo, baseado na liderança compartilhada, para que o planejamento estratégico seja eficaz.

Neste sentido, Mintzberg (1998) advoga que a elaboração da estratégia também deve se realizada com a participação de todos os níveis da estrutura organizacional, haja vista que o autor afirma que a idéia de que a estratégia deve ser formulada por pessoas posicionadas nos altos níveis hierárquicos da empresa se constitui em uma verdadeira falácia do mundo dos negócios. Da mesma forma que Ackoff (1982) afirma que para a boa implantação do planejamento estratégico é preciso confiar no potencial dos empregados, proporcionando a eles todos os níveis de informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível.

Mas apesar da realização destas visitas, que envolvem os colaboradores, e da autonomia que é dada aos gerentes para se responsabilizarem pelas metas de seu setor, alguns colaboradores da empresa em estudo sentem que recebem muita coisa pronta, e gostariam de participar mais deste processo, como se percebe nas palavras da Gerente 8 “como eu ainda não fazia parte da gerência quando foi feito este planejamento, só fiquei sabendo quando já estava pronto”, e da Gerente 7:

No último ano eles (o comitê de gestão) traçaram as metas e a gente nem sabia as que iriam no Planejamento Estratégico, só depois que foram publicadas que soubemos. Então eu acho que tem melhorar um pouco a comunicação pelo menos. Eu não fui questionando em nenhum momento se eu concordava com aquela meta, no geral, é claro que no setorial eu vou fazer a minha meta, mas eu acredito os gestores de área poderiam participar também das metas macro, para pelo menos expor sua opinião.

Cabe aqui enfatizar, que ao nível das coordenadoras de postos de coleta, também consideradas líderes formais na organização, 30% consideraram que o seu trabalho pouco contribui no processo de implementação do planejamento estratégico, porém 70% consideram sua contribuição muito importante, ou seja, a maioria sente que fazem parte deste processo.

Na visão do Diretor-Presidente da empresa, o último planejamento estratégico foi feito com a participação de todos, uma vez que a base da organização também foi ouvida, assim como as gerencias também foram. Ele argumenta que na elaboração do planejamento foram levadas em consideração todas as idéias e opiniões dos colaboradores, principalmente no que se refere à formulação da visão e missão da empresa, ele afirmou “provavelmente os colaboradores e gestores nem estavam tomando conhecimento que ali estávamos tratando de visão e missão, mas no diálogo que fazíamos com eles, estavam questionando para formar isso.”

A Diretora A também relatou:

A gente sempre trabalha junto com os colaboradores, de maneira que todos participem, então a gente pede pela intranet, e-mail, por reuniões com gerentes, e eles direcionam para o nosso setor e depois isso tudo é consolidado na reunião de diretoria. A atual missão foi feita com a participação de todos.

A Gerente 4 trouxe esta mesma informação quando declarou “teve uma pesquisa quando mudaram a missão e fizeram estes novos

quadros na parede (que indicam a visão, missão, valores e política de qualidade), então foi divulgado.”

A Diretora D também afirma que “é tudo trabalhado muito em conjunto, embora muitas vezes o Diretor-Presidente já tem na cabecinha dele o que ele quer, mas ele é bem aberto para receber nossa opinião”.

O Gerente 3 explanou bem o contato que os gestores tem com o processo de planejamento estratégico:

Um contato direto que a gente tem com o planejamento estratégico são as visitas que o Diretor-Presidente faz junto com a gerente da Gestão Estratégica, nessas visitas eles pedem que a gente identifique os pontos fracos e fortes de cada setor. Depois disso, a gente recebe o planejamento já formatado, com as divisões do BSC, e a partir disto precisamos traçar as nossas metas e objetivos, e acompanhar. Mas nessas revisões trimestrais do planejamento estratégico, também não participamos, recebemos tudo pronto, formatado.

Portanto, da mesma forma que as principais metas da organização são desenvolvidas pelo comitê de gestão, os seus avanços e possíveis ações corretivas ou inserção de estratégias emergentes, também são definidas por ele e repassadas aos gestores.

Todavia, alguns diretores têm o hábito de se reunir com seus gestores para discutir o resultado da análise crítica da qual participaram, além de também auxiliar no desenvolvimento e preenchimento das planilhas de acompanhamento, como faz a Diretora D:

Na minha área, com é pequeno o número de colaboradores, nós acompanhamos as planilhas de controle em conjunto, pois é preciso trabalhar isso não só como diretor, é preciso compartilhar com a equipe e validar, porque senão você não alcança. O nosso modelo de acompanhamento do planejamento foi se aperfeiçoando com o tempo, cada setor tem sua planilha e a gente acompanha a deles, principalmente na minha área, porque ela é pequena, então eu trabalho muito perto dos meus colaboradores, mas um diretor que tem outros setores, como a área técnica, eles podem colocar

metas maiores com a Diretoria e depois cada setor técnico faz a sua.

Para a Gerente 7, a sua forma de participar da implantação do planejamento estratégico, se resume a passar os dados do seu setor para a sua diretoria, por isso ela sente a falta de uma reunião de gerentes, para que eles também realizem uma análise crítica a nível gerencial. Mas como isso ainda não possível, ela afirmou que trimestralmente chama todos os seus colaboradores e faz uma análise no seu setor:

Eu os divido em grupinhos, de 5 em 5, e passo os resultados do acompanhamento e a gente discute, já vê algumas coisas, por exemplo, eu tenho um indicador que é de repetição de exames, naquele momento já vemos o porquê que está acontecendo aquilo, o porque que extrapolou, dessa forma fizemos uma troca bem bacana.

Já a Gerente 4, por ter muitos colaboradores sob sua gestão, são 42 postos de coleta sob sua responsabilidade, também trimestralmente acompanha cada unidade, e conversa com as coordenadoras dos postos, que são responsáveis pelo preenchimento da planilha de acompanhamento do Planejamento Estratégico, ela declarou:

Cada coordenadora é responsável pelo seu próprio negócio, seu posto, mensalmente ela vai preenchendo a planilha eletrônica e vai comentado, colocando suas análises, e a gente vai acompanhando. Isso fica em rede, se a gerente da Gestão Estratégica tiver interesse também pode olhar e acompanhar. Periodicamente eu passo nos postos e vejo se tem alguma coisa, vejo como que estão e falo com os colaboradores também.

Percebe-se que a Gerente 4 exerce bem uma das funções mais importantes do líder na condução da implementação do planejamento estratégico, destacada por Ackoff (1982), Covey (2000), Bossidy e Charan (2002) e, Hrebiniack (2006), que consiste na transferência de responsabilidades. Os autores acreditam que responsabilizando mais pessoas pelos resultados almejados, maior é o envolvimento delas e menos carga se instala sobre o topo da organização. Conforme o

Diretor-Presidente, as responsabilidades e funções são delegadas no Santa Luzia de acordo com a hierarquia de cada cargo:

A responsabilidade é distribuída de acordo com a competência demonstrada, de acordo com o andamento da empresa, é assim que viemos fazendo. Mas às vezes acontece de a gente apostar em alguém que não dá certo, pode ser muito boa em alguma outra coisa, mas não ali. Ao nível do comitê de gestão, nas nossas reuniões de planejamento estratégico, é normalmente tudo discutido bastante democraticamente, e quando existem divergências, a gente procura buscar o consenso, então foge um pouco da democracia, mas é importante porque todo mundo está ali, porque com o consenso há um comprometimento de todos, porque senão depois “ah naquela época discutimos, mas eu não concordava muito”, então se a pessoa tem condições de guardar isso para dizer depois, com certeza não vai produzir aquilo. Em algumas vezes cada diretor já sai com suas responsabilidades, em outras não, o presidente dá uma de ditador, muito raro, mas ele determina que vai ter que ser feita alguma coisa assim ou assada, mas como há um respeito muito grande, se eu chego ali e coloco isso, a não ser que eles vejam como uma coisa muito negativa, eles abraçam a causa e vão embora.

De acordo com a Gerente da Gestão Estratégica, através das reuniões do comitê de gestão, as responsabilidades que dizem respeito às metas macro são compartilhadas da seguinte maneira: “para dividir as responsabilidades levantamos os pontos fracos, quem vai resolver e quando, mas se for ao nível de colaborador o gerente define, se for a nível de gerência é o diretor quem define, de forma hierárquica”.

Ao nível de diretoria e gerência, todos os diretores e gerentes entrevistados afirmaram delegar responsabilidades aos seus colaboradores. A Gerente 4 afirmou “se eu não distribuir não consigo fazer nada”. No entanto, cada líder distribui as responsabilidades a sua maneira, a Diretora A declarou “eu trabalho com gerentes, estabelecemos metas e cada um vai fazer sua gestão, e cada um tem sua forma de executar.”

Conforme dados da pesquisa, alguns líderes delegam as responsabilidades, que tangem o alcance de suas metas do planejamento estratégico, de acordo com a atividade que o colaborador executa; outros se baseiam nas habilidades de seus colaboradores, independente da sua função no setor; outros optam pelo que o colaborador gosta de fazer ou tem mais afinidade. Como por exemplo, o Diretor C que afirmou “eu formo uma boa equipe e delego as obrigações de fazer”. A Diretora E colocou “eu divido as responsabilidades de acordo com o que cada um pode ou não contribuir, eu os deixo bem à vontade”. A Gerente 2 disse “o processo de implementação da gestão estratégica, preencher planilhas e tal, eu compartilho com toda a minha equipe, não faço isso tudo sozinha não”.

Vale ainda mencionar o método de delegação de responsabilidade do Gerente 6, ele escreve as tarefas que tangem o planejamento em um painel e os próprios colaboradores colocam os nomes de quem se responsabilizará por qual tarefa, ou seja, os próprios colaboradores negociam entre si, e estes nomes mudam a cada mês. A forma como o Gerente 3 faz esta delegação, também vale mencionar, ele trata de todos os assuntos de sua área, não apenas do planejamento estratégico, em reuniões diárias com duração de cinco a dez minutos, ele relatou:

No meu setor a gente tem uma dificuldade muito grande com prazos e isso influencia até um projeto da empresa como um todo, a gente inicia com um prazo, no sentido de avaliar em até 400%, depois de 20 anos trabalhando nisso, eu já tive e é comum na área, na primeira estimativa errar em 200% ou 400%, uma loucura assim. Mas na medida que a gente consegue avançar no planejamento a gente diminui esse risco, diariamente revisando, eu tento não deixar a peteca cair, e manter a equipe alinhada.

Mas além da transferência de responsabilidades, e a organização de funções, Ackoff (1982) destaca que os líderes precisam realizar um *feedback* quanto ao desempenho real de seus colaboradores, e para Oliveira (2001a) quando este feedback é realizado inadequadamente pode se tornar uma das principais causas das falhas mais comuns durante a implantação.

No Santa Luzia, o *feedback* aos gestores é realizado pelos seus diretores e também pela gerente da gestão estratégica, através das visitas e do preenchimento das planilhas de acompanhamento.

Entre as coordenadoras de postos de coleta, que são responsáveis por preencher as planilhas de acompanhamento de seus postos, 70% afirmaram que recebem um bom *feedback* no que diz respeito as suas ações que tangem o planejamento estratégico, 30% afirmaram que recebem pouco retorno e nenhuma delas afirmou que não recebe nenhum. Quando se trata destas profissionais agirem como líderes, coordenando seus postos de coleta, 80% afirmaram que transmitem *feedback* aos seus colaboradores.

Dessa forma, se percebe certa maturidade já desenvolvida na empresa, no que diz respeito à disciplina da execução, não só entre os líderes, mas entre os colaboradores também, uma vez que lhes são delegadas tarefas referentes ao planejamento.

Contudo, é possível perceber que a coalizão dominante formal do Santa Luzia se envolve e acredita no processo de planejamento estratégico, a começar pela liderança maior da empresa, uma vez que o Diretor-Presidente afirmou:

O planejamento estratégico é fundamental para que você possa, sem dúvida nenhuma, não tomar susto no caminho, porque eu entendo como planejamento um negócio que você ensaia mentalmente, em conversações, e consegue ver onde que vai estar o gargalo pra poder fazer isso, é fundamental para a evolução da empresa, e não existe forma mais eficaz para implantação disso do que quando o líder local acredita naquilo que foi discutido, quando ele de fato participa das discussões.

No entanto, acreditar nas coisas que faz, parece já ser uma característica deste líder, a Diretora B que o acompanha há trinta anos relatou:

Eu acho que o nosso presidente, além de ele ser um líder, ele é um cara que acredita, ele acredita naquilo que você está dizendo para ele. Por exemplo, se eu digo que quero colocar agora na microbiologia isso aqui, ele vai me responder “toma que o negócio é teu, só me mostra o

resultado”. Então quando você tem vontade de trabalhar, gosta do que faz, e tem um diretor-presidente assim, você está com a faca e o queijo na mão, e o suporte sempre possível, claro que as vezes não tem um suporte-financeiro, quero fazer um curso de X mil, por tanto tempo, as vezes não dá. Mas ele acredita em você e vai, pode ser que um dia ele não consiga, passe pela situação de “poxa me puxou o tapete porque confiei naquela pessoa e não deu certo”, mas o estilo dele de governar e trabalhar é assim. E dessa forma também, acreditando no trabalho das profissionais que sugeriram a implantação da ferramenta planejamento estratégico é que ela passou a ser utilizada na empresa e hoje é aceita pela liderança.

Ainda, todos os diretores e gerentes entrevistados também demonstraram acreditar na ferramenta planejamento estratégico, visto que cem por cento dos entrevistados reconhecem sua importância. Da mesma forma, a grande maioria (90%) das coordenadoras de postos de coleta, que participaram desta pesquisa, afirmaram que o planejamento estratégico contribui no desenvolvimento do trabalho delas, mas 10% afirmaram que ele não influencia muito nas suas funções, porém nenhuma considerou que ele seja uma ferramenta que atrapalha as suas atividades.

As principais vantagens que os entrevistados reconhecem no processo de planejamento estratégico é a organização que ele traz e o rumo que ele dá a empresa, são palavras de diretores e gerentes da organização a respeito do planejamento estratégico:

Diretora E: “Eu sou muito a favor dele, acredito que ele seja tudo, auxilia a empresa a tomar o caminho certo, a ver se o caminho está sendo realmente o que a gente pensou. Sem ele a empresa fica meio perdida.”

Diretor C “A empresa que não tem planejamento se tiver tendo sucesso, é quase que uma questão de sorte ou de uma ação do empírico, pq do científico não é, porque aquele que quer ter sucesso em alguma coisa tem q no mínimo pensar.”

Diretora D: “Ele organiza as idéias, como ele a gente precisa de basear em fatos reais e não em hipóteses e suposições, porque é complicado tu trabalhar com uma percepção sua, eu acho que o ele te traz, te obriga a pensar em comprovações para aquilo que tu queres alcançar.”

Gerente 2: “O planejamento estratégico dá um direcionamento, não fica uma coisa solta, tu sabe que aquilo que tu está fazendo tem um objetivo a ser cumprido”.

Gerente 5: “Traz indicadores, onde a gente pode se basear para elaborar nossas metas, as coisas não são mais soltas, baseadas no nada.”

Gerente 6: “Ele traz organização, permite que a gente meça como estão nossos objetivos.”

Gerente 4: “O planejamento estratégico nos traz organização, é uma coisa mais organizada e sistemática.”

Gerente 8: “Ele traz organização, e nos faz pensar onde queremos chegar.”

Gerente 7:

O planejamento estratégico deixa tudo mais transparente, você tem dados concretos, porque a partir do Planejamento estratégico que começamos a trabalhar com os indicadores, porque quando eu comecei a trabalhar aqui a gente não sabia o custo de um exame, era tudo muito jogado, e hoje graças a este planejamento e esta gestão que é feita ao redor dos indicadores, a gente tem os dados mais concretos, estatísticas, número de exames, de insatisfação de cliente, enfim é uma ferramenta que se bem trabalhada, só traz melhorias.

Além de acreditarem no planejamento estratégico, conforme os dados da pesquisa, pode-se perceber que a coalizão dominante formal da organização em estudo também se empenha em desenvolverem o papel de líder no processo de implantação do planejamento estratégico. Deste modo, não acontece na empresa em estudo o equívoco que Bossidy e Charan (2002) apresentam como presente em muitas pessoas que consideram a tarefa executiva um detalhe que está abaixo de sua dignidade como líder de uma empresa ou negócio, pois os líderes do Santa Luzia se mostram voltados à execução, até mesmo os diretores e o Diretor-Presidente, e como Bossidy e Charan (2002, p.27) advogam é justamente a execução, a principal atividade do líder, pois “se você não sabe executar; o todo de seus esforços como líder sempre será menor que a soma das partes”.

