

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
APLICADO À FRET CAR**

FRANCISCA JULIANA CAVALCANTE DOS SANTOS

JOSÉ VICENTE DA SILVA

NEIABSTON ALVES DE ARAÚJO

RAQUEL PIRES RIBEIRO DO AMARAL

**RECIFE - PERNAMBUCO
2017**

**FRANCISCA JULIANA CAVALCANTE DOS SANTOS
JOSÉ VICENTE DA SILVA
NEIABSTON ALVES DE ARAÚJO
RAQUEL PIRES RIBEIRO DO AMARAL**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
APLICADO À FRET CAR**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Prof. Marcos Eugênio Vale Leão.

**RECIFE - PERNAMBUCO
2017**

À nossa família, dedicamos este trabalho,
pelo apoio e incentivo por mais essa
conquista.

AGRADECIMENTOS

A alta gestão da empresa FRET CAR, especialmente ao Paulo Sarubbi que não mediu esforços para que participássemos deste MBA, de grande importância para nosso crescimento profissional.

Aos nossos familiares que nos apoiaram e incentivaram a superar todos os desafios desta caminhada, foram e serão eternamente fonte de inspiração e luz em nossos caminhos.

Aos colegas de trabalho pelo apoio de forma direta e indireta em nossa ausência durante o período letivo.

Agradecemos ao mestre Marcos Leão por toda sua atenção e dedicação que foram fundamentais para o êxito deste trabalho.

Por fim, louvamos a Deus, por nos proporcionar oportunidades grandiosas para nossas profissões, e a cada dia nos renovando para superarmos os seus desafios.

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo contextualizar o modelo de gestão capaz de alinhar as estratégias e a cultura organizacional na empresa Fretcar. O Projeto de Aplicação propõe um modelo de gestão capaz de alcançar os resultados almejados nas estratégias e metas estabelecidas, levando em consideração as intervenções necessárias para nossa realidade cultural. Desenvolver um modelo de gestão que promova o alinhamento das diretrizes estratégicas com a Cultura Organizacional, de forma a contribuir com a melhoria do desempenho empresarial. A metodologia utilizada foi bibliográfica, onde foram adquiridos os conhecimentos conceituais a respeito da estratégia e cultura organizacional. A pesquisa de campo apresenta os resultados que evidenciaram a ótica dos colaboradores sobre a gestão da estratégia alinhada à cultura organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia. Cultura Organizacional. Modelo de Gestão.

ABSTRACT

This research aims to describe the context of the management model capable to align strategies and the organizational culture in the company Fretcar. This project proposes a management model capable of achieving the expected results in the established strategies, considering the necessary interventions for our cultural reality. To develop a management model that promotes the alignment of strategic guidelines with the Organizational Culture, to contribute to the improvement of the business performance. The methodology used was bibliographical, which made it possible to acquire the conceptual knowledge of organizational strategy and culture. The field research results presented evidence that the employees started to view the management of the strategy aligned to the organizational culture.

KEY WORDS: Strategy, Organizational Culture, Management Model.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil: Cargo.....	32
Gráfico 2 – Perfil: Escolaridade.....	33
Gráfico 3 – Perfil: Idade.....	33
Gráfico 4 – Perfil: Tempo de empresa.....	34
Gráfico 5 – Identificação da Cultura: Percebo claramente o respeito com os Colaboradores.....	35
Gráfico 6 – Identificação da Cultura: Percebo claramente o respeito com os Clientes.....	35
Gráfico 7 – Identificação da Cultura: Percebo claramente o respeito com os Acionistas.....	36
Gráfico 8 – Identificação da Cultura: Percebo o empenho dos funcionários para uma eficiência operacional.	37.
Gráfico 9 – Identificação da Cultura: Percebo a melhoria constante como uma prioridade.....	37
Gráfico 10 – Identificação da Cultura: Percebo claramente a importância da objetividade.....	38
Gráfico 11 – Identificação da Cultura: É visível a presença da ética e honestidade no comportamento dos colaboradores.....	39
Gráfico 12 – Identificação da Cultura: O empreendedorismo e a inovação são encorajados pela empresa.....	39
Gráfico 13 – Identificação da Estratégia: Os novos colaboradores são “deixados por sua conta”.	41
Gráfico 14 – Identificação da Estratégia: O foco principal dos gestores é o serviço ao cliente e a qualidade.	42
Gráfico 15 – Identificação da Estratégia: Todos os colaboradores compreendem quem são os clientes e quais suas necessidades.....	43
Gráfico 16 – Identificação da Estratégia: No meu departamento conhecemos e compreendemos os nossos objetivos e metas.....	44
Gráfico 17 – Identificação da Estratégia: Em suas atividades são desenvolvidas ações para o alcance da visão da Fretcar.....	44
Gráfico 18 – Identificação da Estratégia: Desconheço a Visão da Fretcar.....	45
Gráfico 19 – Alinhamento da Cultura com a Estratégia: O seu responsável imediato promove a liderança baseada nos valores estabelecidos pela empresa.....	46

