

# CULTURA ORGANIZACIONAL NO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

BRUNA CLETO TEIXEIRA SAITER<sup>1</sup>  
ALCINA SILVA FALCÃO

OMAR CARRASCO DELGADO<sup>2</sup>

## RESUMO

Atualmente o Planejamento Empresarial é utilizado de uma maneira contínua, que tem como objetivo estabelecer um plano de ação para utilização dos recursos desta organização de forma eficiente. A reestruturação de uma empresa, deve ter como base inicial a relação de interesses entre os colaboradores e empregador, o cenário da empresa, a fase da empresa, análise e administração das mudanças. Esta reestruturação tem por finalidade auxiliar os integrantes da empresa a driblar os obstáculos que impossibilitam o seu desenvolvimento. Cada método de planejamento deve ser descrito conforme o perfil da organização, levando em consideração a finalidade da implantação.

**Palavras-chave: Planejamento Empresarial; Mudança Organizacional; Liderança; Cultura Organizacional.**

## ABSTRACT

Currently the Corporate Planning is used in a continuous manner, which aims to establish an action plan for use of the resources of this organization efficiently. The restructuring of a company must have as a basis the relationship of interests between employees and employer, the scenery of the company, the phase of the

<sup>1</sup> Graduandas do Curso de Pós em Gestão de Recursos Humanos – Faculdade Capixaba da Serra

<sup>2</sup> Professor na Faculdade Capixaba da Serra

company, analysis and management of change. This restructuring is aimed at helping the company members to circumvent the obstacles that prevent their development. Each planning method should be described as the profile of the organization, taking into account the purpose of the deployment.

## 1 INTRODUÇÃO

Destacamos neste artigo a importância do planejamento empresarial para o sucesso de uma organização. O planejamento empresarial é uma ferramenta que visa a estruturação adequada de uma empresa. Para dar início a este processo de planejamento, primeiramente precisamos identificar o que precisa ser modificado no cenário atual por meio de ideias; em seguida, determinar objetivos, métodos e a finalidade deste planejamento; depois estabelecer um cronograma de implantação determinando prazos e por último identificar os resultados com esta implantação.

O planejamento empresarial é entendido como plano que compõe ações, prazo, finalidade e objetivo das mudanças planejadas para a organização e não refere-se a decisões futuras e sim ações no presente que se concretizam futuramente. O intuito é simplificar processos, de forma produtiva, objetiva e moldável onde sua aplicação durante um período extenso resultará em um cenário propício e prático para avaliação das implicações futuras em uma tomada de decisão e trazendo retorno sobre o investimento realizado sob o capital humano e infraestrutura.

Também entendemos que o planejamento e estruturação resultam em um cenário benéfico para a organização no que diz respeito a competitividade do mercado, trará uma visão geral do negócio e do segmento em que atua, demonstrando aos seus clientes externos e internos uma imagem transparente de seus objetivos.

Calvani (2001, p. 75) diz que:

Ter um plano não é suficiente, é preciso ter um plano com estratégia e que gere pressão constante nas organizações para que as pessoas pensem até coletivamente, em grupo, dentro da organização e que em verdade, desenvolvam a capacidade de pensamento dentro das organizações, aprendendo e passando a viver pensando por si e no lugar do outro.

O presente artigo objetiva traduzir de forma clara ações que devem ser analisadas e planejadas previamente com o intuito de reformular um cenário organizacional, onde este traga equilíbrio entre empresa e colaborador e tenha a necessidade de inovar sua estrutura organizacional e cultural, afim de alcançar seus objetivos.

## **1.1 PLANEJAMENTO**

O planejamento define o caminho a ser trilhado pela organização, que tem como finalidade aprimorar a relação entre empresa e seu ambiente. Serve como solução em situações complexas que exigem mudanças.

Segundo STONER & FREEMAN (1995), o planejamento se divide em dois aspectos primordiais em uma organização. Primeiro é necessário a identificação dos propósitos e definições das ferramentas para buscar os objetivos. Estes são identificados por meio de métodos e planos, não sendo definidos de forma instintiva. Desta forma, após análise é definido meios práticos para alcance dos resultados, que tendem a minimizar a fragilidade das informações, no momento de se tomar decisões e com isso, elevando as possibilidades de alcançar os resultados propostos.