Hrebiniack (2006) ainda destaca a importância da liderança formal da organização apoiar a estratégia e sua execução, o que pode ser uma das causas pela qual a implementação do planejamento do Santa

Luzia vem se firmando. Segundo o autor “os programas de execução que entram em contradição com a estrutura de poder, ou com a influência de uma organização, estão condenados ao fracasso” (HREBINIACK, 2006, p.27).

A Diretora A declarou seu envolvimento “como líder, dentro da própria Gestão Estratégica, contribuo na educação, desenvolvimento e treinamento, reuniões periódicas, e faço as visitas”. Já o Diretor C e o Gerente 6 afirmaram que a cima de tudo devem ser motivadores, da mesma forma a Diretora D declarou que como líder ela deve envolver sua equipe com o processo de planejamento estratégico. Para o Gerente 3, seu papel como líder é coordenar os esforços da sua equipe em direção às metas.

A Diretora B assim definiu seu papel de líder neste processo:

Se eu fosse te dizer bem como é o papel do líder na implementação, é o cara que pega na mão e dá os primeiros passos, é como eu vejo, porque o planejamento estratégico para uma área técnica é mais complicado, veja não estou falando do financeiro. Então você tem que dar os primeiros passos, a cartilha do negócio, a principal função é alguém se dedicar e ficar do lado daquela pessoa para vender o negócio, no caso o planejamento, assim motivando-a.

Neste sentido, o Diretor C afirmou “eu tenho uma crença que quando você de fato tem o respeito, não o medo, o respeito dos colaboradores, você tem a liderança suficiente para gerar convencimento, para motivar as pessoas”. Aqui vale enfatizar que o Diretor em questão utiliza na prática o que Bossidy e Charan (2002, p.94) proferem: “você obtém aquilo que você avalia”, pois os chefes e líderes conseguem de seus subordinados o comportamento que mostram e toleram.

Porém, há ainda na organização os gestores que pensam mais operacionalmente, como as gerentes 2, 7 e 8, que consideram ser papel de um líder na condução da implantação do planejamento estratégico apenas definir indicadores e metas, ver resultados e acompanhar o desempenho de seus colaboradores.

Ao nível das coordenadoras de postos de coleta, que são as líderes no seu ambiente de trabalho, com base na amostra das profissionais que responderam a pesquisa, 60% apontaram como sua principal função no processo de implantação do Planejamento

Estratégico da empresa fazer com que todos no seu posto pensem estrategicamente, questão esta que não foi citada por nenhum dos profissionais da coalizão dominante formal que participaram da entrevista qualitativa. Ainda, 30% das coordenadoras apontaram como a principal função do líder incentivar seus colaboradores a atingirem metas, e apenas 10% pensaram operacionalmente, considerando como sua função mais importante apontar pontos fracos e fortes.

No que tange o incentivo dado aos colaboradores, citado como função do líder no processo de implantação do planejamento estratégico, por alguns dos entrevistados, de acordo com Hrebiniack (2006), Bossidy (2005) e Oliveira (2001a) esta é uma das principais funções do líder, uma vez que ele deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução do planejamento estratégico, fazendo com que os funcionários firmem um compromisso com ele. Para os autores, o líder deve motivar a si mesmo e as pessoas que estão ao seu redor para buscar a visão estabelecida pela organização, ou seja, é a liderança que afeta a forma como as organizações respondem aos desafios impostos pela implantação de um planejamento estratégico.

Sob esta perspectiva, Hrebiniack (2006) destaca que é preciso cautela, haja vista que os incentivos, forma de motivação, devem estar vinculados aos objetivos estratégicos ou aos objetivos de curto prazo que se derivam da estratégia, e devem ser mensuráveis.

Na empresa em estudo, a forma de incentivo para que os colaboradores compartilhem do objetivo maior da empresa, e contribuam para o alcance da visão, varia de gestor para gestor, mas de modo geral ele acontece em torno de ações como valorizar e respeitar o colaborador; demonstrar-se sempre a disposição do colaborador, acompanhando suas atividades; fornecer um feedback sobre suas ações e o planejamento no geral; avaliar sua dedicação ao planejamento estratégico na avaliação de desempenho ou de competência do colaborador; conversar isoladamente com os mais resistentes; salientar a importância da sua contribuição e; permitir a participação do colaborador no processo.

Percebe-se que a questão financeira como incentivo, não é hábito da organização em estudo, o Gerente 3 destaca esta situação:

A motivação mais desejada é a financeira, mas essa a empresa não tem o hábito, de tipo remunerar por uma meta atingida, seja de modo mais direto, como uma estratégia que deu certo, está aqui uma remuneração extra, ou de modo

indireto, como a participação dos lucros no final de ano, isso é bastante cobrado no meu setor ao menos, e eu acredito que faz um pouquinho de falta aqui na empresa. Mas então resta a motivação pelo lado pessoal e profissional, de que estão contribuindo para algo maior, que se a empresa for boa, manteremos nossos empregos e tal.

Deste modo, a falta de uma motivação financeira pode ser julgada um fator que limita o processo de implantação do planejamento estratégico, assim como outros fatores citados pelos entrevistados, como a formação acadêmica de alguns líderes, principalmente da área técnica; a falta do pensamento sistêmico por parte de alguns gestores que se dedicam mais ao trabalho operacional do que o gerenciamento; e até pela falta de tempo.

A Gerente da Gestão Estratégica reconhece estas limitações:

O conhecimento do que é gestão em uma empresa, às vezes atrapalha um pouco aqui, porque quando falamos com um bioquímico sobre gestão, para ele isso é o número de exames que faz e quantos exames fez pro colaborador, o que não deixa de ser gestão, mas eu queria que entendessem que temos oportunidades lá fora, temos ameaças, e em cima disso temos que trabalhar. Alguns gerentes já conseguem fazer, já conseguem pensar mais sistemática na empresa, e trazem inovações para a empresa, mas outros ainda são mais rotineiros, e às vezes não identificam esses pontos, como teriam potencial pra fazer. Além disso, o tempo que alguns líderes dedicam a gestão, complica a nossa implementação, hoje um gestor deveria ser 10% operação e 90 % gestão, e às vezes acaba sendo o contrário.

Neste sentido, a Gerente 7, da área técnica, declarou:

O Laboratório tem muita atividade paralela ao planejamento estratégico, e acaba se perdendo um pouco o seu cronograma, devido a própria estrutura do laboratório, porque a gente vive em auditorias, então é uma luta contra o tempo para a

gente ficar se dedicando, como líderes. Eu acho que teria que ter uma forma melhor de fazer isso, ou colocar mais pessoas, porque para uma só fazer esse gerenciamento todo, acho que é muita coisa, ela até pode dar conta agora, mas mais pra frente acho que não. Eu estou desde o início do ano pedindo para a Gerente de Gestão Estratégica me dar um feedback, se está bom, se o jeito que eu estou fazendo a minha análise crítica está ok, e até agora ela não teve tempo de fazer isso comigo, só que já estamos em outubro, eu sei que ela já está fazendo em outros setores, está certo que o planejamento estratégico é de 2 em 2 anos, mas eu gostaria de um feedback do tipo “ está tudo ótimo, ou está tudo errado, ou tem coisas boas e coisas ruins” pois assim fica complicado, somos auditados e então em véspera de auditoria fica todo mundo louco.

A Gerente 8, também da área técnica, falou a respeito da sua dificuldade em relação ao planejamento, declarando até mesmo que preferiria receber as metas que precisa atingir prontas, ao invés de ter que elaborar:

Eu tenho muita dificuldade em definir as metas do meu setor, por causa da minha formação, então a gerente da GE me ajudou a defini-las, e como acompanhar. Mas eu acho que seria melhor se a diretoria me dissesse que metas que eu preciso atingir, em vez de eu do nada ter que criar isso. Por exemplo, meu setor pode ajudar a crescer em número de funcionários ou reduzindo custos? Mas a questão dos clientes, eu não trabalho com eles, eu apenas recebo as amostras para exame, então acredito que não posso ajudar nisso, então o que fazer?

Conforme a Diretora da área Técnica-Científica faz parte da sua responsabilidade ajudar mais seus gestores para que não tenham tanta dificuldade:

Às vezes o gerente pode pensar assim, mas eu estou fazendo um exame de parasitologia aqui para ver se tem verminose nas fezes, o que isso

tem haver com Planejamento Estratégico? O gerente até entende, mas os outros colaboradores eu acho que ainda não. Então o que eu tenho que fazer mais, que eu acabei não fazendo muito esse ano, é a cada três meses me reunir com o grupo, todos os colaboradores, setor por setor, e conversar mais sobre isso, como que eles fazendo o exame deles podem contribuir para que a empresa alcance sua visão.

Para a Diretora E, o que prejudica a implantação do planejamento estratégico é discrepância que existe entre dos os diretores e gestores, “principalmente os gestores”, no que tange o modo de conduzir este processo, pois em cada setor da empresa a implantação acontece de acordo com o modo com que o gestor a conduz, há os que se empenham mais, os mais centralizadores, os que dividem mais as informações, e outros que são mais descréditos, que não levam o planejamento com a mesma seriedade e talvez empolgação. Ela argumentou:

Nossa implementação depende do líder que está no setor, porque vai ter líder super envolvido com o planejamento, e vai ter líder que acha importante, mas não é a praia dele. Na empresa temos vários líderes, eu acho meio complicado, se tu fores ouvir todos eles, às vezes não vai sair, vai demorar muito. Eu acho que é importante eles participarem, mas definir como vai funcionar, o esqueleto do negócio, tem que ser uma pessoa que vai lá mesmo, estuda e decide, e ela tem que estar aberta para ouvir a opinião dos outros para melhorar.

Por fim, seguindo o princípio de Bossidy (2005) de que um dos elementos que definem uma empresa voltada para a execução se constitui na presença de um líder que conheça bem o seu negócio e seu pessoal, e tenha capacidade de ser mentor de pessoas que em alguma situação possam substituí-lo, pode-se afirmar que a empresa em estudo é voltada à execução, e conta com o envolvimento da sua coalizão dominante formal, que segundo Gaj (1990) e Certo e Peter (1993) é fundamental para que execução do planejamento estratégico aconteça.

### **4.3.3 A influência da Cultura Organizacional no processo de Implantação do Planejamento Estratégico na empresa Santa Luzia Laboratório Médico**

A cultura organizacional que aparece como um subsistema que se liga à estratégia, ou a estrutura, ou aos sistemas técnicos e políticos, também aparece dentro das organizações como uma superestrutura que determina todos os demais componentes, englobando-os e sintetizando-os (Freitas, 1991).

Com base na pesquisa de campo, e buscando responder ao objetivo de pesquisa, é possível afirmar que a relação entre planejamento estratégico e cultura organizacional é íntima e se constitui em uma via de mão dupla na empresa em estudo, uma vez que se influenciam mutuamente.

Foram apenas 21% dos entrevistados que afirmaram não perceber correlação entre a cultura da empresa e seu planejamento estratégico, todos os outros asseguraram que há essa relação, e entre estes a maioria destacou que a cultura organizacional é quem exerce influência sobre o planejamento estratégico.

Através dos dados da pesquisa pode-se perceber que a cultura exerceu forte influência já no primeiro planejamento estratégico da organização, quando foram estabelecidos os valores da organização, todos intimamente relacionados com os princípios do seu fundador, atual Diretor-Presidente, que foi o responsável pela construção da cultura na organização.

Desta forma, a organização em estudo contempla os argumentos de Ross (2000), o qual advoga os valores dos fundadores se refletem na visão e missão da empresa, construídas no planejamento estratégico, e são eles que estabelecem a principal orientação para o funcionamento dela, e fornecem a base para a partilha de uma identidade entre os membros. Assim sendo, também é possível identificar a relação que existe entre a cultura e o poder, citada por Freitas (1991) e Fisher (1996), que advogam que a cultura é responsável por moldar o comportamento de seus funcionários.

No entanto, no Santa Luzia, a partir de 1999 os valores passaram a ser definidos com a participação de todos os colaboradores, que foram convidados a pontuar aquilo que consideravam os principais valores da organização, após todos terem tido um treinamento sobre o que significa valor organizacional. A Gerente da Gestão Estratégica afirmou que “hoje podemos dizer que nossos valores são fruto do que as pessoas percebem, pois não adianta colocar que as pessoas são

importantes, que cada uma delas faz a diferença, se elas mesmas não acreditam nisso, não percebem isso”.

De 1999 em diante, a cada novo ciclo de planejamento, os valores vieram sendo revisados também de forma participativa, de acordo com a Gerente da Gestão Estratégica “foi incorporada a palavra lealdade, que foi um sentimento dos próprios colaboradores da empresa. Agora, a cada dois anos, quando tudo é revisado, a gente questiona os diretores, que representam os colaboradores, se eles percebem alguma necessidade de mudança”.

A diretoria afirma que essas mudanças que ocorrem nos valores, no decorrer de cada ciclo do planejamento estratégico, não chegam a alterar a cultura da empresa, são apenas adaptações que os colaboradores sentem necessidade de fazer, lembrando ainda que nunca houve nenhuma mudança drástica. A Diretora A declarou “quando definimos os valores é porque é aquilo que já está na cultura, nunca criamos um valor para depois colocar na cultura, o valor é em cima daquilo que já está, então vamos mudando, porque vemos que o valor já não está mais aqui”.

Neste mesmo sentido, e incitando a presença de uma cultura voltada ao aprendizado, o Diretor C afirmou:

A adequação dos valores, não altera nossa cultura, pelo contrário, mostra que é uma empresa que tem flexibilidade, ela consegue fazer revisões do seu processo de planejamento, ela consegue, por exemplo, se tem um fato novo no mercado e que mostrou que aquela realidade ali está equivocada, ultrapassada, eu tenho que rapidamente tomar, e esta é uma questão cultural, a questão cultural que eu diria, são aquelas coisas mais perenes, escuta se eu disser que preciso de alguma coisa agora e amanhã eu disser que vou ter que mudar a questão cultural, vão dizer não, mas como a minha cultura é de empenho comprometimento, estou empenhado e comprometido do mesmo jeito com a causa. Mas se minha cultura fosse de contestação, rejeição e reação eu diria “não, não, não, fiz aquilo, estou com aquilo na cabeça, tu não me venha com isso aqui, tudo diferente, vamos deixar para outro”, o que seria totalmente impróprio para quem trabalha dentro de uma dinâmica de mercado.

Mas não é apenas nos valores e na missão que a presença da cultura se apresenta, de acordo com o Diretor-Presidente “as estratégias são moldadas de acordo com a cultura da empresa”; a Diretora A declarou “acho que é uma evolução, nunca estático, a cultura influencia e a estratégia vai se aperfeiçoando junto com ela”.

Da mesma forma, 90% das coordenadoras de postos de coleta que responderam ao questionário consideraram as estratégias da organização condizentes com a sua cultura. Assim como a Gerente 3 que afirmou “as estratégias tem tudo a ver com nossa cultura”.

Para a Gerente 5, todo o processo de planejamento estratégico está enraizado na cultura da organização, o que faz com que ele acabe seguindo determinados padrões:

A nossa cultura continua a mesma, talvez em função da necessidade do mercado e concorrência, a estratégia seja mudada. Mas não acho que vamos mudar, a nossa cultura é de se adaptar, por isso não iremos contra uma estratégia. A cultura pode ser base para estratégia crescer e tal, mas o contrário não.

No que tange os métodos da execução (reuniões de análise crítica, planilhas de acompanhamento e visitas setoriais), estes também se mostram alinhados a cultura da organização, uma vez que buscam a participação de todos, valorizando os colaboradores, e tem espaço para estratégias emergentes, para a adaptação quando necessário, buscando o aprendizado. Para Hrebiniak (2006), o alinhamento sólido da cultura com os métodos de execução são fundamentais para o sucesso da execução do planejamento estratégico.