Gráfico 20 – Alinhamento da Cultura com a Estratégia: Os gestores dedicam tempo para falar sobre estratégias, resultados e valores com os colaboradores.....	47
Gráfico 21 – Alinhamento da Cultura com a Estratégia: Os procedimentos internos são formalizados e claros.....	48
Gráfico 22 – Alinhamento da Cultura com a Estratégia: São regularmente celebrados os êxitos que a Organização alcança.....	48
Gráfico 23 – Alinhamento da Cultura com a Estratégia: O alinhamento com a cultura existente é importante no momento do recrutamento.....	49
Gráfico 24 – Alinhamento da Cultura com a Estratégia: O alinhamento com a cultura existente é importante no momento da promoção.....	50
Gráfico 25 – Alinhamento da Cultura com a Estratégia: O alinhamento com a cultura existente é importante no momento do desligamento.....	51
Gráfico 26 – Alinhamento da Cultura com a Estratégia: Adaptamo-nos facilmente às mudanças do segmento.....	51
Gráfico 27 – Alinhamento da Cultura com a Estratégia: Os procedimentos são mais importantes do que os resultados.....	52
Gráfico 28 – Alinhamento da Cultura com a Estratégia: O custo é levado em consideração nas decisões tomadas.....	53
Gráfico 29 – Identificação da Cultura: Percepção dos Valores Organizacionais.....	54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. METODOLOGIA DA PESQUISA	12
3. A REALIDADE ATUAL DA ORGANIZAÇÃO	14
4. BASES CONCEITUAIS	15
4.1 A Gestão estratégica e a cultura organizacional.....	15
4.2. A importância do alinhamento da cultura organizacional com a estratégia corporativa.....	22
4.3. A análise dos modelos de negócios e a estratégia competitiva.....	26
5. BENCHMARKING / LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PÚBLICAS	28
5.1. A gestão estratégica integrada à cultura organizacional: um estudo de referência.....	28
5. 1.1. Benchmarking – Fortes Informática.....	28
5.1.2. Levantamento de informações públicas – Ambev.....	29
5.2. Análise da orientação estratégica e sua absorção na cultura organizacional da Fretcar.....	30
6. PESQUISA DE CAMPO	31
6.1. Perfil.....	31
6.2. Identificação da Cultura.....	34
6.3. Identificação da Estratégia.....	41
6.4. Alinhamento Cultura e Estratégia.....	46
6.5. Identificação dos Valores.....	54
6. 6. Observações e Considerações.....	55
7. ANÁLISE DO SETOR	56
7.1 O Segmento de transporte de passageiros no Estado do Ceará.....	56
8. PROPOSTA DE SOLUÇÃO	57
8.1 Modelo de implementação da Estratégia voltado a Fretcar	57

8.2. Descrição do modelo de gestão estratégica integrado à cultura organizacional da Fretcar.....	57
9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	60
REFERENCIAS	64
APÊNDICES.....	67
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO.....	68
APÊNDICE B – MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	71

1 INTRODUÇÃO

Uma organização é constituída principalmente por pessoas, e estas são orientadas por sua cultura organizacional, formal ou informal, através de práticas, valores, símbolos, rituais, políticas e normas internas que são implantados na empresa. É a partir desta cultura que os colaboradores são conduzidos e orientados para a realização de suas atividades e responsabilidades, e, por isso, uma cultura bem alinhada é capaz de realizar grandes resultados em uma organização. Por sua vez, a gestão estratégica tem um papel muito importante na administração e na formulação de um método que influencie as ações dos colaboradores de forma clara, através de processos e recursos que se interliguem com a cultura da empresa.