Desta forma, o planejamento se torna o início de toda ação da organização, pois a era dos profissionais com visão corporativa, experiente trouxe para as empresas a técnica, disputa, união e a variedade, ou seja, uma nova realidade. Para que este plano traga resultados significativos, a pré análise do ambiente, da cultura e controle são primordiais.

Assim a organização passou a estender-se em dois níveis hierárquicos: institucional e operacional. O primeiro é responsável, pelo planejamento estratégico e se relaciona com o ambiente externo. O segundo cuida da integração, da captação de recursos necessários, da distribuição e a transformação dos planos.

## **1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico tem como início do seu processo o mapeamento dos objetivos a serem alcançados pela organização, traçando metas e inserindo ações para que este seja alcançado. Este processo leva em consideração o ambiente interno e externo da empresa, mantendo sua identidade em sua área de atuação.

De acordo com Lacombe (2009, p. 70), “seu propósito geral é influenciar os ambientes interno e externo, a fim de assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado”.

O planejamento estratégico deve ser de responsabilidade dos líderes do mais alto nível hierárquico da organização, pois estes tendem a enxergar com maior abrangência o cenário como um todo. Já os líderes responsáveis por departamentos, ou seja, nível médio, na maioria dos casos tem uma visão voltada para sua especialização, lhe faltando a oportunidade de abranger uma visão corporativa do negócio.

## **1.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL**

O planejamento operacional divide o processo em etapas podendo ser semanal ou com escalas maiores com uma projeção de doze meses. Este planejamento prescreve os recursos que deverão ser utilizados dentro de um determinado calendário. Também indicam os procedimentos e responsáveis pela realização.

O intuito deste planejamento é reduzir o processo em etapas menores diminuindo assim a margem de erros.

Conforme Lacombe (2009, p. 72), Fayol utiliza-se do termo *prévoyance* para definir que o planejamento operacional é uma ferramenta gerencial que deve ser utilizada pelos líderes de cada departamento no sentido de se antecipar ao que pode acontecer e não somente se antecipar, mas intervir sobre as previsões.

“Os diversos planejamentos operacionais devem estar coerentes

entre si e com o planejamento estratégico da empresa. Nos planejamentos operacionais, dá-se muita ênfase à eficiência, à qual este planejamento está intimamente vinculado (LACOMBE, 2009, p. 72)".

## **1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL**

As ações de uma organização são resultados tendo como parâmetro suas referências culturais. O gerenciamento dos colaboradores e as atividades realizadas são consequências desta cultura. Os valores e as prioridades podem ser modificados de uma organização para a outra, resultando na cultura organizacional. Um cenário organizacional com sua cultura exposta claramente, tende a influenciar positivamente no funcionamento de forma geral, o que proporciona velocidade na busca pelo objetivo desta organização.

De acordo com Lacombe (2009, p. 213) reproduz três definições de cultura organizacional:

1. Crenças, costumes, sistema de valores, norma de comportamento e forma de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.
2. Conjunto de crenças e atitudes da organização em relação a: importância das pessoas; disponibilidade dos administradores; aceitação do não conformismo; clareza dos padrões; empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; intimidade; valores éticos e morais; competição interna; orientação para o mercado ou a produção; comunicação interna; capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.
3. Um padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

## 1.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Atualmente o planejamento passou a ser de suma importância para que as organizações mantenham uma postura competitiva em qualquer cenário, possibilitando o estudo do ambiente proporcionando o desenvolvimento de uma visão sobre as possibilidades e ameaças e da mesma maneira a identificação de pontos positivos e negativos.

Muitas empresas estão apostando nas substituições da figura de chefe, pelas figuras dos líderes, se deparando com a necessidade de mudanças culturais nas organizações.

“Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (LIMA, 2003, p. 25)”.