Na visão do Diretor C:

Quem tem uma cultura positiva, consegue melhor o alcance dos objetivos, porque se é uma cultura de pessoas empenhadas, por exemplo, imagina que o pressuposto que mapeou essa cultura seja assim, aqui é citado que as pessoas concluem as coisas, que acabem, que atendam do começo ao final, e não deixem alguém sem resposta, que não fique algo nebuloso, que fique tudo às claras, que você for resolver um conflito resolva, não deixe a meia boca, ainda que tenha ter o pedido de desculpa para selar o final, faça. Dentro de um

processo desses, se cultura tem uma certa positividade para agregar as coisas, então ela contribui, no planejamento há o comprometimento, a cultura disso, da ajuda, do coleguismo, trabalho em equipe, é o vamos fazer, é o nós conseguimos.

É possível perceber que o Diretor a cima falou sobre a cultura como um elemento que influencia positivamente o processo de implantação do planejamento estratégico, uma vez que ela é pró-ativa. Do mesmo forma que a Diretora A afirmou “na nossa cultura, essa questão da disciplina, de fazer bem feito, de chegar lá e apresentar, se relaciona muito com o nosso planejamento”.

Deste modo, ao afirmarem que a cultura influencia na forma como o processo de planejamento estratégico se realiza, o estudo de caso deste trabalho vai ao encontro de Gaj (1990), Freitas (1991) e Mintzberg et al. (2002). No entanto, e eis a razão pela qual a relação entre estes dois fatores em estudo se constitui em uma via de mão dupla, na empresa em estudo também foi possível constatar que o planejamento estratégico influencia na cultura da organização, como afirmam os estudo de Monteiro et al. (1999) e Ross (2000).

Sob esta perspectiva, que os resultados do planejamento estratégico influenciam na cultura organizacional. A gerente da Gestão Estratégica afirmou que o planejamento tem se mostrado eficaz na união das diferentes partes da organização, impedindo a formação de subculturas fortes, do mesmo modo que Schein (1996) advoga que quando a organização como um todo vivencia experiências comuns, é possível que prevaleça uma cultura forte sobre as várias subculturas das unidades. A Gerente da Gestão Estratégica declarou:

O planejamento divulgando sua missão, visão e valores faz com que, na hora da decisão, todo mundo abrace a mesma causa, até para as pessoas que estão entrando na empresa, a gente sempre diz “e vocês que estão entrando podem nos ajudar a fazer isso acontecer”, e então eles já entram animados, e os que já estão aqui também, porque trabalham em lugar onde sabem o que é esperado deles.

Ainda, no Santa Luzia Laboratório Médico, o planejamento estratégico influencia sua cultura, a medida que funciona como meio de

divulgação da mesma, inclusive para os novos funcionários, devido ao fato que no treinamento introdutório todos ficam a par do planejamento, o que inclui a divulgação dos valores da empresa. Da mesma forma que os quadros, distribuídos nos corredores, apresentam seus valores e a política de qualidade.

Na opinião do Gerente 6, outra mudança cultural que o planejamento estratégico trouxe a empresa consiste na divisão de determinadas informações, que antes eram de preocupação apenas da diretoria e com o planejamento passaram a fazer parte também do dia-a-dia dos gestores:

Depois que a gente começou a usar o planejamento estratégico como temos agora, a gente passou a ter mais noção das coisas, porque antigamente não tínhamos noção de concorrência, a gente não trabalhava muito com esse nome. Hoje a gente já tem uma preocupação em se estabelecer e ficar no mercado, hoje em dia o dólar aumenta, e empresa já se preocupa, já envia memorandos para tomarmos cuidado, porque trabalhamos com produto importado. Então hoje a diretoria divide com a gente essas preocupações, há o conhecimento de todos.

A Gerente 2 acredita que o planejamento da organização é capaz de criar estratégias com base em um cultura não existente:

Tão ousada quanto o Diretor-Presidente é a nossa gerente da Gestão Estratégica, ela peita mudanças de estratégias, baseadas em uma cultura não existente, inclusive várias modificações e evoluções na empresa foram sugeridas por ela, até a própria Gestão Estratégica, que ela encabeça até hoje, a empresa aceita. O nosso planejamento estratégico busca a evolução, a própria visão deixa isso claro, então molda a cultura, assim como ela influencia na estratégia também, mas a estratégia às vezes é ousada e influencia na cultura sim.

Aqui se percebe que ao nível gerencial não há um entendimento de que a cultura da organização esteja voltada ao aprendizado, como a diretoria possui, uma vez que os primeiros julgam que certas inovações representam uma mudança cultural, enquanto seus princípios ainda são

os mesmos, como a qualidade nos serviços e a valorização das pessoas. A falta de compreensão da visão, por parte do corpo gerencial, talvez devido a problemas de comunicação, reforça isto, como se percebe na declaração do Gerente 3 “ao meu ver a visão do planejamento não está alinhada a cultura da empresa, porque eu sempre achei que a cultura da empresa foi voltada a qualidade, ao conhecimento, e a visão é voltada ao crescimento.

No Santa Luzia, foi possível constatar que uma das principais causas do bom andamento da implantação de suas estratégias, e no alcance de seus objetivos, está no alinhamento da sua cultura com suas estratégias, por isso não se mostrou necessária a implantação de um processo de mudança cultural. Para o Gerente 3, as resistências que acontecem na empresa, em relação as novidade, é aquela natural ao ser humano:

A gente meche muito com as pessoas, quando a gente troca um sistema novo, bota uma coisa nova, a gente acaba trabalhando sempre com a resistência das pessoas, mas dizer que isso é da cultura, eu acho que não, é uma resistência natural, que haveria em qualquer cultura.

Neste sentido, a Diretora E acredita que a cultura individual de determinados profissionais pode prejudicar a implantação das estratégias, devido à resistência:

Dependendo da estratégia a cultura, agora me refiro a cultura de cada um, pode atrapalhar, criando certas resistências, pois eu vejo que tem o Planejamento Estratégico e pode ser que tenham gestores com a personalidade mais forte, que as vezes não concordem com o modo do planejamento, e pela cultura podem tumultuar um pouco, aquele história da cultura enraizada. Então, como o planejamento estratégico é uma coisa mais moderna, diferente, que vem de fora, talvez no começo crie uma barreira, mas depois tudo vai se ajustando, devido a própria cultura da empresa, de adaptação.

No caso da área técnica, o fator cultural que pode servir como empecilho para a implantação do planejamento estratégico, se

constitui na bagagem cultural dos profissionais, exclusivamente na sua formação acadêmica, como citou uma das diretoras da área:

Os gerentes dos setores técnicos não têm essa cultura de fazer o planejamento sempre, porque eles são técnicos, estou falando da área técnica, de fazer exame, então isso pode prejudicar um pouco. Mas eu vejo que eles estão cada vez mais trabalhando e se acostumando com essa linguagem - planejamento estratégico, gestão estratégica, BSC - porque já sabem como é, eu acho que eles têm uma certa dificuldade de entender na hora de colocar em uma planilha o objetivo, o indicador, a meta, se é percentual ou não. Mas eu vejo que está melhor, mas no início era pior, até para mim era, qual a diferença entre objetivo, meta e indicador? Eu não tinha claro, mas hoje eles já entendem mais, já estão bem melhor, mas você concorda comigo que é uma coisa fora da área, fora da cultura deles, então a Gerente da Gestão Estratégica precisa dar um respaldo.

Contudo, a cultura da empresa contribui para que os profissionais se adaptem as mudanças que servem para o seu crescimento e aperfeiçoamento, para o Diretor-Presidente “a cultura não impede a implementação do planejamento estratégico porque ela é bem afável, bem receptiva, ela faz com que todos que estão aqui dentro se tornem bastante receptivos as idéias novas”. Do mesmo modo, o Diretor C afirmou “dentro da empresa não existem limitações para a implementação, porque a crença empresarial, no sentido do planejamento, ela já se tornou uma cultura assimilada desde o seu presidente até a direção, e acredito que ela já permeia todos os níveis gerencias e até mesmo o de execução”. Entre as coordenadoras de postos de coleta que responderam ao questionário, o raciocínio é o mesmo, pois nenhuma delas identificou algum valor da empresa que pudesse vir a prejudicar a implantação de estratégias.

Somado a isto, outro fator que vem ajudando a organização a desenvolver o seu processo de Gestão Estratégica, como assim denominaram, é o desenvolvimento do hábito de planejar, de enraizá-lo na cultura da organização. De acordo com a maioria dos entrevistados (60%) a organização está trabalhando para que isto aconteça, à medida

que está aprendendo cada vez mais com o planejamento estratégico, e buscando construir este hábito. Já para o Diretor-Presidente este hábito já faz parte da cultura da organização, ele declarou “procuramos fazer com que o planejamento seja ferramenta de trabalho, sempre que vamos fazer alguma coisa, pensamos se está alinhada com o planejamento estratégico, aonde vai caber (...) desde que se implantou a cultura do planejamento, todo ano é feito isso”. O Diretor C que corrobora com ele, argumentou “tanto a cultura é presente que o gerente ou alguém responsável esquece de planejar alguma coisa, de justificar uma ação, de preencher a planilha e acompanhamento no prazo, ele já é cobrado, não se deixa passar”. Para a Gerente 4:

Acho que o pessoal já se acostumou, tem coisas que surgem de acordo com a necessidade, acho que é como na casa da gente, a gente planeja uma reforma de uma forma, mas cai o teto, então a gente primeiro vai arrumar o teto que caiu, para depois continuar com a reforma.

Desta forma, uma cultura voltada ao aprendizado somada ao hábito de planejar da organização constitui uma fórmula de sucesso para que a implantação do planejamento estratégico possa ser conduzida de forma natural, sem criar grandes traumas organizacionais e resistências; pelo contrário, os membros da organização se envolvem no processo e lutam para que realmente funcione. De acordo com Demuner (2003), o segredo está na introdução de uma cultura com o costume de “aprender a aprender”, em pensar sobre cultura como aprendizagem compartilhada e acumulada de um determinado grupo.

Através dos dados coletados, foi possível perceber que o Santa Luzia conta com uma cultura forte, cujos funcionários estão cientes dos valores e são incentivados a participar e a pensar, na qual os líderes se importam em dar o exemplo e fazem com que os membros se sintam parte importante para a organização, na qual existe o trabalho em equipe, e assim a implantação de um planejamento estratégico torna-se bem mais fácil do que em uma empresa que não possui esses costumes. Nesta última faltará motivação aos funcionários em fazer com que as estratégias, que estão no papel, se tornem realidade, pois eles acabam por não ver muito sentido e significado nisso. Por essa razão é importante a sincronia entre a estratégia e a cultura organizacional.

Com base na presente pesquisa se mostrou verdadeiro que a presença de uma cultura forte voltada à execução e alinhada com os

métodos da implementação do planejamento estratégico influenciam na sua eficácia, como afirmaram Bossidy e Charan (2002), Freitas (1991), Hrebiniack (2006) e Pereira e Cunha (2004).

#### **4.3.4 A influência da Comunicação Organizacional no processo de Implantação do Planejamento Estratégico na empresa Santa Luzia Laboratório Médico**

O compartilhamento das informações, a transferência de conhecimento e, a comunicação que os apóia são fundamentais para o processo de implantação do planejamento estratégico (HREBINIACK, 2006). Compartilhando com a visão do autor, a coalizão dominante formal da empresa em estudo demonstrou dedicação e cuidados com a comunicação do seu planejamento estratégico.

Assim como a elaboração e implantação do planejamento estratégico no Santa Luzia Laboratório Médico se desenvolve a partir da hierarquia estrutural da empresa, iniciando-se no topo, com o comitê de gestão, e desdobrando-se até atingir o colaborador que está na base da estrutura, a sua divulgação, assim como a rede de comunicação que o envolve durante a implantação, não poderia ser diferente. Dessa forma, os diretores transmitem as informações a respeito do planejamento para seus gestores que as repassam para seus colaboradores, e no caso da área de atendimento, ainda há mais um nível, uma vez que a gerente responsável passa estas informações às coordenadoras de postos de coleta, e estas por sua vez repassam aos colaboradores dos seus postos.

A responsável por fazer com que a comunicação a respeito do planejamento estratégico aconteça, é a Gerente da Gestão Estratégica, segundo ela todos os canais de comunicação da empresa são também utilizados para isso, como os jornais, os e-mails, a intranet, e as reuniões, contando ainda com mais um meio de comunicação, que consiste em quadros que estão instalados em todos os prédios e postos de coleta, da marca Santa Luzia, em que a empresa está instalada, como mostra a figura:



Figura 11 - Quadro de divulgação do Planejamento Estratégico  
Fonte: Santa Luzia Laboratório Médico

De acordo com a Gerente da Gestão Estratégica, no jornal “O Santinha” foi divulgado o mapa estratégico da organização, e mensalmente ele traz informações a todos os colaboradores sobre o planejamento estratégico, como metas que foram alcançadas, entre outros, assim como a Intranet. Nos entanto, nas reuniões com os gerentes é onde mais se discute este assunto, nelas a Gerente da Gestão estratégica apresenta o plano estratégico que o comitê preparou para o biênio e explica aos gestores quais são suas responsabilidades com o planejamento estratégico (transmitir as informações aos seus colaboradores, elaborar junto com eles as metas e estratégias setoriais e acompanhá-las através das planilhas virtuais). No decorrer do biênio também são feitas reuniões com os gerentes, nestas a Gerente da Gestão Estratégica apresenta o documento de análise crítica, que é desenvolvido pelo comitê de gestão, onde consta uma avaliação do andamento do planejamento estratégico da empresa, e novamente os gerentes são os responsáveis por repassar as informações cabíveis a seus colaboradores.

A comunicação com as bases inferiores da organização, além de serem efetuadas através das reuniões de cada gerente com seus colaboradores, acontece também através das visitas setoriais, das quais participam o Diretor-Presidente, a Gerente da Gestão Estratégica e sua diretora. Nestas visitas, todos os colaboradores do setor ou do posto de

coleta que está sendo visitado têm a oportunidade de dialogar diretamente com o Diretor-Presidente, o qual dispõe deste tempo para discutir sobre o planejamento estratégico com os níveis inferiores da organização, o que segundo Beer e Eisenstat (2000) é uma das características de uma empresa voltada para a execução.

A Gerente da Gestão Estratégica ainda afirma que as informações relacionadas à Gestão Estratégica não se resumem apenas aos canais formais de comunicação da organização, algumas coisas também são passadas informalmente.

Além disso, a gerente da Gestão Estratégica também se responsabiliza por fazer a comunicação durante todo o processo de implantação com todos os gerentes, assessorando-os em suas atividades. Ela afirmou se comunicar principalmente com os gerentes da área técnica, que por possuírem formação diferenciada sentem mais dificuldade na elaboração das metas setoriais e no preenchimento das planilhas de acompanhamento.

O Gerente 3 explanou o procedimento das reuniões gerenciais, que a gerente da Gestão Estratégica coordena:

O mapa estratégico a Gerente da Gestão Estratégica sempre apresenta nas reuniões de gerencia, uma vez por mês, ela leva lá toda a visão da diretoria, o que foi passado para os próximos dois anos, e eu passo isso para os meus colaboradores, sempre através de reuniões, geralmente usando a mesma apresentação que ela usa, ela passa para nós as apresentações e repassamos, surgindo alguma dúvida a gente até liga para ela.

De acordo com as coordenadoras de postos de coleta, que responderam ao questionário desta pesquisa, todas elas apontaram a reunião com seus superiores como a principal forma de receber informações a respeito do planejamento estratégico da empresa; o jornal interno da empresa “O Santinha” e a Intranet foram os dois principais canais apontados como os segundos canais no qual elas recebem as informações a respeito do planejamento. Ainda, 60% das respondentes afirmaram que nas conversas paralelas informais, o assunto planejamento estratégico não faz parte.

A Gerente 2 assim pensa a respeito da comunicação do planejamento estratégico na empresa:

Acho que nosso planejamento é transmitido através de uns canais legais, agora se as pessoas lêem e entendem não sei, neste ponto que seria o caso do gerente pegar e reunir o grupo para ler junto e explicar, principalmente o documento da análise crítica, que é complicado.

Para o Gerente 3 “só não sabe para onde a empresa quer ir, quem realmente não tem nenhum interesse, porque é um recado que é dado, e de maneira bem claro. Acho que esse é o ponto mais importante, o principal para que possamos trabalhar com um objetivo único.”