O presente trabalho teve por propósito desenvolver uma reflexão sobre a importância da cultura organizacional para o sucesso dos negócios em uma empresa de transporte de passageiros no Estado do Ceará, considerando a gestão estratégica e seu papel em alinhar a cultura e as diretrizes do negócio com a necessidade de mercado e a proposta de valor da empresa. Entre as razões que justificam a opção pelo tema e campo da pesquisa, está a possibilidade de realizar uma proposta de intervenção diante dos baixos resultados alcançados nas ações dos planejamentos estratégicos anteriores da empresa Fretcar, e o distanciamento entre a cultura e a estratégia organizacional, propondo um modelo de gestão capaz de alcançar os resultados almejados com relação as estratégias e metas estabelecidas, levando em consideração as interferências necessárias para realidade cultural da organização.

A Fretcar atua no segmento de transporte de pessoas, tendo seu início em 2004 como Viação Cidade Luz, operando nas linhas urbanas de Fortaleza. Em 2008 aconteceu a aquisição da Empresa Fretcar, a qual operava em linhas Metropolitanas e Rodoviárias. Ganhando licitações e crescendo bastante com as linhas Rodoviárias, optou-se por fortalecer a marca unificando-as como Fretcar, o que ocorreu em 2010. Desde então a organização tem ganhado novos serviços e aumento do quadro de funcionários, hoje contando com mais de mil e duzentos colaboradores.

Por consequência, a pergunta de partida que norteou o presente estudo foi sobre qual o modelo de gestão capaz de alinhar as estratégias e a cultura organizacional na empresa Fretcar. Para isso, temos como objetivo geral o desenvolvimento de um modelo de gestão que promova o alinhamento das diretrizes estratégicas com a Cultura Organizacional, de forma a contribuir com a melhoria do desempenho da Fretcar e como objetivos específicos a Analisar a importância do alinhamento estratégico com a cultura organizacional para o desenvolvimento do negócio, Identificar como a cultura organizacional da Fretcar incorpora as diretrizes estratégicas, Desenvolver o mapa estratégico da Fretcar considerando o alinhamento das diretrizes estratégicas à cultura organizacional e Propor um modelo de gestão que integre a estratégia do negócio com a cultura organizacional.

Para realização e registro do trabalho, este Projeto Aplicativo está dividido em oito itens. No primeiro será dado a conhecer a estrutura metodológica do trabalho, ressaltando como se realizaram a pesquisa de campo e bibliográfica, bem como o benchmarking levantamento documental. No segundo item a equipe fará uma apresentação da empresa Fretcar, que abriu as portas para que fosse possível a realização de todo o estudo. No terceiro item, terá uma breve exposição teórica acerca dos assuntos para agregar na compreensão do projeto. O quarto item trará os registros de levantamento documental e benchmarking para se ter como referência outras realidades organizacionais. No quinto item será apresentado o resultado da pesquisa de campo com as análises realizadas. O sexto item será exposto a realidade atual do setor na região. No sétimo será possível uma análise comparativa do que foi encontrado na literatura, nos resultados da pesquisa, bem como nas outras realidades organizacionais tomadas como referência para um indicativo de intervenção e melhoria da realidade. Por fim, o oitavo item trará as considerações finais desenvolvidas.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é o estudo do método, ou seja, é o conjunto de regras e procedimentos determinados para se realizar uma pesquisa. Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa e investigação; isto é, a metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos,

para se realizar uma pesquisa ou um estudo. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

A estratégia utilizada na pesquisa da empresa Fretcar foi de cunho qualitativo do tipo exploratória, que segundo Collis e Hussey (2005), é um método que contribui de forma exponencial quando o estudo sobre o tema tem sido pouco estudado. Neste sentido busca desenvolver uma visão ampla acerca de determinado fato específico, desenvolvendo padrões, hipóteses e ideias em vez de testar e/ou confirmar uma hipótese. Tal tipo de pesquisa, busca descobrir profundamente o tema abordado tornando-o claro.

Neste sentido, utilizar-se como método o estudo de campo, que de acordo com Yin (2003), possibilita a resolução de perguntas que buscam entender as razões e os motivos do fenômeno dentro de um contexto real, desse modo, houve necessidade de se avaliar na empresa os resultados de pesquisas de clima, dos planejamentos estratégicos realizados, ferramentas de diagnóstico como entrevistas de desligamento, outras pesquisas e a interpretação documental, bem como literaturas pertinentes ao assunto.