Lima (2003) afirma que existem dois modos cruciais de mudança, sendo a primeira a mudança que transforma algumas posturas da organização, realizando limitados acertos constantemente. Isso ocorre quando a organização é mais estável. Na segunda, a mudança influencia a organização num todo.

Devido a constante mudança organizacional para adequação ao mercado, surge a definição da organização proativa. De acordo com Wood (2002), organização proativa não apenas reage às mudanças nos mercados em que atua, mas também que pretende influenciá-las.

O perfil de profissional buscado pelas organizações para ocupar um cargo de liderança, deve ser composto de habilidades e conhecimentos tais como: proatividade, competitividade, liderança, flexibilidade, assertividade, entre outros. Estas características facilitam a administração de um cenário em processo de mudanças, onde a fragilidade e insegurança por parte dos demais colaboradores, tendem a dificultar a implantação de novos projetos.

Segundo Silva e Vergana (2015):

“Alguns dos principais problemas relativos à gestão de mudanças organizacionais intencionais identificados na literatura referem-se a dificuldades de: comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e adotem as mudanças.”

As ações tomadas por este líder consiste em treinamentos, capacitação, delegação de atribuições de forma a facilitar o cumprimento das metas estabelecidas.

“Os gerentes médios ou funcionários que desempenham funções de liderança, que se caracterizam por seu conhecimento especializado em determinado assunto, sendo considerados *experts*. Aceitando a cultura organizacional no que ela tem de fundamental eles buscarão, através de um processo de individualização criativo, inovar e modificar a organização. Sua estratégia dentro da empresa é obter influência e reconhecimento social através deste processo.” (ALTER, 1989, apud WOOD, 2002, p. 122).

Hoje as organizações dependem deste perfil por se tratar de um processo gerencial, que implantam regras, prazos, mudando cultura, ambientes, costumes e outros. Exige capacitação dos profissionais que fazem parte do projeto, conhecimento dos demais colaboradores que executarão o que foi planejado. A consequência é uma visão mais clara do negócio, que impactam diretamente nas decisões a serem tomadas, onde muitas vezes definem o futuro de uma organização.

Lacome (2009, p. 61) define o termo liderar

“É conduzir, influenciando seu comportamento, para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo, de acordo com uma visão do futuro com base em um conjunto coerente de ideias e princípios. O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, agir de diferentes maneiras: ordenar, comandar, motivar, persuadir, compartilhar dificuldades e ações, ou delegar e cobrar resultados, alterando a forma de agir conforme a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa”.

Lacombe (2009, p.190) também vai dizer que o líder empresarial precisa ser

apropriado para que consiga alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, atua de distantes formas: ordena, comanda, motiva, compartilha os problemas e ações, ou delega resultados.

## **2 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Concluimos que é necessário que organização esteja bem estruturada por meio de plano de ações para assim ter base para enfrentar as mudanças frequentes que ocorrem no mercado. Estas ações além de envolver o cenário externo devemos levar em consideração a importância da participação dos colaboradores para obtenção dos resultados.

Entendemos que a figura do “gerente proativo” se torna imprescindível, pois este consegue se antecipar as alterações, administrando de forma prática os novos valores da empresa. Isso atualmente é baseado no planejamento empresarial.

Este profissional deve se compor de atributos tais como: proatividade, flexibilidade, dinâmico, empreendedor, habilidoso e outros. Saberá delegar atribuições, investirá em treinamentos no intuito de capacitar seus colaboradores visando a participação de todos envolvidos neste projeto. Esta atitude facilitará para que os processos e equipes sejam conduzidos de forma objetiva em busca dos resultados. Respeitando o planejamento proposto, utilizando dos métodos, metas e prazos estabelecidos inicialmente.

## **3 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CAVALCANTI, M. et al *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenário, diagnóstico e ação*, São Paulo: Pioneira, 2001.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.

LIMA, Suzana Maria V. **Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.



SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Silvia C. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional.** Revista de Administração de Empresas.[online]. 2003, vol.43, n.3, pp. 10-21. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n3/v43n3a02.pdf>>Acesso em 15 de maio de 2015.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil,1995.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.