Entretanto, através dos dados coletados percebe-se que a comunicação no Santa Luzia, no que tange o planejamento estratégico, não é 100% eficaz. Com base nas respostas dos entrevistados (diretores e gerentes) a respeito do negócio da empresa, a maioria respondeu, embora com outras palavras, o mesmo que o proposto pelo planejamento, ou seja, a maioria entendeu qual o negócio da empresa; apenas a Gerente 7 tinha essa questão confusa, uma vez que definiu o negócio da empresa como “prestadora de serviço”, e a gerente 8, que disse “eu não lembro, porque ainda não era da gestão”. Com isto poderia-se concluir que a comunicação ao menos até o nível gerencial é eficaz, mas não se pode esquecer da alienação dos gerentes perante a visão da empresa, os quais não souberam explicá-la à pesquisadora, como foi apresentado no tópico 4.2 desta pesquisa.

Neste sentido, também se buscou investigar se os subordinados das coordenadoras de postos próprios de coleta, que representam os colaboradores da base da estrutura hierárquica da empresa estavam interagidos das informações e acontecimentos que tangem o planejamento estratégico da organização. Para apenas 20% das coordenadoras, respondentes da pesquisa, todos os seus subordinados estão por dentro das informações que tangem o planejamento estratégico; para 50% a maioria dos seus colaboradores está a par destas informações; outras 20% responderam que são poucos os colaboradores que tem essa noção do planejamento estratégico; e 10% delas afirmaram que seus subordinados não estão a par deste. Desta forma, percebe-se que o planejamento estratégico no Santa Luzia, embora esteja caminhando para isso, ainda não atinge a 100% de seus colaboradores.

Na visão de Bueno (2003) uma das formas para que a organização consiga fazer com que seu planejamento estratégico atinja todos seus funcionários é aumentando a participação dos colaboradores e reduzindo os níveis hierárquicos. No entanto, quando questionadas se

seria a hierarquia que atrapalhava a comunicação do planejamento estratégico, houve uma divisão entre as coordenadoras de postos de coleta, metade delas afirmou que a hierarquia atrapalha a divulgação completa dos objetivos propostos e alcançados do planejamento estratégico, e a outra metade acredita que não há essa influência.

Para Diretor-Presidente da empresa em estudo, a hierarquia não prejudica a divulgação do planejamento estratégico, ele assim justificou a “seqüência” que é seguida pela informação “tem funcionado bem assim aqui, as pessoas estão bem informadas, mas é quase impossível que o presidente passe esse detalhamento para todo mundo”. Para a Gerente 5, esta forma de comunicação funciona bem porque respeita a hierarquia da empresa, ela afirmou “vem do presidente para os diretores e assim por diante, desse jeito funciona”.

Para a Gerente 2, a hierarquia também não atrapalha na divulgação do planejamento estratégico porque está tudo bem organizado:

A hierarquia não atrapalha a divulgação do planejamento estratégico porque é bem planejada, há as metas da empresa como um todo, elas são passadas para a gerencia e eu repasso para os meus colaboradores de forma integral, com os mesmos slides e tudo, se precisar tiro duvidas e digo aos colaboradores do meu setor no que as nossas metas podem ajudar, então a gente faz esse link com as metas macros, e não vejo problemas.

Na opinião do Gerente 6, a hierarquia até mesmo auxilia no processo de comunicação do planejamento:

A hierarquia aqui ajuda na comunicação que tem relação com o planejamento estratégico, pois há um respeito grande entre as pessoas, procura-se ouvir todos, então eu acho que a hierarquia é facilitadora, com tanto que exista respeito tanto da parte superior quanto da inferior.

Vale ainda mencionar a contribuição de Cruz (2007) no seu estudo sobre comunicação organizacional, onde o autor destaca a necessidade de delinear estratégias de comunicação considerando os fluxos pelos quais as mensagens são transmitidas e alinhando-as ao planejamento estratégico da organização. Entretanto, não faz parte do

planejamento estratégico do Santa Luzia a elaboração de estratégias para a divulgação do mesmo. De acordo com a Gerente da Gestão Estratégica, cada gerente é responsável por fazer com que os colaboradores do seu setor recebam as informações sobre o planejamento estratégico e participem da sua implantação.

A Gerente 5 afirmou “eu divulgo o planejamento em reuniões com meus colaboradores, e dentro do que eles podem fazer, eles participam. Porque não chegam a ser eles os responsáveis pelo planejamento, então eu estou sempre conversando, mostrando, buscando a importância.” Da mesma forma o Gerente 6 declarou:

Se deixarmos apenas escrito, o planejamento não funciona. Como gerentes temos que reunir a equipe e ler e discutir o assunto, abrir uma discussão e passar para as pessoas. Também não adianta ler e as pessoas não conversarem, acho importante ler tal meta e perguntar para pessoa o que ela achou.

Embora não faça parte do planejamento delinear estratégias para a sua divulgação e comunicação, os entrevistados afirmaram que no momento que estão criando as estratégias já pensam no possível entendimento que os colaboradores terão da mesma, principalmente os diretores, os quais elaboram as metas macro da organização, sem a participação efetiva de nenhum outro nível hierárquico, exceto do Diretor-Presidente.

Desta forma, o estudo de caso vai ao encontro do exposto por Rego (1986, p.31), de que “gerar consentimento, eis a meta final da comunicação organizacional”, e por Tregoe e Zimmerman (1984) que proferem que é possível produzir aceitação por meio de comunicação quando o enunciado da estratégia é claro, simples e específico, fazendo com que esta última possa ser transmitida, lembrada e, usada de maneira eficiente.

São palavras do Diretor-Presidente sobre esta questão:

Temos que pensar como que vamos fazer para as pessoas acreditarem no que nós queremos, porque isso é o melhor para todo mundo. Então temos que burilar e lapidar nosso pensamento e idéias, para que quando chegar no colaborador, ele consiga compreender o que nós realmente queremos.

Sob esta perspectiva, a Diretora B afirmou “a gente procura sempre trazer coisas mais acessíveis, para que o pessoal possa atender e trabalhar aquilo ali”.

Quando se trata da elaboração das metas que os diretores colocam para suas áreas, alguns contam com a participação de seus gestores, o que facilita o processo, como é o caso da Diretora D, que testemunhou:

Eu trabalho em conjunto com meus gestores, então a gente discute até o entendimento, até porque o meu setor é diferenciado, eu tenho consciência disso. A formação da minha equipe é diferente, fica focada mais na área, por isso talvez eu não tenha tanta dificuldade, mas se essa meta envolve outro setor, eu tenho que pensar em como envolver este setor para que também se comprometa com nossa meta.

Na área da Diretora E, ela declarou trabalhar da seguinte maneira:

Eu gosto de fazer meio que um raciocínio e pedir ajuda para que outras pessoas leiam, olhem, escutem, para então eu saber se o que elas estão entendendo é o que eu quero. Geralmente eu faço assim porque eu não sei se é da minha pessoa, ou se é comum do ser humano, porque eu vejo muita falha de comunicação, isso não é só aqui na empresa, é em casa com o marido, com o filho, tu fala uma coisa e ele entende outra, ou tu pode falar de uma maneira complicada, que pode acontecer, ou de repente tem formas e formas de entender, então é uma questão muito complicada, por isso gosto de fazer desta forma.

Ao nível gerencial, os gestores também afirmaram que se preocupam que seus colaboradores entendam suas metas, pensando nisso antes mesmo de divulgá-las, quando as elaboram sozinhos. O Gerente 3 relatou “sempre passa a questão do entendimento da estratégia, tentamos descobrir onde isso vai ter impacto, quais os pontos positivos e negativos, no que isso vai gerar mudança, eu particularmente sempre me preocupo muito com isso.” Da mesma forma, o Gerente 6 afirmou “a primeira coisa que eu penso é nisso, como que vai ser o

entendimento daquela meta e a absorção, se vai ter resistência, quem vai ter”. A Gerente 7 colocou “eu tenho que elaborar já pensando, porque se eu mesma não entender, como que os outros vão entender.”

Na visão da Gerente 4, é necessário que a meta estabelecida além de entendida, conte com uma boa argumentação para que seja aceita, ela afirmou “eu tenho que ter a defesa das minhas metas e estratégias, senão elas não vão seguir, porque não seguem o que é imposto, as pessoas vão seguir o que é entendido. Além do mais, dificilmente delineio uma estratégia sozinha, e isso facilita”.

Corroborando com a Gerente 4, outros gerentes afirmaram que a melhor forma para que seus colaboradores compreendam a estratégia do setor é permitindo que eles participem da sua elaboração, como afirmou a Gerente 2 “os meus colaboradores participam da elaboração das estratégias do meu setor, e as formas que são descritas é bastante clara, não tem como não ter o entendimento”. Sob esta mesma perspectiva, Bossidy e Charan (2002) afirmam que seria positivo que todas as pessoas responsáveis pela execução do plano estratégico ajudassem a construí-lo, pois quanto mais pessoas estiverem conscientes das expectativas do plano, mais será fácil atingi-lo.

Através dos dados da pesquisa foi possível perceber que a preocupação com o entendimento das estratégias por parte dos colaboradores também se estende ao entendimento dos resultados que o planejamento vem alcançando, o que acaba por resultar no controle de determinadas informações que dizem respeito tanto a determinadas estratégias, quanto aos resultados das mesmas. Para Béon (2003) e Cabestré, Graziadei e Filho (2008, p.48) uma dos grandes desafios que as organizações enfrentam consiste na busca da capacidade de compartilhar mais informações, “atualmente, o grande desafio dos dirigentes é transformar funcionários em aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende da liberdade de informação, do incentivo à criatividade e do livre curso das idéias e das opiniões”.

Porém, de acordo com o Diretor C, é preciso que haja o controle de determinadas informações para preservar os próprios colaboradores, ele explanou:

É preciso realmente ter reservas de informações, até porque na medida que você não faz isso, você está sendo até inconseqüente, porque se você disser que dentro de uma condição estratégica tua é fazer uma mudança radical em alguma coisa, num primeiro momento pode estar

desestabilizando, desestruturando pessoas. Então para mim as coisas têm que ser bem pontuadas. Isso são filtros que se colocam para quando se vai fazer a divulgação, pensar como você vai colocar, para que além de ficar como meta as coisas não alcancem um sentido que não tenha nenhum discernimento, pois a moça da limpeza não vai entender se eu disser agora que vou calcular a expansão da demanda... ela não vai entender.

Neste sentido, o Diretor C declarou que está aos poucos preparando os gerentes da organização para entenderem aquilo que eles lêem, principalmente no que tange os números da empresa, para assim evitar entendimentos dúbios, e poder compartilhar com esta classe mais informações. A Gerente da Gestão Estratégica explicou este processo:

O que o Diretor C está fazendo é um trabalho para explicar o significado dos números, porque às vezes quando um determinado gestor pega o faturamento da empresa e vê algumas cifras, ele pode achar que tudo é lucro da empresa e não consegue desassociar o que é lucro do que é receita, qual a diferença de faturamento e retorno operacional líquido, e assim por diante. Então é isso, a gente está preparando eles para que possam ter acesso à essas informações, até porque a idéia da empresa é que todos tenham acesso a todas as informações. Hoje são pouquíssimas as informações que são de cunho só da diretoria, mas sem problema nenhum que o gerente ao estar preparado para ler aquilo, possa saber. O sigilo da informação não é em relação ao número em si, mas em relação há interpretação da questão.

A Diretora A também informou que além de determinados números, a empresa também tem sob sigilo da diretoria informações que gerarão mudanças, mas que ainda não foram consolidadas, ela afirmou:

Tem algumas informações que quando não estão consolidadas não são divulgadas, isso é bem claro, Por exemplo, a gente vai se mudar do bairro Centro para Barreiros, apenas quando foi tudo resolvido, assinado contrato, foi entregue as chaves e realmente deu tudo certo, é que a gente

divulgou. Nos seis meses que vimos viabilidade, se ia acontecer, vendo essa questão, não era divulgado para não gerar uma expectativa e ter que voltar atrás. As outras informações passamos, trabalhamos com muita transparência, mas a partir do momento que está consolidado.

Outros diretores entrevistados apóiam esse controle de informações, a Diretora E declarou “algumas coisas acho importante controlar, se fosse divulgado tudo daria confusão, porque às vezes a informação demais pode confundir, então é preciso pinçar dentro do que é mais importante, para então passar para que todos tenham conhecimento”. Da mesma forma a Diretora D afirmou “às vezes o comitê de gestão, ele não pode passar tudo o que está sendo decidido para sua equipe imediatamente”. Para a Diretora B, primeiramente era fundamental manter sob sigilo todas as informações que diziam respeito ao planejamento da empresa, mas a aceitação da divulgação das estratégias e seus resultados para os gerentes e demais colaboradores vieram através do seu amadurecimento pessoal, ela declarou:

No início eu era contra divulgar estratégias e resultados, eu pensava meu Deus como que você vai colocar no Labinforme, escrito em um papel, ou colocar em um slide, que o laboratório teve 15% de lucro, o que as pessoas vão pensar disso, o que vão entender? Mas eu vejo que hoje já é uma coisa super –relaxada, pelo menos o nível gerencial, já está entendendo o que é ROL (resultado operacional líquido), o que é lucro, que não é uma coisa que ele põe no bolso e tantas outras coisas, hoje eles tem afinidade com esses números e também com o planejamento. Mas quando temos que guardar determinadas informações, que são necessárias, nós ficamos muito estressados, quando a gente tem que controlar a informação pela estratégia em si, pois nem sempre a gente tem que colocar tudo para o colaborador, nós temos que ir colocando aos poucos, e a rádio-corredor é uma coisa que pode ir se alimentando, e isto é uma loucura.

Ao nível gerencial, alguns gerentes se declararam a favor deste controle de informações realizado pela diretoria, e também por eles

mesmos quando se trata das estratégias setoriais, mas a maioria não gosta do fato de ficar sem tomar conhecimento delas.

A Gerente 5, a qual é a favor deste controle, afirmou “existe claro informações que não devem ser repassadas, as de caráter financeiro principalmente, pois acabam gerando alguns questionamento mais profundos, porque tem pessoas que ainda não tem tanto conhecimento para entender e aceitar.”

Os gerentes que são contra o controle de informações que tangem o planejamento estratégico, argumentam que não divulgá-las pode ser pior para a empresa, pois alimenta a rádio-corredor e as especulações. A Gerente 2 colocou:

Essas informações, que às vezes ficam meio restritas, podem gerar aquela famosa conversa de corredor e pode deixar ficar pior. Não falar, às vezes até por questão estratégica, de repente também pode ter o efeito inverso, porque a coisa acaba sendo distorcida nas conversinhas de corredor, o que acaba criando alguma insegurança.

O Gerente 3, embora reconheça a possível falta de preparo dos colaboradores para receber determinadas informações, segue este mesmo pensamento, ao colocar:

Eu não gosto do controle de informações por parte da diretoria, sempre tive a visão de que deveria ser divulgado tudo. Eu acho que a empresa também deveria falar, acho que algumas coisas que não são faladas dão margem pra especulação, para rádio-corredor. Eu preferiria que fosse assim, não sei se a empresa, os funcionários dela como um todo, estão preparados para isso, mas eu gostaria de receber todas as informações, mas não sei se todos estão preparados, então não julgo se a empresa está certa ou errada em divulgar ou não divulgar. Mas na minha visão deveria, mas não sei se a empresa tem preparação para isso.

Embora determinadas informações sejam controladas por parte da coalizão dominante do Santa Luzia, tanto os diretores e gerentes, quanto as coordenadoras, que participaram da pesquisa, todos acreditam que a divulgação do planejamento estratégico é fundamental para que

sua implantação funcione. Da mesma forma que Ackoff (1982), e Bossidy e Charan (2002) acreditam que os administradores não envolvidos diretamente no planejamento deveriam ao menos ser mantidos informados sobre o que está acontecendo, evidenciando a realidade através da abertura, franqueza e informalidade, para que dessa forma a organização se torne eficaz na tarefa de coletar informações, entendê-las e, transformá-las para produzir decisões.

Neste sentido, o Diretor-Presidente da empresa declarou:

Eu acredito que tem que ser assim compartilhado o planejamento, senão praticamente não existe, já pensou fazer um planejamento estratégico e ter um grupo de pessoas que nem sabe o que está acontecendo, que nem sabe que isso existe? Então é fundamental.