Tais informações foram coletadas a partir de instrumentos como a pesquisa bibliográfica, que segundo Minayo (2004), é construída com as várias fontes de pesquisas sendo uma discussão entre diferentes referências teóricas publicadas, com o intuito de abordar diversos pontos de vista do assunto, construindo um conhecimento final. Segundo Gil (2007), este tipo de pesquisa é utilizado quando se faz investigação de diversos autores acerca de um tema, não se limitando somente ao registro dos mesmos. Com o intuito de promover o desenvolvimento da ciência e das práticas empresariais, se busca investigar o alinhamento do planejamento estratégico e da cultura organizacional como possibilidade de maiores resultados organizacionais.

Assim, foi possível aplicar uma estratégia de investigação com foco nas particularidades apuradas e nas experiências subjetivas que, Segundo Godoy (1995), é caracterizada por utilizar o modelo descritivo e buscar um ambiente natural como fonte para a realização das pesquisas, além de reconhecer e valorizar o significado que as pessoas percebem sobre as questões envolvidas, sendo nesse caso, o pesquisador o instrumento fundamental para a coleta de dados.

Utilizar-se-á ainda o benchmarking como instrumento para a coleta e análise de dados, o, que segundo Camp (1998), é a busca das melhores práticas que nos direciona ao melhor desempenho. O benchmarking foi aplicado na empresa Fortes Tecnologia em Sistemas, uma empresa do grupo Fortes de Serviços, especializada em desenvolvimento de softwares inteligentes há mais de 15 anos, oferecendo serviços de otimização de processos e gestão nas áreas: contábil, financeira, pessoas, transporte e logística. Além disto, outro método utilizado foi o levantamento documental, denominado por Bravo (1991) como um tipo de observação sobre as realizações e ideias sociais construídas. Tornando assim, possível uma reflexão e estudo a partir da prática realizada. Foi possível fazer também uma análise comparativa, através de consultas e pesquisas documentais sobre a Ambev, empresa do ramo de cervejaria com mais de dezoito anos de mercado, com mais de cem rótulos em diversos tipos de bebida no mundo.

Além dos instrumentos citados, para a análise da situação atual, foi necessária coleta de informações por meio de pesquisa de campo. A pesquisa de cunho quantitativo, realizada com o intuito de avaliar a percepção dos funcionários acerca da compreensão da cultura e da estratégia do negócio e o alinhamento entre estas.

Estas, complementam as leituras e permitem ao pesquisador ter consciência de outros aspectos da questão não observados anteriormente. Segundo Quivy e Campenhoudt (1995), três tipos de interlocutores são interessantes para desenvolver essas técnicas: especialistas científicos sobre o tema em estudo, informantes privilegiados e pessoas diretamente envolvidas. Assim, o pesquisador poderá vislumbrar uma outra forma de ver a questão inicial de modo que leve em conta o trabalho exploratório. Esta é uma etapa importante da pesquisa, pois, se bem desenvolvida, permitirá que as próximas etapas, sejam feitas com facilidade e clareza. Uma boa exploração do tema a ser pesquisado conduz quase que naturalmente o pesquisador à elaboração do problema.

3 A REALIDADE ATUAL DA ORGANIZAÇÃO

Empresa do segmento de Transporte de Pessoas, teve seu início em 2004 como Viação Cidade Luz, operando nas linhas urbanas de Fortaleza. Em 2008

aconteceu a aquisição da Empresa Fretcar, a qual operava em linhas Metropolitanas e Rodoviárias. Ganhando licitações e crescendo bastante com as linhas Rodoviárias, optou-se por fortalecer a marca unificando-as como Fretcar, o que ocorreu em 2010. Desde então a organização tem ganhado novos serviços e aumento do quadro de funcionários, hoje contando com mais de mil e duzentos colaboradores. Com este crescimento, acontece também o desenvolvimento da gestão, que iniciou seu planejamento estratégico e capacitação interna a partir de 2011, juntamente com a Barros Soluções, empresa filiada à Fundação Dom Cabral.

Com a consultoria foi possível definir sua missão (Transportar Pessoas com segurança, conforto e pontualidade), visão (Ser referência em transporte de Pessoas com elevado nível de serviço de forma economicamente viável) e valores (Ousadia e empreendedorismo; Excelência nos serviços; Respeito aos clientes, colaboradores e acionistas; Ética e honestidades; Comprometimento com resultados).

No entanto, o crescimento da organização se deu de forma rápida, e não foi possível uma melhor estruturação das estratégias, e seus condicionantes como a utilização adequada de ferramentas, condições de controle, disseminação, adesão e acompanhamento dos resultados dos objetivos esperados. A empresa ainda encontra necessidade de obter melhores resultados na vivência e na disseminação dos planejamentos e suas ações definidas por parte dos colaboradores. Os projetos precisam ser alinhados aos valores durante as suas definições e as necessidades da cultura organizacional, resultando possivelmente em um ganho mais significativo e sustentável.