Os entrevistados ainda destacaram que a divulgação dos resultados à medida que são alcançados, também é importante para dar continuidade ao processo de implantação, evitando assim que os colaboradores desanimem. Na visão da Diretora D:

Com certeza é preciso divulgar o planejamento estratégico e seus resultados, porque se a nossa equipe não recebe o retorno de como está nosso planejamento, o andamento, os alcances, você não consegue mantê-los com o mesmo objetivo, porque assim eles vão se sentir somente executores e você não vai conseguir fazer com que eles cresçam no pensamento estratégico. Não adianta passar para a equipe preencher a planilha tal tal tal, se você não passar qual é estrategicamente a importância disso, a não ser que você queira ter uma equipe puramente operacional só, mas se você quer que a equipe te ajude estrategicamente tem que ser assim.

Do mesmo modo, a Gerente 4 acredita que a divulgação dos resultados alcançados pelo planejamento estratégico é uma forma de fazer com que os colaboradores se sintam interados a gestão estratégica, ela afirmou:

(...) assim o colaborador não vai se sentir excluído daquilo, ele vai ver que vai ser implantado o

planejamento, mesmo que por algum motivo ele não tenha participado da formação das metas do setor dele, no decorrer dos anos ele vai saber como está acontecendo, como está evoluindo.

No entanto, alguns dos entrevistados também vêm a comunicação do planejamento estratégico como um fator que deve ser melhorado, a Gerente 2 sente falta de uma discussão formal entre os gerentes dos diferentes setores, onde poderiam apresentar suas metas e estratégias e trocar idéias a respeito, ela argumentou:

De repente o gerente lá da Tecnologia da Informação pode ter alguma coisa que possa contribuir para o meu setor, porque de repente a pessoa que vê de fora pode ter alguma coisa para estar implementado nesse sentido. Acho que os gerentes deveriam discutir entre si suas metas, através de uma reunião formalizada talvez.

Já a Gerente 7 destaca a questão do atraso da chegada dos resultados do planejamento estratégico, o que na sua opinião acaba por desrespeitar a hierarquia da organização. Ela também destacou a falta de participação dos gerentes na computação destes resultados, ela afirmou:

Eu acho a comunicação um fator muito importante para a implementação do planejamento estratégico, mas acho que pode ser melhorada na empresa, porque às vezes ele vem um pouco atrasada. Por exemplo, ano passado, o resultado do planejamento estratégico veio primeiro no jornal O Santinha e os gestores nem sabiam, eu acho que tudo tem que ser computado e passado para gente primeiro, os gerentes, senão eu vou saber junto com os meus colaboradores se minhas metas deram certo. Acho também que tem que ter uma maior integração na divulgação desses dados, até porque tem dados que preciso explicar para os meus colaboradores, e como que vou explicar uma coisa que já chegou pronta.

Enquanto isso, para a Gerente da Gestão Estratégica, responsável pela comunicação de todo este processo, umas das principais barreiras para a implantação do planejamento é mesmo a

comunicação, devido ao nível de escolaridade e também da formação acadêmica de diversos colaboradores e gestores:

Os farmacêuticos bioquímicos não tiveram uma cadeira de administração na faculdade, então tiveram que aprender sobre administração aqui. De certa forma, temos que traduzir ao máximo para a linguagem mais acessível de todas as pessoas para que todos consigam falar a mesma língua. Por exemplo, quando eu vou explicar a importância de um BSC, não necessariamente vou falar do BSC, mas vou falar que hoje na empresa nós trabalhamos de forma que as pessoas que são as responsáveis pelos processos, e os processos são responsáveis pela satisfação dos clientes, e os clientes satisfeitos que voltam é que nos trazem as finanças, então tento falar de uma forma mais do dia-a-dia, mas ainda pode acontecer de alguns gerentes não entenderem. Assim como os colaboradores, o pessoal da limpeza, por exemplo, vai ter mais dificuldade.

Contudo, pode-se afirmar que a comunicação na empresa em estudo, de acordo com as palavras de Bueno (2003), faz parte do seu processo de tomada de decisões, do rol dos bons investimentos e não é considerada despesa e nem desnecessária.

No estudo de caso, todos entrevistados corroboraram com Bueno (2003) ao afirmarem que a comunicação hoje é sim uma questão estratégica na vida das organizações, e 72% deles afirmam que no Santa Luzia a comunicação é tratada como tal.

Fora destes 72% se encontram os gerentes que acreditam que é preciso fazer mais pela comunicação, para poder afirmar que ela é tratada realmente como uma questão estratégica. A Gerente 8 afirmou “eu vejo a comunicação como uma questão estratégica, mas não acredito que a empresa a trate como tal ainda, pois não há muito planejamento a respeito dela, acho que simplesmente ela vai acontecendo”. Para o Gerente 3 “acho que a comunicação é vista como tal, mas talvez pudesse ser mais bem tratada para ser estratégica, tem espaço para melhorar”.

Da mesma forma, na visão da Gerente 7 “eu acho muito importante a comunicação, ela é uma questão estratégica, mas acho que na empresa pode ser melhorada, às vezes ele vem um pouco atrasada, então não se percebe um planejamento dela”. Na opinião da Diretora D

a comunicação vem se tornando mais estratégica a cada ano que passa “eu acho que a empresa faz um grande esforço pra que isso aconteça, também é uma coisa que melhora ano a ano”.

Já para o Diretor- Presidente a comunicação já é tratada como uma questão estratégica, ele afirma “senão não for assim, não funciona”. A gerente de Gestão Estratégica, neste mesmo sentido, relatou:

Hoje cada vez mais percebemos que a comunicação é um aspecto fundamental para que o planejamento dê certo. A gente coloca isso até como responsabilidade dos gestores, nos treinamentos a gente fala sobre comunicação, aquela coisa do “quem não comunica se trumbica”. Então a gente busca cada vez mais estar se comunicando bem para não haver más interpretações, pois quando se está em um treinamento cada um ouve aquilo que quer ouvir, uns que estão mais negativos, saem com uma má impressão, então deixamos bem claro, para que na haja essas divergências. Por isso acredito que posso dizer que aqui na empresa a comunicação é sim tratada estrategicamente.

Na visão do Diretor C:

A comunicação é tratada aqui como uma questão estratégica, pois é tratada com muito cuidado e seriosidade, justamente porque nós sabemos o estrago que pode trazer. A experiência que nós temos em relação a falta de cuidado com a comunicação nos mostrou que ela pode gerar desestabilização para as pessoas, pode gerar animosidade entre setores, então tudo isso é realmente de muito zelo [...] Além disso, sabemos que aqui não estamos trabalhando com um monte de peões abridores de vala que a pessoa só está preocupada em fazer seu serviço forçado, a maioria dos colaboradores tem formação universitária, são críticos, então a comunicação toda é feita com muito cuidado porque não estamos falando com pessoas despreparadas.

A Diretora A também avalia a comunicação da empresa como estratégica, ela afirmou:

Não adianta fazermos um planejamento ou qualquer outra coisa e não divulgarmos, falarmos e apresentarmos para as pessoas. A questão da comunicação é muito trabalhada e discutida, se há algum desvio de comunicação, causada em alguma área, a gente já percebe e busca corrigir. É muito importante para nós, porque para nós mantermos esse padrão de comunicação com tantas unidades (42) é complicado; se mudar alguma coisa todos tem que saber porque atendemos clientes de todas as áreas. Para nós a comunicação é essencial.

A Diretora B também acredita na importância da comunicação e que ela seja um fator estratégico, acredita na preocupação que empresa tem em propagar suas informações cuidadosamente, mas se preocupa e sente falta e formas de medir a eficácia da comunicação na empresa, ela declarou:

Nos preocupamos muito com a comunicação, quando “ah recebi um documento que diz que não é mais assim que tem que ser preenchida a planilha do planejamento”, a primeira coisa que vem na minha cabeça é que temos que comunicar isso, mas comunicar de uma maneira que vá chegar no objetivo que a gente quer, que é todo mundo ficar sabendo dessa novidade. Agora como que você mede a comunicação? Porque às vezes vira tanta informação que você não consegue organizar na sua cabeça, então as vezes você comunicou, a pessoa leu, mas acabou que não executou, e nessa hora eu vejo que houve uma falha na comunicação.

Finalmente, é possível perceber que a comunicação do planejamento estratégico no Santa Luzia Laboratório Médico vai além da sua mera divulgação para torná-lo do conhecimento de todos, pois a coalizão dominante busca fazer com que seus colaboradores entendam e pensem a respeito dele, para assim também participarem efetivamente. Deste modo, o Santa Luzia demonstra tratar da comunicação do planejamento estratégico, através do verdadeiro sentido dela, como o proposto por Robbins (1978, p.443): “comunicação é a transferência e

compreensão de significados”, pois se for diferente, os membros da empresa trabalharão de forma fragmentada, sem visar os mesmos objetivos do planejamento.

Contudo, a influência dos fatores organizacionais em estudo no processo de planejamento estratégico da empresa Santa Luzia Laboratório Médico pode ser sintetizada no quadro abaixo:

FATORES ORGANIZACIONAIS	INFLUENCIOU O PE	FOI INFLUENCIADO PELO PE
<b>Estrutura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quem delineou as estratégias e a forma como implantá-las está no topo da hierarquia – Hall (1984)</li> <li>• o empenho para que o PE realmente seja executado, e a visão seja alcançada, também faz parte do topo da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• provocou mudanças estruturais – Ackoff (1982) e Oliveira (2001a)</li> <li>• uniu mais os setores</li> </ul>
<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conduz o processo</li> <li>• o PE depende do seu envolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mudou certos hábitos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- líderes passaram a se preocupar com o alinhamento das suas ações ao PE;</li> <li>- passaram a buscar formas de incentivar seus funcionários a abraçarem “a causa” da empresa – Hrebiniack (2006), Bossidy (2005) e Oliveira (2001a);</li> <li>- passaram a delegar mais tarefas – Ackoff (1882), Covey (2000), Bossidy e Charan (2002) e Hrebiniack (2006)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• baseado nos princípios do Diretor-Presidente</li> <li>• estratégias alinhadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diminui a formação de subculturas</li> <li>• maior transparência</li> <li>• está implantando o hábito de sempre planejar</li> <li>• está desenvolvendo o pensamento sistêmico nas organizações</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• responsável pela divulgação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• os colaboradores demonstraram-se satisfeitos em saber qual o rumo que a empresa quer tomar</li> <li>• Maior compartilhamento de informações – Béon (2003) e Cabestré, Graziadei e Filho (2008)</li> </ul>

Quadro 5: Relação do Planejamento Estratégico com os Fatores Organizacionais

Fonte: dados da pesquisa (2010)

Deste modo, percebe-se que a relação entre estes fatores estrutura, liderança, cultura e comunicação juntamente com o planejamento estratégico estabelecem uma via de mão dupla, pois tanto o influenciam, como são influenciadas por ele, porém com intensidades diferentes. A estrutura e a comunicação organizacional demonstram serem mais influenciadas pelo planejamento, enquanto que liderança e cultura demonstraram influenciar mais o processo.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como principal objetivo avaliar como os fatores liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional influenciam no processo de implantação do planejamento estratégico, baseando-se em um caso empírico, a empresa Santa Luzia Laboratório Médico. A idéia central girava em torno de investigar a ferramenta organizacional planejamento estratégico, com ênfase na implantação, identificando os modelos propostos pela literatura; assim como analisar como os fatores liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional, também segundo a literatura, influenciam no processo de implantação do planejamento estratégico; para então, descrever como foi realizado o planejamento estratégico na empresa Santa Luzia Laboratório Médico e quais ações estão sendo desenvolvidas para implantá-lo; e avaliar, na prática, como os fatores em estudo afetam a condução da implantação do planejamento estratégico empiricamente, comparando com o proposto pela teoria.

Bossidy e Charan (2002, p.13) afirmam que “atualmente, a diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais a habilidade de executar”, pois de nada serve um planejamento estratégico que fique apenas no papel. No entanto, a implantação do planejamento estratégico acaba por integrar outros sistemas organizacionais, como a estrutura, liderança, cultura e a comunicação.

A observação mais imediata sobre as características da empresa em estudo, no que tange sua estrutura, liderança, cultura e comunicação, e sobre a elaboração e condução do seu planejamento estratégico, assim como a influência que os fatores em estudo exercem sobre ele, deu-se através dos integrantes da coalizão dominante da empresa – o seu Diretor-Presidente, diretores, e gerentes – por estes possuírem as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Coordenadoras dos postos próprios de coleta também colaboraram para a coleta de dados, através do preenchimento de questionários, proporcionando a pesquisadora observar qual a percepção dos colaboradores da linha de frente em relação ao assunto estudo. O acompanhamento da pesquisadora às visitas setoriais (ferramenta de implantação do planejamento estratégico da empresa estudada) foi mais uma forma de observar as características da empresa e o desenvolvimento do seu planejamento estratégico.

No atendimento aos objetivos específicos, cabe destacar as principais características observadas na empresa em estudo, que dizem

respeito aos fatores liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional.

Na empresa Santa Luzia Laboratório Médico a estrutura se mostrou bem definida, tanto no que tange sua divisão de áreas e setores, como o que diz respeito aos níveis hierárquicos da organização. O desenvolvimento da estrutura da empresa, assim como a organização de seu organograma, deu-se ao seu crescimento, que contou com a absorção de um grande número de colaboradores. A empresa possui níveis de tomada de decisão, os quais se formam de acordo com a sua estrutura de poder, ou seja, o Diretor-Presidente tem maior poder de decisão que os diretores, os quais por sua vez possuem maior autoridade sobre os gerentes e assim sucessivamente. Apesar de bem definida, a estrutura da organização em estudo não é regida e se mostra bem flexível a mudanças de organograma, assim como a aceitação de opiniões vindas da base da organização, e trabalhos de equipes intersetoriais. No entanto, ficou difícil para a pesquisadora definir em qual desenho estrutural que a empresa estudada se encaixa, uma vez que cada um dos seus setores possui peculiaridades, de acordo com o gestor que o comanda, logo questões como centralização, formalização, e participação, variam de acordo com cada setor da empresa. O que se pode afirmar é que as decisões que envolvem a empresa como um todo, como as estratégias macro, são centralizadas no comitê de gestão, e as decisões que tangem apenas determinado setor, assim como as decisões operacionais, são de responsabilidade dos gerentes; e no caso dos postos de coleta, das coordenadoras de posto, que possuem autonomia para tomar decisões que dizem respeito ao seu posto.

Desta forma, o estudo empírico vai ao encontro das proposições de Hall (1984), Mintzberg (2003) e Hrebiniak (2006), que afirmam que o tamanho da organização é um fator preponderante sobre a escolha da estrutura organizacional. Da mesma forma, o estudo empírico demonstra a afirmação de Mintzberg (2003) de que o organograma da organização demonstra a distribuição de poder entre as partes da estrutura empresarial. A teoria de Hall (1984) de que unidades da mesma organização podem ter formas estruturais diferentes, também se mostrou presente no estudo de caso.

Em termos de liderança, na empresa em estudo a liderança maior é representada pelo seu fundador, atual Diretor-Presidente, o qual apresenta características de um grande líder, principalmente pelo fato de atrair seguidores, uma vez que Drucker (2001) defende que líder é a pessoa que possui seguidores, sendo capaz de fazer com que elas ajam corretamente. Com a pesquisa foi possível perceber que o Diretor-

Presidente é admirado pelas pessoas que trabalham com ele, elas sentem orgulho em servi-lo e confiam nele. Em contrapartida, o Diretor-Presidente busca estar presente em todos os níveis hierárquicos da organização, e confia nos seus liderados, delegando-lhes tarefas e acreditando nos seus projetos, principalmente nos diretores, os quais o representam. Neste sentido, vale mencionar a contribuição de Maccoby (2004) quando afirma que para que alguém lidere é preciso não só um talento excepcional, mas principalmente a capacidade de atrair seguidores, o que poucos dos entrevistados nesta pesquisa demonstraram estar preocupados.

Além do Diretor-Presidente, obviamente outros líderes podem ser encontrados na empresa estudada, inclusive a despeito de ocuparem cargos de chefia, o que vai ao encontro de Hrebiniack (2006) e Drucker (2001) que reconhecem as diferenças entre gerencia e liderança, defendendo que existe poder além da hierarquia. Ainda vale mencionar, que entre os diretores e gerentes entrevistados cada um possui o seu estilo de liderança, e busca se desenvolver de acordo com o que acredita ser as características e responsabilidades de um líder, visto que de acordo com Drucker (2001) a liderança é uma característica das pessoas que pode ser desenvolvida com o tempo. Entretanto alguns gestores do Santa Luzia ainda se dedicam muito ao operacional no lugar da gestão.