4 BASES CONCEITUAIS

4.1 A Gestão Estratégica e a Cultura Organizacional

Para dar início a este estudo é de extrema relevância uma abordagem sobre a definição de cultura na perspectiva de analisar seu significado e em seguida compreender o sentido desta no contexto organizacional. Assim, será possível compreender como os valores de uma organização, podem contribuir ou não para o

alcance da estratégia do negócio, sustentando comportamentos que influenciam diretamente no alcance e fidelização dos seus clientes.

De acordo com Fleury e Fischer (1989) a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Outra definição que ajuda a entender melhor este conceito de cultura organizacional é a de Schein (1992), que o define como:

[...] um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SHEIN, 1992, p. 12).

Já Hall (1978) propõe uma ideia de cultura a partir de três características: não é inata, mas sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e determina os valores e limites do grupo. Assim, entendemos por cultura a forma de relacionar das pessoas com seus valores e crenças, que ensinam o grupo uma melhor diretriz de convivência.

Pode-se observar que há inúmeras definições que pretendem esclarecer este termo, porém, o melhor será relacioná-lo com o contexto organizacional para que seja possível uma visão mais direcionada. Então, discorre-se sobre cultura a partir de uma visão organizacional, expressando assim, uma leitura de autores que relacionam os dois conceitos, compreendendo melhor os comportamentos, as relações e seus impactos dentro do âmbito empresarial.

Schein (1991), propõe em seu modelo teórico desenvolvido, três níveis de elementos: os artefatos, os valores espousados e os pressupostos básicos. Os artefatos são constituídos pelo nível mais superficial da cultura, ou seja, tudo aquilo que é visivelmente perceptível. Os processos, produtos, tradições e estrutura física. Os valores espousados são os objetivos a serem alcançados pelas diretrizes filosóficas. Por fim, os pressupostos básicos são traduzidos nas questões mais profundas e até

inconscientes. Tudo aquilo que se refere à compreensão da relação com o outro e da compreensão de mundo, onde se encontra a raiz da cultura de um grupo.

Já para Hofstede (1990), a cultura organizacional pode ser compreendida a partir de quatro dimensões, são elas por ordem de abrangência: símbolos, heróis, rituais e valores. Os três primeiros são as práticas da organização e o último, o núcleo, que são questões mais intangíveis. Os símbolos, são objetos e atitudes que traduzem um importante significado. Os heróis são pessoas (vivas ou não) que tem um importante papel para a cultura, comportamentos e valores atualmente considerados, servindo como exemplo, modelo de referência. Os rituais são cerimônias e tradições coletivas que não precisam interferir nem contribuir em resultados técnicos ou operacionais, mas tem um importante papel simbólico para as pessoas.

Por fim, os valores, que constituem o núcleo da cultura da organização, que pode ser compreendido pelos ideais de comportamentos, sentimentos, pensamentos. Tudo o que é intangível, podendo ser até inconsciente, não perceptível claramente para os próprios integrantes do grupo. Estes, são os principais responsáveis por moldar a cultura, pois, é a partir deles que se constroem e alimentam os símbolos, heróis e rituais.

A partir de toda esta compreensão da cultura no contexto organizacional, pode-se entender como sendo ela quem dita às razões de contratação, promoção, desligamento e todas as práticas realizadas. Para tudo isso, existe um modelo de gestão que orienta de forma mais prática e metodológica o quê, e como fazer diante das situações. E é a partir de uma gestão estratégica, ou seja, voltada para determinados objetivos e metas, que se torna possível a melhor atuação nesta cultura que possibilita o alcance dos resultados esperados.

Schein, (2003), indica três razões pelas quais a cultura organizacional deve ser entendida:

A cultura organizacional é real e impacta na vida das pessoas, a performance das pessoas e da organização não pode ser entendida sem considerar a cultura e, o conceito de cultura organizacional tem sido confundido com outros conceitos, tais como clima, ideologia, filosofia e estilo gerencial (SCHEIN, 2003, p. 119).

A cultura organizacional não procura traduzir o grau de satisfação dos seus membros, num processo de avaliação, mas, sim, a percepção que os membros têm das suas características, isto é, se os seus membros a veem como potencializadora

de crescimento ou, pelo contrário, inibe-a, se promove a inovação, ou se a restringe, sendo assim, na sua perspectiva, meramente descritiva.

Na percepção de Fleury (1990), a cultura organizacional promove uma discussão, acerca das posturas adotadas pelos pesquisadores, frente a uma análise de cultura organizacional, alertando que a cultura não se revela facilmente e, por isto, há de se ter cautela, ao expressar avaliações sobre determinada empresa.

Segundo Chiavenato (1995, p. 77), “[...] a cultura organizacional consiste em padrões explícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa”. Para ele, a cultura organizacional pode ser dividida em um nível visível e invisível. No visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados; no invisível, os valores compartilhados e crenças que permanecem, durante longo período de tempo, sendo mais difícil de mudar.

Diz Chiavenato (1995) que a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se uma das forças importantes que influenciam o comportamento. Compreende, além das normas formais, também, o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes, tomadas pelas pessoas da organização.

A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como: nomes, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco a organização. Ante a sintética abordagem, em realização, sobre cultura organizacional, percebe-se sua importância, no cenário organizacional, afora a percepção de que, por meio da cultura, predominante em uma organização, melhor se pode entender o Clima Organizacional nela existente (CHIAVENATO, 1995).

Na visão de Chiavenato (1995), o conceito de motivação está em nível individual, assim como clima organizacional está em nível de organização.

Os seres humanos estão, continuamente, engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. A isto, define-se como um estado de ajustamento. Estes ajustamentos não se referem somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à situação das necessidades de pertencer a um grupo social, de estima, e de auto realização. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em

posição de autoridade, torna-se essencial compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

Relacionando-se à gestão estratégica, Fontes Filho (2006), aponta que esta tem evoluído muito ao longo do tempo e objetiva um melhor conhecimento das empresas e de seu ambiente, para tanto, acrescenta:

As ideias de estratégia foram muito influenciadas pela visão de que o sucesso ocorreria quando a empresa ajustasse sua estratégia e suas forças internas à turbulência do ambiente externo. Ou seja, quanto mais dinâmico e repleto de mudanças um ambiente de negócios, mais flexíveis as empresas deveriam ser, mesmo que isso representasse perder eficiência (FONTES FILHO, 2006, p. 19).

O conceito de estratégia é apresentado por Andrews (1981), citado por Mintzberg et al. (2001), como um padrão de decisões que determinam seus objetivos, o curso do negócio, e que podem produzir as principais políticas e planos, além de identificar o segmento do negócio no qual a organização está inserida, a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, aos empregados, aos clientes e à comunidade.

Já, para Fleury e Fleury (2004, p. 55), a esse respeito, acrescentam que “[...] os principais focos de análise são produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades”. Corroborando com essa visão, Porter (1986), aponta que todas as organizações possuem uma estratégia implícita ou explícita, conceituando-a como o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. “[...] A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá” (PORTER, 1986, p. 16).

Dessa maneira, como forma de contextualizar a evolução do pensamento estratégico ao longo das décadas, Fontes Filho (2006) apresenta, na Tabela 1 abaixo a identificação de vantagem competitiva que pode permitir a elaboração de ferramentas estratégicas para criar novas ofertas de serviços, permitindo também que as metodologias clássicas de planejamento estratégico competitivo possam funcionar como instrumento dessas competências:

Tabela 1 - Evolução do Pensamento Estratégico

Década	Tema Dominante	Foco	Principais Conceitos e Técnicas	Implicações para a Organização
De 1950	Planejamento orçamentário e Controle	Controle financeiro através de orçamentos	Orçamento financeiro. Planejamento de investimentos e avaliação de projetos.	Administração financeira como chave para as funções corporativas
De 1960	Planejamento Corporativo	Crescimento planejado	Previsão de mercado. Diversificação e análise de sinergia.	Desenvolvimento dos departamentos de planejamento corporativo. Crescimento dos conglomerados. Difusão de conglomerados de negócios múltiplos.
De 1970	Estratégia corporativa	Planejamento do portfólio.	Unidade Estratégica de Negócio (UEN) como unidade de análise. Matrizes de planejamento de portfólio. Curva de experiência.	Integração dos controles financeiros e estratégicos. Planejamento estratégico como diálogo entre a direção geral e as divisões.
De 1980	Análise da indústria e da Competição	Posicionamento dentro de indústria, mercados, segmentos escolhidos.	Análise da estrutura da indústria competitiva. Análise PIMS (Profit Impact of Market Strategy).	Desinvestimento de unidades de negócio não atrativas. Administração ativa de ativos.
De 1990	Busca pela vantagem competitiva	Fontes de vantagem competitiva dentro da empresa. Aspectos dinâmicos da estratégia.	Análise de recursos. Análise de competências e capacidades organizacionais. Análise dinâmica: análise da velocidade, capacidade de resposta e vantagens de first mover.	Reestruturação corporativa e reengenharia. Construção de capacidades através de sistemas de informações gerenciais, alianças estratégicas e novas formas organizacionais.