Observando-se outro fator estudado, pode-se averiguar que cultura do Santa Luzia Laboratório Médico sofreu grande influencia do seu fundador, tanto que os valores que a guiam até hoje seguem os princípios do Diretor-Presidente, o que vai ao encontro das proposições de Demuner (2003) e Schein (1996), os quais afirmam que os fundadores de uma empresa exercem um impacto importante na cultura inicial da mesma. A cultura da empresa estudada mostrou-se forte e enraizada, uma vez que todos os entrevistados e coordenadoras que participaram da presente pesquisa a definiram com base nos mesmos princípios, fator este que pode explicar a teoria de Freitas (1991), de que empresas que trabalham com uma única linha de produtos, no caso do estudo empírico de serviço, terão mais êxito se contarem com uma cultura uniforme, visto que todos entrevistados do Santa Luzia acreditam que a cultura da empresa contribui para que ela atinja seus resultados positivos.

Devido à cultura forte da organização, que está presente no dia-a-dia dos colaboradores, a formação de subculturas é pequena. O que recebe destaque é a diferença de cultura pessoal, que existe entre a área Técnica-Científica e a Administrativa, pelo fato da primeira ser a área afim da organização, e devido a diferente formação acadêmica dos

profissionais, como profere Schein (*apud* Fleury, 1996) grupos com ocupações semelhantes tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações. Porém, no estudo empírico a cultura geral da organização se mostra mais forte, o que vai ao encontro de Hrebiniack (2006), quando este afirma que seja possível que prevaleça uma cultura forte sobre as várias subculturas das unidades, uma vez que a cultura produz e reforça os comportamentos dentro das organizações, e estes comportamentos, por sua vez, afetam o desempenho organizacional de maneiras essenciais, da mesma forma que ocorre no estudo empírico.

No que diz respeito à comunicação interna do Santa Luzia Laboratório Médico, outro fator estudado, os colaboradores da empresa a vêem como um sistema em constante evolução. Formalmente a comunicação acontece através de quatro canais, os jornais internos, a Intranet, grupos de e-mail, e reuniões. No que se refere aos canais de comunicação interna, a teoria mostra a importância de segmentar o público interno, uma vez que os membros possuem interesses diferentes dentro da organização (Bueno, 2003), assim como a importância de manter estes meios integrados (Cruz, 2007). No Santa Luzia os meios de comunicação interna são segmentados de acordo com o público ao qual a informação se destina, através dos diferentes canais, entretanto, alguns colaboradores afirmam que ainda há falta de integração entres estes canais. Devido à segmentação de públicos, há na organização em estudo, informações que ficam retidas com a coalizão dominante formal da organização, que segundo Bueno (2003) consiste na dificuldade que as empresas possuem em partilhar informações e conhecimentos, porém na empresa em foco já há ações no sentido de capacitar os colaboradores, principalmente os gerentes, para que estes possam receber um maior número de informações. Desta forma, de acordo com Robbins (1978) a organização acaba por criar barreiras ou ruídos que prejudicam o perfeito funcionamento da comunicação, ou seja, na organização em estudo a rádio-corretor inevitavelmente também faz parte da sua comunicação interna, mas às vezes acaba extrapolando a sua estrutura, fazendo com que o público externo também faça parte dela, porém, os colaboradores possuem confiança na comunicação da empresa, acreditam nos comunicados internos e não se envolvem com “comunicados externos”.

De qualquer forma, a comunicação entre o topo e a base da organização mostrou-se acontecer sem dificuldade nos dois sentidos, principalmente pelo fato do Diretor-Presidente visitar as bases da organização e se dispor a ouvir todos os colaboradores, exercendo o que segundo Robbins (1978) e Béon (1992) é uma das habilidades

comunicativas mais importantes, o ouvir. Porém há certos conflitos quando o assunto é comunicação lateral (entre os setores).

Aqui já se pode chegar a primeira conclusão desta dissertação, pois ao corroborar com a literatura estudada, o estudo de caso deixou claro que os fatores organizacionais estrutura, liderança, cultura e comunicação se inter-relacionam, uma vez que um acaba por influenciar na formação do outro.

Na organização em estudo, a estrutura organizacional se apresentou como o fator que mais influencia nos outros, uma vez que a divisão entre áreas e setores que ela desenha, acaba por influenciar a cultura da empresa, sua liderança e também a comunicação. A estrutura influencia na cultura organizacional da Santa Luzia, uma vez que as divisões de áreas facilitaram a formação de subculturas. Na liderança, a estrutura influencia à medida que muitos gestores, alguns considerando líderes, outros não, acabam por dedicar mais tempo ao operacional do que ao gerencial, devido a estrutura enxuta da organização, ou seja, devido ao pequeno número de colaboradores, os gestores acabam por desenvolver as tarefas operacionais. Quanto a comunicação, a estrutura a influencia, no Santa Luzia, ao passo que os níveis hierárquicos muitas vezes complicam a chegada da informação à base da empresa.

Entretanto, a comunicação também influencia na estrutura, uma vez que os diversos canais têm contribuído para integrar suas diversas partes, assim como a comunicação é também o espelho da sua cultura organizacional, o que vai encontro do exposto por Bueno (2003). A cultura do Santa Luzia, por sua vez é completamente influenciada pela liderança maior da organização, uma vez que foi formada e continua a ser guiada pelos valores do seu Diretor-Presidente. A liderança também influencia a estrutura da empresa, visto que cada departamento possui suas peculiaridades de acordo com o seu líder, o qual acaba formando a estrutura de seu setor, formalizando-a mais ou menos, ou centralizando mais ou menos as decisões.

Ainda no que tange os objetivos específicos, foi identificado todo o processo de planejamento estratégico da empresa em estudo. Em linhas gerais, a ferramenta passou a ser implantada no Santa Luzia Laboratório Médico em 1998, contando com o apoio do Diretor-Presidente. Com o passar dos anos o processo foi aperfeiçoando-se até ser denominado Gestão Estratégica, com o intuito de englobar já na nomenclatura do processo também sua implantação. No Santa Luzia a forma de elaboração do planejamento estratégico é baseada na metodologia de Oliveira (2001b); a cúpula da organização participa mais efetivamente deste processo, porém a base hierárquica também é

ouvida, através da representação de seus diretores e também dos dados colhidos durante as visitas setoriais.

O planejamento estratégico, na empresa estudada é elaborado através das perspectivas do *Balanced Scored Card* (pessoas, finanças, processo e clientes), de Norton e Kaplan (1997), no entanto, a empresa não utiliza este *software* no processo de implantação do seu planejamento, o qual conta com ferramentas como reuniões de análise crítica, planilhas de acompanhamento, e visitas setoriais. A implantação busca envolver todos os níveis da organização, principalmente através da visitas setoriais, que foram citadas como o meio que mais ajuda a organização, uma vez que atinge também a sua base.

A elaboração e a implantação do planejamento estratégico se mostram integrados na empresa em estudo, para Hrebiniack (2006) a consciência dos executivos de que formulação e implantação da estratégia são interdependentes e se influenciam mutuamente, contribui para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas organizações, impedindo que o foco fique apenas na formulação. Ainda, no Santa Luzia há também flexibilidade para uso de estratégias emergentes. Assim sendo, o processo de Gestão Estratégica mostra evoluir a cada ano que passa, e a principal responsável por ele, a gerente do setor, busca todo momento formas de aperfeiçoar este processo, contando com a colaboração de todos. Deste modo, naturalmente o processo apresenta pontos a melhorar, como maior respeito aos prazos de execução, e a instalação de um *software* de acompanhamento que desonere o trabalho dos gestores de preencher manualmente as atuais planilhas de acompanhamento.

Vale destacar, que na empresa em estudo o planejamento estratégico é visto como um processo de aprendizado, e este fator estimula o seu desenvolvimento e permite que melhoras no processo sejam implantadas. De acordo com os autores Kaplan e Beinhocker (2003), Ackoff (1982) e De Geus (1997), transformar o processo do planejamento estratégico em aprendizado é uma das principais vantagens competitivas, ao passo que prepara os envolvidos para agir adequadamente diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado os impõe.

Cabe mencionar que o comportamento estratégico da empresa em estudo condiz com a perspectiva sistêmica de Whittington (2002), a qual mantém a fé na capacidade das organizações de planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. Assim como vai ao encontro do proposto por Mintzberg (1998), ao citar que a ação pode estimular o pensamento, e a estratégia pode tanto ser formulada, quanto

se formar, através de uma conexão íntima entre pensamento e ação; pois a maioria das estratégias no Santa Luzia são elaboradas durante a sua implantação.

Respondendo ao objetivo geral da pesquisa pode-se afirmar que os fatores organizacionais em estudo – estrutura, liderança, cultura e comunicação - influenciam a implantação do planejamento estratégico da empresa Santa Luzia Laboratório Médico, da mesma forma que este último as influencia.

A teoria apresenta que o planejamento estratégico, para ser implantado de forma eficaz precisa estar integrado à estrutura da organização (ACKOFF, 1982; TREGOE e ZIMMERMEN, 1984; HALL, 1984; CERTO e PETER, 2003; MINTZBERG, 2003; HREBINIACK, 2006). No estudo empírico está premissa se mostra verdadeira, uma vez que sua implantação está em pleno funcionamento, devido à integração do planejamento com sua estrutura, pois o planejamento respeita os níveis hierárquicos da organização e se dissemina através deles. Do mesmo modo como descobriu Hrebiniack (2006), ao citar que tanto a estrutura afeta o planejamento estratégico, como é afetado por ele, no estudo de caso esta relação também aconteceu. A estrutura do Santa Luzia acaba por afetar o seu planejamento estratégico, uma vez que quem delinea as estratégias e a forma como implantá-las está no topo da hierarquia, como afirma também Hall (1984); do mesmo modo que o empenho para que o planejamento estratégico realmente seja executado e a visão seja alcançada, também faz parte do topo da organização. Já o planejamento estratégico afeta a estrutura do Santa Luzia ao passo que é capaz de provocar mudanças estruturais, como no caso do setor de Tecnologia e Informação, que está prestes a subir no organograma, por ter se tornando um setor estratégico para a empresa; e a criação de um setor específico para tratar das questões da Gestão Estratégicas, alinhando assim o estudo empírico as proposições de Ackoff (1982) e Oliveira (2001a). Ainda, na empresa em estudo o planejamento estratégico influencia sua estrutura no sentido de unir mais os setores, que ao passarem a utilizar esta ferramenta, passaram também a trabalhar com base nos mesmos objetivos, o que causou maior interação entre eles.

O caso do Santa Luzia está alinhado também com o que afirmam Tregoe e Zimmermen, 1984; Ulrich, 2001; Bossidy, 2005; Hrebiniack, 2006; Gaj 1990; Certo e Peter, 1993, ao citarem que presença de uma liderança que acredita na implantação do planejamento estratégico, que faz com que as coisas aconteçam, é primordial para o seu sucesso. No estudo empírico a principal liderança da empresa, o

Diretor-Presidente, está envolvido com o processo de planejamento estratégico desde sua primeira elaboração, tanto que a atual visão da empresa, representa uma aspiração sua. Da mesma forma, a coalizão dominante formal, diretores e gerentes, também estão envolvidos neste processo. Percebeu-se que quanto mais alto o cargo, maior o envolvimento do profissional com a implantação do planejamento estratégico; diretores e gerentes, mas principalmente os diretores, o que envolve também o Presidente da organização, acreditam na ferramenta planejamento estratégico, o que a deixa ao lado da estrutura de poder, haja vista que de acordo com Hrebiniack (2006, p.27) “os programas de execução que entram em contradição com a estrutura de poder, ou com a influência de uma organização, estão condenados ao fracasso”. O estudo empírico também se mostra alinhado às proposições de Ackoff (1982), Covey (2000), Bossidy e Charan (2002) e, Hrebiniack (2006), à medida que demonstra maturidade da organização no seu processo de implantação, quando a coalizão dominante se mostra capaz de delegar tarefas, distribuindo assim as responsabilidades, que de acordo com os autores é uma das principais funções do líder no processo de implantação do planejamento, a qual é feita devido a confiança depositada nos empregados. Para Hrebiniack (2006), Bossidy (2005) e Oliveira (2001a), também uma das principais funções do líder é motivar seus funcionários atingirem os objetivos propostos pelo planejamento, os autores destacam que o incentivo financeiro é o mais esperado pelos funcionários, no entanto, na empresa em estudo a motivação dos liderados é realizada com base na valorização do colaborador, no reconhecimento de que seu trabalho está contribuindo para que a empresa alcance seus objetivos.

Semler (1988), Freitas (1991), Pereira e Cunha (2004), Bossidy e Charan (2002), e Hrebiniack (2006) sustentam que a presença de uma cultura forte voltada à execução e alinhada com os métodos da implantação do planejamento estratégico influenciam na sua eficácia. Essa constatação é clara no caso do Santa Luzia, onde a cultura organizacional se mostrou de acordo com o planejamento estratégico, e assim como a estrutura, da mesma forma que o influencia também é influenciado por ele. A cultura organizacional influenciou já no primeiro planejamento estratégico do Santa Luzia, o qual foi elaborado apenas pela coalizão dominante, onde os valores definidos, os quais guiam a cultura da organização, foram baseados nos princípios do seu Diretor-Presidente, do mesmo modo que Ross (2000) afirma que os valores dos fundadores se refletem na visão e missão da empresa, construídas no planejamento estratégico, embora hoje o planejamento busque a

participação e envolvimento de todos os funcionários, os quais participam da reelaboração dos valores da organização. Deste modo, o estudo empírico alinha-se à premissa de Gaj (1990), Freitas (1991) e Mintzberg et al. (2002), que citam que a cultura organizacional influencia na forma como o processo de planejamento estratégico se realiza. Em contrapartida, o planejamento estratégico influenciou a cultura do Santa Luzia à medida que a fortaleceu e diminui a distância que existia entre os setores, do mesmo modo que começou a implantar uma cultura de maior transparência na organização, maior compartilhamento de informações, além de estar implantando na empresa o hábito de sempre planejar. Desta forma, o estudo de caso também está alinhado a teoria de Monteiro et al. (1999) e Ross (2000).

O compartilhamento das informações e a transferência de conhecimento, ou seja, o sistema de comunicação da empresa, também influencia na execução do planejamento estratégico, conforme a teoria de Beón (1992), Bossidy e Charan (2002), Bueno (2003), e Hrebiniack (2006), da mesma forma que se apresentou o estudo de caso. A comunicação, na empresa estudada, durante o processo de planejamento estratégico é realizada em efeito cascata, ou seja, o comitê de gestão (Diretor-Presidente e diretores) que detêm as informações que dizem respeito a toda organização, repassam as informações cabíveis aos seus gestores, que por sua vez são os responsáveis por transmiti-las aos seus colaboradores. Ainda, a comunicação com as bases inferiores da organização, além de ser efetuada através das reuniões de cada gerente com seus colaboradores, acontece também através das visitas setoriais, das quais participam o Diretor-Presidente, a Gerente da Gestão Estratégica e sua diretora. A Gerente da Gestão Estratégica acompanha todo este processo de comunicação, com especial atenção a área técnica, que por sua formação acadêmica necessita de maior respaldo. Através da pesquisa constatou-se que a principal fonte de divulgação do planejamento estratégico no Santa Luzia é a pessoal, ou seja, as reuniões que acontecem entre os diferentes níveis hierárquicos da organização; o jornal interno da empresa “O Santinha” e a Intranet foram os dois principais canais apontados como os segundos canais no qual a base da organização recebe as informações a respeito do planejamento.

Para Cruz (2007), as organizações deveriam delinear estratégias de comunicação considerando os fluxos pelos quais as mensagens são transmitidas e alinhando-as ao planejamento estratégico da organização. No entanto, na empresa estudada, não faz parte do planejamento estratégico delinear estratégias para sua divulgação, todavia quando os diretores ou gestores as elaboram, sem a participação dos colaboradores,

automaticamente já pensam no seu entendimento, o que vai ao encontro de Rego (1986, p.31), ao citar que “gerar consentimento, eis a meta final da comunicação organizacional”, e de Tregoe e Zimmerman (1984) que proferem que a comunicação cria a aceitação das estratégias quando o seu enunciado é claro, simples e específico. Porém algumas estratégias da empresa estudada ainda são mantidas em sigilo pelo comitê de gestão, fato este indicado por Béon (2003) e Cabestré, Graziadei e Filho (2008, p.48) como um dos grandes desafios que as organizações enfrentam.

Contudo, pode-se perceber que os fatores em estudo – estrutura, liderança, cultura, comunicação – não apenas influenciam a implantação do planejamento estratégico, como também são influenciadas por ele, da forma como expôs a teoria, e o presente estudo de caso confirmou.

Ainda, com o estudo de caso é possível constatar que os fatores organizacionais em estudo, por estarem integrados ao planejamento estratégico, não só contribuem para sua implantação, como foi descrito a cima, mas também a apresentam determinadas limitações

Na empresa estudada, a estrutura acaba por atrapalhar a implantação do planejamento estratégico, ao passo que há uma grande divisão de setores, e o gestor de cada um deles conduz o processo a sua maneira, mesmo que haja a padronização dos métodos de acompanhamento, cada gestor decide qual a participação dos colaboradores no processo, alguns acompanham e incentivam mais seus colaboradores, enquanto outros são mais descreditos, e desta forma, não são todos os colaboradores que trabalham com o planejamento na mesma intensidade. A estrutura também acaba causando problemas na comunicação lateral (entre as áreas e setores), o que é reforçado pelas subculturas.

A cultura da empresa, por ser enraizada e voltada ao aprendizado, receptiva as boas idéias não demonstra ser um fator limitante a implantação do planejamento estratégico, no caso estudado. Entretanto a cultura pessoal dos colaboradores, pode dificultar o processo, uma vez que os profissionais das área Técnica-Científica, precisam estar envolvidos, mas devido a sua graduação acadêmica, a primeira vez que entraram em contato com o planejamento estratégico foi na organização, e isto acarreta certas dificuldades na sua implantação.

A liderança também pode causa determinados infortúnios à implantação, uma vez que uma série de gestores, ainda não exercem liderança, e gastam a maior parte do seu tempo com o operacional, e deixam a gestão em segundo plano, e como o planejamento estratégico

faz parte da gestão, também fica de lado. Além disso, a partir do momento que o nível desce do comitê de gestão, os gestores da empresa já não tem preparo suficiente para receber e compreender a todas as informações do planejamento, por isso elas acabam retidas no nível superior. Com a pesquisa, foi possível perceber que a diretoria da organização estudada é que está realmente interada com todas as partes do planejamento estratégico, e que os gerentes se incomodam com isso, tanto pela falta de participação, quanto pela falta de interação entre eles.

Outro aspecto interessante de ser observado é que no nível de gerência se encontram os profissionais capazes de fazer críticas ao processo de planejamento estratégico do Santa Luzia e que reivindicam por mais participação, enquanto que para as coordenadoras de postos próprios de coleta, que representam a base da organização, está tudo muito bem, sem a necessidade de melhoras no que tange o planejamento estratégico, ou seja, não há muito questionamento na base da organização quanto a este processo, o que talvez poderia ser explicado pela alienação destes quanto a vários fatores que envolvem o planejamento.

Problemas com a comunicação também são enfrentados na empresa estudada, uma vez que não são todos os níveis da organização que já estão cientes da Gestão Estratégica, e isto não se refere apenas à base da organização, em nível gerencial já há confusões, como foi possível perceber através da dificuldade que os gerentes entrevistados tiveram em definir qual a visão da empresa e como a mesma será mensurada.

Mas apesar destas dificuldades, pode-se sugerir que o Santa Luzia Laboratório Médico é uma empresa de sucesso no que tange o seu processo de planejamento estratégico, o qual evoluiu rapidamente e aponta inovações positivas.

Com base no exposto pela literatura, pode-se concluir também que o caso estudado representa uma organização voltada para a execução, uma vez que os fatores colocados pelos autores, já citados acima, que fazem da empresa uma empresa voltada à execução, estão presentes, como: a presença de uma liderança envolvida no processo, o alinhamento com a cultura organizacional, integração com a estrutura e sua divulgação. Porém, o pensamento estratégico, em todos os níveis organizacionais ainda não foi alcançado, mas está caminhando neste sentido.

Em síntese, em resposta ao objetivo geral deste trabalho, os fatores organizacionais estudados – estrutura, liderança, cultura e comunicação – e o planejamento estratégico possuem uma estreita

relação, uma vez que se influenciam mutuamente. A figura abaixo representa esta relação:

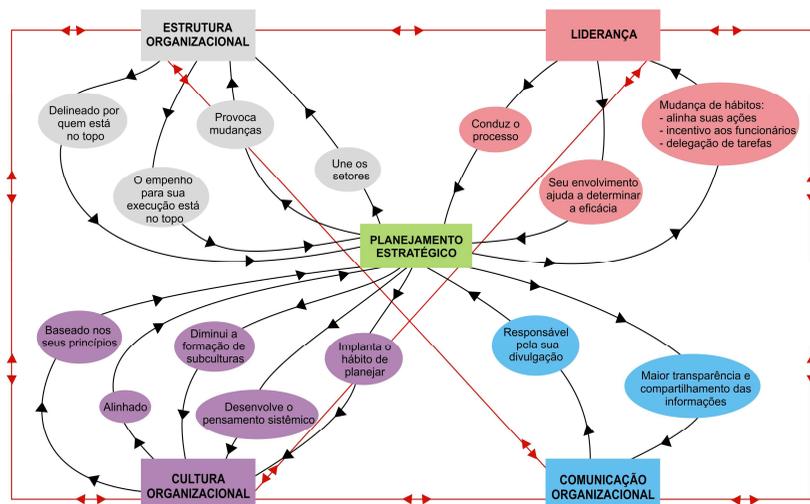


Figura 12: Esquema da relação entre os fatores organizacionais –estrutura, cultura, liderança e comunicação – e o processo de Planejamento Estratégico  
 Fonte: dados da pesquisa (2009)

Como demonstra a figura, a estrutura influenciou o planejamento estratégico, no Santa Luzia, ao passo que a maioria das decisões são tomadas pelos profissionais que estão no topo da hierarquia, e foi influenciada por ele ao criar um setor específico para cuidar das questões estratégicas, do mesmo modo que passou a haver uma maior integração entre os setores, a partir do momento que estes passaram a buscar os mesmos objetivos. A comunicação organizacional influenciou o processo em estudo, uma vez que seus canais foram os responsáveis por sua divulgação, e também sofreu sua influência, haja vista que os colaboradores se demonstraram satisfeitos por saberem qual o rumo que a empresa quer tomar, ainda as informações passaram a ser mais transparentes e a coalizão dominante passou a se preocupar em preparar seus colaboradores para receberem mais informações.

O fator organizacional liderança influenciou no processo de planejamento estratégico do Santa Luzia, pelo fato de ter sido elaborado e ser acompanhado, em grande parte, pelos líderes da organização, o que denota o envolvimento da liderança no processo, e foi influenciada pro ele, à medida que a coalizão dominante passou a se preocupar com alinhamento de suas ações ao planejamento estratégico. A cultura da

organização estudada, por sua vez, influenciou o planejamento devido a forte presença dos valores do seu principal líder, fundador da organização, e também no alinhamento das estratégias e formas de implantação com estes valores, enquanto que a influência do planejamento na cultura foi percebida através da presença do pensamento sistêmico desenvolvido pelos colaboradores, depois que passaram a usar a ferramenta.

Com isso, pode-se afirmar que embora haja uma mútua influência entre todos os fatores organizacionais estudados e o planejamento estratégico, a estrutura e a comunicação da organização demonstraram sofrer uma maior influência do planejamento estratégico que os outros dois fatores; estes, a liderança e a cultura, demonstraram mais influenciar no processo de planejamento do que receber influência dele, principalmente a cultura. Percebe-se que a cultura voltada ao aprendizado do Santa Luzia Laboratório Médico, é o principal fator que permite a implantação do seu planejamento estratégico, que permite que o planejamento influencie na sua comunicação e estrutura, uma vez que o Diretor-Presidente cultiva os princípios desta cultura, haja vista que aceita novas idéias, respeita seus funcionários, delega responsabilidades e busca o envolvimento de todos.

Em frente às conclusões expostas pode-se sugerir à empresa formas de incrementar o processo de implantação do planejamento estratégico. A começar pela sua divulgação e envolvimento de todos os colaboradores neste processo, uma sugestão seria a elaboração de um folheto, ou uma cartilha, com todo o Plano Estratégico do biênio, a qual seria entregue a cada um dos colaboradores; poderia também ser elaborado mais de um material, utilizando linguagens de acordo com o nível de instrução dos funcionários. Ainda, devido ao fato de o contato pessoal ter sido apontado como principal meio pelo qual a base recebe e grava as informações do planejamento estratégico, a empresa poderia, ao início de cada biênio, realizar um evento com todos os colaboradores para divulgar o plano estratégico, e ao final deste poderia realizar um novo evento expondo seus resultados, e se a visão foi alcançada; uma festa aos colaboradores em agradecimento ao esforço, os estimulariam a se envolver mais neste processo.

Outra sugestão é aproveitar a vontade que os gerentes possuem em participar mais do planejamento estratégico, e desenvolver reuniões de análise crítica também entre eles, assim como reuniões onde eles poderiam apresentar e discutir as metas e estratégias que desenvolveram para o seu setor, o que poderia enriquecer o processo de planejamento e contribuiria para a criação de uma visão sistêmica mais forte.

Porém, estas são apenas pequenas sugestões em frente as interessantes práticas que a empresa adota para a implantação do planejamento estratégico, que podem servir de exemplo para muitas outras instituições, que ao contrário do caso estudado, não conseguem fazer com que seu plano estratégico saia do papel.

O caso estudado mostra uma empresa que está implantando o seu planejamento estratégico e a influencia que os fatores organizacionais: estrutura, liderança, cultura e comunicação, neste processo, as quais demonstraram influenciar o processo de implantação, como ser influenciadas por ele, assim como demonstrar facilitar a implantação e também limitá-la em diferentes situações.

Assim recomenda-se uma análise de empresas que também estão implantando o planejamento estratégico, no sentido de identificar similaridades, ou seja, observar de que forma os fatores organizacionais aqui estudados influenciam no processo de planejamento destas empresas. Outra recomendação seria um estudo para identificar outros fatores organizacionais que possam vir a influenciar a implantação do planejamento estratégico, como a inovação e a tecnologia, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- AMBROSINI, M. Valorização das pessoas no contexto organizacional. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações – da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, p.79-92, 2004.
- AMOROSO, R. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, p.31-52, 2002.
- ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B. A comunicação empresarial: Um Estudo Evolutivo das Teorias das Organizações. **Revista de Ciências da Administração**. Ano 1, n.2, p.84-96, Agosto, 1999.
- ANON, A. Strategic steering to avoid the turbulence: businesses should always be prepared to alter course. **Strategic Direction**, vol. 25, n.7 p. 24-26, 2009.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BAUER, M.; W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BECKHÄUSER, P. S. **Gestão estratégica santa Luzia Laboratório Médico**. 2009.
- BEER, M., EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, vol.41, n.4, p.29-40, Summer, 2000.

BELMIRO, J. Estratégias Emergentes. In: **Gestão Estratégica de Negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. CAVALCANTI, M. (org.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 289 - 319, 2003.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BEÓN, P. **Como Desenvolver a Comunicação na Empresa**. Portugal: Publicações Europa-América, 1992.

BERTERO, C.O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A., p.29-44, 1996.

BETHLEM, A.S. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

BORGES, L.V.; LIMA, A.M.S.; VILELA, E.C.; MORAIS, S.S.G. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE-eletrônica**, v.3, n.1, jan/jun, 2004, Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1878&secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em 23 ago. 2008.

BOSSIDY, L. A receita da execução. **HSM Management**, vol.4, n.51, Ano 9, p.40-44, jul/ago 2005.

BOSSIDY, L., CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

BOYD, B. K.; REUNING-ELLIOTT, E. A measurement model of strategic planning. **Strategic Management Journal**, vol. 19, p. 181–192, 1999.

BREENE, R. T.; NUNES, P.F.; SHILL, W. E. The chief strategy officer. Harvard business review. Vol:85, n10, oct 2007. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/paginate.do?qrySerId=Locale%28en%2CUS%2C%29%3AFQE%3D%28JN%2CNone%2C25%29%22Harvard+Business+Review%22%3AAnd%3ALQE%3D%28DA%2CNone%2C8%2920071001%24&inPS=true&searchType=PublicationSearchForm&prodId=AONE&userGroupName=capes49>>. Acesso em 28 jun 2009.

BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G.E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, n. 61, p. 590–598, 2008.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Monole, 2003.

BUENO, W. C. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão – Comunicação e Cultura**, vol.4, n.7, p.11-20, 2005.

CABESTRÉ, S. A.; GRAZIADEI; T. M.; FILHO, P. P. Comunicação estratégica, sustentabilidade e responsabilidade sócio-ambiental: um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. **Conexão – Comunicação e Cultura**, vol.7, n.13, p.39-58, jan/jun 2008.

CARDWELL, N.; TICHY, N. M. **Feitas para o sucesso: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLENCI, A.; GUERRINI F.M. Organizações voltadas para o aprendizado. In: CAVALCANTI. M. (org.). **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2003.

COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

COVEY, S. R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, p. 159-168, 2000.

CRUZ, C. M. L. Comunicação organizacional e pressupostos de comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação / reestruturação do jornal institucional. **Conexão – Comunicação e cultura**, vol.6, n.11, p.193-209, jan/jun 2007.

CSIKSZENTMIHALYI, M. O contexto da criatividade. In: BENNIS, W.; SPREITZER, G.M.; CUMMINGS, T.G. (Orgs.). **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, p. 132- 140, 2001.

De BRUYNE, P. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 2ªed, 1982.

De GEUS, A. A empresa viva. In: Harvard Business Review. Estratégias para o crescimento. Rio de Janeiro: Campus, p.95-110, 2000.

De GEUS, A. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

DEMUNER, S. A importância em se desenvolver uma cultura de aprendizagem nas organizações modernas. **UNESC em Revista**, vol.6, n.13, p.151-168, 2003.

DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

FISCHER, R. M. O Círculo do Poder – As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A, p.65-88, 1996.

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A, p.15-27, 1996a.

FLEURY, M. T. L. O Simbólico nas Relações de Trabalho. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A, p.113-127, 1996b.

FREIBER, K.; FREIBERG, J. **NUTS!** As soluções criativas da Southwest Airlines para o sucesso pessoal e nos negócios. São Paulo: Manole, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1991.

FRENCH, S. Critiquing the language of strategic management. **Journal of Management Development**, Vol. 28 No. 1, p. 6-16, 2009.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.

GANDZ, J. A culture of candor. **Ivey Business Journal Online**, nov/dez 2007. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=AONE>>. Acesso em 21 ago. 2008.

GAVETTI, G. RIVKIN, J. W. Como pensa um estrategista: usando o poder da analogia. **Harvard Business Review**, vol.83, n.4, p.34-43, abr 2005.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, vol.40, n.4, p. 8-19, out/dez, 2000.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HASSAN, F. Em busca de líderes globais. **Harvard Business Review**, vol.81, n.8, ago 2003.

HATCH, M. J. Explorando os espaços vazios: jazz e estrutura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 42, n.3, p. 19-35, Jul/Set 2002.

HERZOG, A. L. O fim do Improviso. **Revista Exame**, ed.197, p.91-93, maio 2008.

HOCK, D. **O nascimento da Era Caórdica**. São Paulo: Cultrix – Amaná-Key, 1999.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

JUNIOR, J. G. L.; De ANGELO, C. F. A importância dos objetivos na implementação de gestão. **Caderno de pesquisa em Administração**, vol.09, n.2, p.1 -12, abr/jun 2002.

KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E.D. Os heróis do planejamento estratégico. **HSM Management**, n.40, ano7, p.40-45, set/out, 2003.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. O departamento de gestão estratégica. **Harvard Business Review**, vol.83, n.10, p. 48-56, out 2005.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 5ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LEVVIT, T. Miopia de Marketing. **Harvard Business Review**, vol.82, n.7, p.88-89, Jul 2004.

MACCOBY, M. Por que seguimos os líderes: o poder da transferência. **Harvard Business Review**, vol. 82, n.9, p.59-68, set 2004.