Fonte: (Grant, 1995, p.17, citado por Fontes Filho, 2006, p. 21).

De modo geral, para Hunger (2002, p. 04), a Gestão estratégica pode ser compreendida como “[...] um conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo”.

Compreende-se ainda, na visão do citado autor, que esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia, planejamento estratégico de curto e de longo prazo, implementação da estratégia, avaliação e controle. O estudo da gestão estratégica enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas, face às forças e fraquezas de uma corporação.

Chiavenato (2006), aponta que a busca de competitividade é o ponto chave da gestão estratégica, a concorrência é necessária, pois obriga a empresa a se administrarem de forma a atender as necessidades do mercado de forma cada vez mais diferenciadas, e ainda motiva às empresas a tomar um rumo de decisões melhor aprimoradas, visando manter-se e responder eficazmente diante da competitividade.

Por isso, é necessário que a empresa se organize de forma a medir temporariamente seus pontos fortes, fracos, suas oportunidades e ameaças diante do ambiente em que está inserida, e diante desse conhecimento interno e externo, a organização consiga constituir sua intenção estratégica para poder alavancar os seus recursos, capacidades e competências essenciais, isso seguindo os padrões estabelecidos em sua missão estratégica (CHIAVENATO, 2006).

Para a implementação da gestão estratégica é preciso, segundo Chiavenato (2006), verificar se a estrutura da empresa suporta as implantações desejadas, o ambiente competitivo em que está inserida e seu nível de competitividade, a fim de que seja coerente com sua atual situação. Também é necessário que as decisões estratégicas estejam baseadas na ética organizacional e na ética do mercado, sendo que estas devem ser equivalentes, para que sejam implementadas com tranquilidade e aceitação momentânea, ética é proveniente da cultura organizacional, diante disso é preciso estar sintonizado com as decisões estratégicas e com a ética organizacional.

A formação de competências estratégicas, no plano organizacional, segundo Fleury e Fleury (2004), pode ser tratada utilizando-se os mesmos verbos que caracterizam a competência individual:

saber agir – saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica.

saber mobilizar – entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...); saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.

saber comunicar – conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; saber ouvir e comunicar-se eficientemente com os principais envolvidos.

saber aprender – criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.

saber assumir responsabilidades – saber avaliar as consequências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade.

ter visão estratégica – conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 68-69).

Ainda segundo os citados autores, a competência para a formulação de estratégias, a partir das competências organizacionais é a mais importante para as empresas num contexto de alta competitividade como o que caracteriza os mercados atuais.

4.2 A importância do alinhamento da cultura organizacional com a estratégia corporativa

No campo da estratégia organizacional, o conceito de alinhamento, segundo Kaplan e Norton (2006), está presente desde o processo da formulação, quanto no processo de implantação e execução do planejamento estratégico.

O alinhamento estratégico na formulação da estratégia refere-se ao ajustamento da estratégia organizacional no ambiente em que a organização está inserida e também no consenso entre os estrategistas, pois isso irá influenciar no nível de comprometimento e proporcionar que ocorra a comunicação efetiva da estratégia aos demais níveis da organização (KAPLAN, NORTON, 2006).

Nesse sentido, Porter (1999), ao referir-se ao tema, destaca o constante aprimoramento da eficácia operacional, sendo de fundamental importância para a consecução da rentabilidade superior. Mesmo com base na eficácia operacional, poucas são as empresas que competem com êxito por períodos mais prolongados e de forma estratégica, enfrentando dificuldades cada vez maiores em manter-se à frente dos concorrentes; pois os rivais também podem conseguir práticas melhores e com isso, conseguem imitar, com rapidez, as técnicas de gestão, as novas tecnologias, as melhorias nos insumos e as formas superiores de atender às necessidades e desejos dos clientes.