MAGEE, D. **Turbinado**: a história de Carlos Ghosn, o brasileiro que salvou a Nissan. São Paulo: Record, 2003.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n.2, p.78-93, abr/mai/jun 2003.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p.419-437, 1998.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Os 5 P's da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p.26-32, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Orgs.). **Estratégia e**

**Planejamento.** São Paulo: publifolha / Coletânea HSM Management, p. 09-20, 2002.

MINTZBERG. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOCKLER, R. J.; GARTRNFELD, M. E. Intranets: a key element in a company's e-business strategy. **Strategic Change**, n.18, p.15-26, 2009.

MONTEIRO, C. D.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N. Cultura e Mudança Organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisa em Administração**, vol.1, n.8, p.69-80, 1º trim./1999.

MONTERO, A. C. G.; PEREIRA, M. F. O uso do Modelo de Comunicação Educativa na implantação do planejamento estratégico do HU. In: 6º Congresso Internacional de Educación Superior, Havana, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001a.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia, práticas. 16ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001b.

PEREIRA, M. F. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, M. T. (org.) **Organizações do Conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: o curso.** CAD/UFSC, 2007.

PEREIRA, M. F.; CUNHA, M. S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações – da formação à participação.** Florianópolis: Fundação Boiteux, p.317-338, 2004.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Orgs.). **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha / Coletânea HSM Mangement, p.21-38, 2002.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p.11-27, 1998.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: PORTER, M. E. **Competição = on competion: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, p.46-82, 1999.

PRAHALAD, C. K. Preparando-se para a liderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, p. 39-45, 2000.

PRETORIUS. M. New ideas in leadership practice, leadership liabilities of newly appointed managers: arrive prepared. **Strategy & Leadership**, vol.37, n.4, p.37-4, 2009.

QUIRKE, B. Putting communication on management's agenda. **Journal of Communication Management**, vol.1, ed.1, p.67-79, 1996.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

RIBEIRO, R. **O Processo de Planejamento Estratégico**: Ações Estratégicas e Resultados – o caso da Universidade de Passo Fundo. Tese (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro socioeconômico. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RIGBY, D; BILODEAU, B. **Management Tools and trends 2007**. Bain & Company, 2007.

RINGLAND, G. Innovation: scenarios of alternative futures can discover new opportunities for creativity. **Strategy & Leadership**, vol. 36, n.5, p. 22-27, 2008.

ROBBINS, S. P. **O Processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROGERS, P. R.; MILLER, A.; JUDGE, W. Q. Using information-processing theory to understand planning / performance relationships in the context of strategy. **Strategic Management Journal**, n.20, p.567-577, 1999.

ROSS, D. N. Does Corporate Culture Contribute to Performance? **American International College Journal of Business**, 2000. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=AONE>>. Acesso em 21 ago 2008.

RUDIO, F. V. **Introdução ao processo de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1993.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

SALAZAR, J. N. A. Pensamento Estratégico e Cenários. In: CAVALCANTI, M. (org.); **Gestão Estratégica de Negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 123 -172, 2003.

SAPOLSKY, H. M. Organizational Structure and Innovation. **The Journal of Business**, vol. 40, n. 4, p. 497-510, Oct 1967. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2351631>>. Acesso em 22 ago 2009.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, V. A. Pesquisa sobre cultura organizacional. **Lumen revista de estudos e comunicações**, vol.8, n.17, p.175-184, jan/abr 2002.

SCHEIN, E. Liderança e Cultura Organizacional. In: DRUCKER, P. F. **O Líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**, Vol 7(2), p. 223–232, May 2009.

TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar**. 2ªed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

ULRICH, D. Credibilidade x Competência. In: In: DRUCKER, P. F. **O Líder do futuro**. 9ª ed. São Paulo: Futura, p. 213 – 222, 2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, p. 73-105, 2000.

WELCH, J.; BYRNE, J.A. **Jack Definitivo: segredos do executivo do século**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WELCH, J.; WELCH, S. **Paixão por vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

#### **Identificação do entrevistado:**

Nome:

Função:

Formação:

Idade:

Tempo de empresa:

#### **Questões que buscam conhecer o processo de Planejamento Estratégico da empresa, da sua concepção à implantação:**

- 1) Como você define o negócio da empresa?
- 2) De que forma você recebeu a notícia de que a empresa passaria a trabalhar com o planejamento estratégico?
- 3) Você participou do processo de elaboração do planejamento estratégico e participa das atuais revisões? De que forma?
- 4) O que é mais relevante na hora de definir uma estratégia?
- 5) Qual a ferramenta que mais o (a) auxilia no processo de tomada de decisão?
- 6) Quais vantagens você percebe que o planejamento estratégico traz à organização?
- 7) Quais as principais limitações que você encontra para a realização do planejamento estratégico na empresa?
- 8) Você sabe como foi divulgado o planejamento estratégico às pessoas que não participaram da sua elaboração?
- 9) O que você sabe sobre como o processo de execução do planejamento estratégico vem sendo feito?
- 10) Você participa do processo de implantação do planejamento estratégico? De que forma?
- 11) As estratégias da empresa podem ser emergentes ou somente deliberadas?
- 12) Você vê integração entre planejamento, execução e controle?
- 13) Você acredita que há na empresa a disciplina da execução?
- 14) Como você caracteriza o comportamento estratégico da empresa neste momento?
- 15) Você acredita que a empresa alcançará sua visão dentro do horizonte estratégico proposto (2010) ?

**Questões a fim de identificar as características da liderança da empresa e sua influência no processo de implantação do planejamento estratégico:**

- 1) Como você assumiu o seu cargo?
- 2) Você participou de programas de treinamento, dentro da empresa, para o seu desenvolvimento como líder? Isto teve alguma importância para você?
- 3) Como você desprende seu tempo?
- 4) O que lhe ocupa mais na empresa?
- 5) Na sua opinião, quais são as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que um líder deve ter?
- 6) As características dos líderes, estas que você citou, são essenciais para o desenvolvimento da empresa?
- 7) Como você se vê como líder?
- 8) Você é um líder mais voltado às tarefas ou às pessoas?
- 9) Você identifica algum líder que não está na cadeia hierárquica da empresa?
- 10) Como líder, qual o seu papel, ou que funções desempenha, no processo de implantação do planejamento estratégico?
- 11) Você distribui as responsabilidades da implantação do planejamento estratégico entre seus subordinados? Que critérios você utiliza para isso?
- 12) Como você motiva seus funcionários a buscarem a visão da empresa?

**Questões a fim de identificar as características da cultura da empresa e sua influência no processo de implantação do planejamento estratégico:**

- 1) Como você descreve a personalidade do fundador da empresa?
- 2) Quais os valores do fundador que você destaca?
- 3) Para você, quais destes valores que guiaram ou estão guiando a empresa?
- 4) Quais os símbolos, crenças ou histórias da empresa, ou de seu fundador, que você conhece?
- 5) Como você definiria a cultura da Santa Luzia? Quais variáveis o levam a esta definição?
- 6) Que critérios você avalia na contratação de um novo funcionário?
- 7) Qual a importância da pesquisa de clima para você?
- 8) Você percebe a presença de subculturas fortes na organização?
- 9) Você acredita que a cultura da empresa seja forte?
- 10) Você acredita que a cultura legitima a ordem?

- 11) Na sua opinião, a cultura organizacional contribui para que a empresa atinja os resultados almejados?
- 12) Você vê alguma relação entre a cultura da empresa e o processo de planejamento estratégico?
- 13) Você acredita que a cultura acaba por moldar e estratégia da empresa, ou vice-versa?
- 14) As adequações realizadas nos valores, nos anos de revisão do planejamento estratégico, causam alguma mudança cultural na empresa?
- 15) Na empresa, a cultura é uma aliada ou uma inimiga da implantação do planejamento estratégico?
- 16) Faz parte da cultura da empresa o hábito de planejar?

**Questões com vista a compreender a estrutura da empresa e sua influência no processo de implantação do planejamento estratégico:**

- 1) Há uma hierarquia administrativa na empresa? Como ela é?
- 2) Como você definiria a estrutura da empresa?
- 3) Você considera que a tomada de decisão na empresa é centralizada ou descentralizada?
- 4) Como você percebe o relacionamento, a integração, entre as diferentes partes da estrutura?
- 5) Você acredita que o planejamento estratégico está integrado à estrutura da organização?
- 6) A estratégia afeta a estrutura da empresa, ou é afetada por ela?
- 7) Você acredita que a estrutura existente promove ou impede o sucesso da implantação do planejamento estratégico?
- 8) É possível que determinado setor mude sua estrutura em função da estratégia?

**Questões com vista a compreender o processo de comunicação da empresa e sua influência no processo de implantação do planejamento estratégico:**

- 1) Como você descreve a comunicação interna da empresa?
- 2) Você acredita que os diferentes meios de comunicação interna da empresa estão integrados?
- 3) Como acontecem os fluxos de comunicação dentro da organização?
- 4) Você vê a comunicação como uma questão estratégica?
- 5) Você acredita que a empresa trata a comunicação como uma questão estratégica?
- 6) Há controle de determinadas informações por parte da coalizão dominante? Por quê?

- 7) Você considera o compartilhamento de informações importante para a implantação do planejamento estratégico?
- 8) A hierarquia não atrapalha a divulgação do planejamento estratégico e de seus alcances?
- 9) Faz parte do planejamento estratégico delinear estratégias para sua divulgação?
- 10) Quem são os responsáveis por fazer com que os membros da empresa tenham conhecimento do seu planejamento estratégico?
- 11) Ao elaborar as estratégias, já passa pela sua cabeça se ela será compreendida pelos outros?

**Questões adicionais direcionadas ao Diretor-Presidente e aos diretores que há mais tempo trabalham na organização (30 anos):**

- Como eram definidas as estratégias na empresa antes da elaboração do planejamento estratégico?
- Por que decidiram realizar o primeiro planejamento estratégico? Quem identificou essa necessidade?
- Quem definiu a atual visão, missão, e valores da empresa? Como?
- Por que não contar com o auxílio de consultores externos na condução do processo de planejamento estratégico?
- Quem decide o curso das ações estratégicas na empresa? Sempre foi assim?
- Por que vocês utilizam o termo Gestão Estratégica?
- Como é configurada a estrutura do Santa Luzia ao longo da história?
- Se houve alguma mudança na estrutura, qual a causa (tamanho, tecnologia, estratégia, ambiente, poder)?
- Para você, Diretor-Presidente, quais dos seus valores que guiaram ou estão guiando a empresa?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Coordenador (a),

Sou aluna do Mestrado em Administração da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina e estou desenvolvendo minha dissertação com foco no processo de implantação (execução) do planejamento estratégico, com o objetivo de avaliar como os fatores organizacionais - liderança, cultura, estrutura e comunicação – influenciam neste processo.

Para tanto, estou desenvolvendo um estudo de caso, com a empresa Santa Luzia Laboratório Médico, o qual vem se realizando em duas etapas: a primeira alcançada através de entrevistas com o corpo diretivo e gerencial da organização, e a segunda através do preenchimento deste questionário, realizado por todos os coordenadores de postos próprios de coleta Santa Luzia.

Você receberá o feedback desta pesquisa no seu e-mail institucional.

Dessa forma conto com seu interesse e colaboração no preenchimento do presente questionário, para que eu possa atingir meus objetivos de pesquisa, e também contribuir para o processo de planejamento estratégico da empresa. Sua participação é de fundamental importância.

\*sua identificação não será revelada

**Instrução:** exceto nas questões 2 e 10, assinale sempre uma das alternativas, a que você julgar mais adequada.

### 1) Qual sua formação?

- superior completo
- superior incompleto
- curso técnico completo
- curso técnico incompleto
- ensino médio completo
- outra? \_\_\_\_\_

**2) De que forma você recebe as informações sobre o planejamento estratégico da empresa? (numere 1 para o canal pelo qual você recebe mais informações, 2 para o segundo pelo qual você recebe mais informações, 3 para o terceiro e, 4 para o canal pelo qual você recebe menos informações sobre o planejamento estratégico):**

- através de reuniões com seus superiores
- através do jornal interno da empresa
- através da Intranet
- através de conversas paralelas, não formais
- outra: \_\_\_\_\_

**3) Você acredita que sua contribuição é importante para a realização do planejamento estratégico da empresa?**

- muito importante
- contribui pouco
- irrelevante

**4) Você acredita que seus subordinados estão interados das informações e acontecimentos que tangem o planejamento estratégico da empresa?**

- sim - todos
- sim - a maioria
- sim - alguns
- não

**5) O planejamento estratégico influencia de que forma seu trabalho?**

- contribui
- atrapalha
- não influencia

**6) Exercendo a função de líder (coordenadora de posto de coleta), o que lhe ocupa mais?**

- as pessoas
- as tarefas

**7) De uma forma geral, como você vê os seus líderes?**

- atenciosos
- ocupados demais

- autoritários (não há espaço para que você opine nas decisões que dizem respeito ao posto que você coordena)
- recebem bem as opiniões dos outros
- Outro: \_\_\_\_\_

**8) Como líder, qual você considera que seja sua principal função no processo de implantação do planejamento estratégico? (se você considera que seja seu papel mais de uma das alternativas, numere-as em ordem de importância, sendo 1 a mais importante, 2 para a segunda mais importante e assim consecutivamente):**

- incentivar meus colaboradores a atingirem metas
- fazer a ligação entre a minha gerencia / direção e meus colaboradores
- apontar pontos fortes e fracos
- criar indicadores
- fazer com que todos no meu posto pensem estrategicamente, visando os objetivos globais da empresa
- Outra: \_\_\_\_\_

**9) Você recebe *feedback* (retorno), por parte de seus superiores, acerca do seu desempenho em frente a sua função no processo de implantação do planejamento estratégico?**

- sim
- muito pouco
- não

**10) Você transmite este *feedback* aos seus colaboradores?**

- sim
- não

**11) Você conhece o Diretor-Presidente da empresa?**

- sim
- não
- apenas de vista

**12) Você acredita que a cultura (comportamentos, valores e crenças que guiam a organização) do Santa Luzia, se relacione com os valores do seu fundador (Diretor-Presidente)?**

sim

não

**13) Você acredita que a cultura da empresa é forte (seus princípios guiam o comportamento e a forma de trabalhar da maioria dos colaboradores)?**

sim

não

**14) Em sua opinião, os objetivos e estratégias da empresa estão ligados à cultura da mesma?**

sim

não

não sei

**15) Você identifica algum valor da empresa que prejudique, ou possa vir a prejudicar, a execução de determinadas estratégias?**

sim – Qual? \_\_\_\_\_

não

**16) Entre os diferentes setores da empresa (área técnica, atendimento, área administrativa...) há:**

uma boa relação entre eles

uma forte departamentalização (isolamento / separação) entre eles

**17) A tomada de decisões na empresa, na sua opinião é:**

centralizada

descentralizada

**18) No seu posto de coleta, você toma as decisões:**

sozinha (o)

compartilho idéias com meus funcionários

troco idéias com minha gerente e /ou diretora

não tomo decisões, recebo-as pronta

**19) A estrutura da empresa (divisão do trabalho e relação entre os diferentes setores):**

- contribui para a implantação do Planejamento Estratégico
- atrapalha a implantação do Planejamento Estratégico
- não influencia na implantação do Planejamento Estratégico

**20) Como você classifica a comunicação interna da empresa (conversas diárias, reuniões formais, jornalzinho, Intranet):**

- ótima
- tem pontos a melhorar
- ruim

**21) Você tem facilidade para se comunicar com a liderança maior da empresa (presidente e diretores)?**

- sim
- não
- nunca precisei falar com eles
- nunca tentei falar com eles

**22) Você acha que o compartilhamento de informações é importante para a realização do planejamento estratégico?**

- sim
- não

**23) A hierarquia acaba por atrapalhar a divulgação completa dos objetivos, propostos e alcançados, do planejamento estratégico?**

- sim
- não

**24) Você acredita que a empresa vá atingir sua visão no tempo proposto (final de 2010)?**

- sim
- não
- não faço idéia.

**25) Com poucas palavras, defina como é a cultura do Santa Luzia Laboratório Médico para você:**

---

---

---

**26) Para efeito de contribuição ao objetivo do meu trabalho, você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Obrigada pela sua colaboração!**  
**Juliane Kich**