Quanto à aplicação do alinhamento estratégico na implantação e execução do planejamento estratégicos, os autores Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), trazem o alinhamento como uma integração entre diversos elementos da organização, destacando o alinhamento da estrutura, sistemas de informações, pessoas, metas e gratificações para viabilizar a estratégia proposta. O alinhamento estratégico é considerado um recurso que possui a capacidade de produzir e obter

resultados superiores, sendo dessa forma, uma fonte geradora de vantagem competitiva, sendo considerado um elemento de fundamental importância e relevância na gestão estratégica das organizações.

O desafio do gestor de Recursos Humanos nas organizações é desenvolver políticas de gestão que tenham como foco o desenvolvimento do ser humano como pessoa, profissional e cidadão. Dessa forma, sua inserção tem um caráter estratégico para a organização, na medida em que deve ter uma visão sistêmica da empresa considerando não somente o corpo funcional, mas todas as relações que a empresa estabelece com a sociedade, os consumidores e os acionistas.

Para Ulrich (2000), as organizações ainda estão construindo, de forma incipiente na maioria dos casos, seus modelos de gestão de responsabilidade social. Parece que muitas ações relacionadas a esse tema estão sob responsabilidade dos gestores de recursos humanos. Isso ocorre na medida em que alguma das condições essenciais para o desenvolvimento da cidadania empresarial é a qualidade de vida, a empregabilidade e os benefícios concedidos aos trabalhadores. Quanto às ações externas, cabe ao gestor formular e acompanhar programas de voluntariado, buscando a participação do corpo funcional da organização.

Diante desse contexto, segundo Ulrich (2000), é que se pode perceber abaixo o papel dos gestores de Recursos Humanos na construção de uma organização socialmente responsáveis:

- Os gestores possuem um entendimento adequado do tema e estabelecem relações entre políticas de gestão da responsabilidade social interna e externa.
- Os principais valores organizacionais que levam ao comportamento socialmente responsável são os próprios valores estabelecidos para o desenvolvimento do negócio, entre os quais destaca-se a ética nas relações da empresa com seus diversos públicos, expressa pelo comprometimento com o desenvolvimento profissional e valorização dos empregados, respeito ao meio ambiente, busca de novas tecnologias, visando produzir produtos diferenciados e respeito aos clientes.

Segundo Ulrich (2000), para criar valor e obter resultados, os profissionais de Recursos Humanos precisam começar não pelo foco nas atividades, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho.

Com as metas definidas, podem-se estimular os papéis dos gestores de RH. Os profissionais precisam aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se no longo e nos curtos prazos.

As atividades se estendem da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal. Esses dois eixos delineiam quatro papéis principais de RH; administração de estratégias de recursos humanos, administração de infraestrutura da empresa; administração da transformação e da mudança.

Para compreender esses papéis devem ser considerados os seguintes pontos: os resultados a serem atingidos por cada função, a metáfora característica ou imagem visual que acompanha cada papel e as atividades que os profissionais de RH devem executar para desempenhar cada papel (ULRICH, 2000).

Bartlett e Ghoshal (2000) salientam que os gestores de Recursos Humanos devem trabalhar o propósito da organização. Isso significa criar uma organização com a qual seus integrantes podem-se identificar, na qual compartilham um sentimento de orgulho e com a qual estão dispostos a se comprometer. Nesse sentido, amplia-se a atuação do gestor de RH, que deve atuar para capturar a atenção e o interesse dos funcionários, envolver a organização, construir valores essenciais e transmitir a mensagem, comprometendo as pessoas com os objetivos organizacionais. No entanto, deve-se considerar que esse é um caminho de mão dupla, em que os gestores devem reconhecer a contribuição dos funcionários e tratá-lo como ativos valiosos. Isso pode ser realizado por meio do conhecimento das realizações pessoais, do comprometimento com o desenvolvimento dos funcionários e do incentivo às iniciativas individuais.

Gil (2001) descreve os papéis desempenhados pelos gestores de RH, entre os quais podem-se identificar os que estão relacionados com o desenvolvimento da responsabilidade social: São eles o papel do comunicador, líder, motivador, negociador e *Coach*. Para atuar no campo de responsabilidade social se faz necessário que os gestores enfatizem esses papéis.

No entanto a descrição mais apropriada, considerando o contexto atual das organizações, é a de Ulrich (2000, p 35), que afirma que não existe um único

papel do gestor de RH, mas sim múltiplos papéis que podem ser percebidos através das seguintes metáforas: “[...] parceiros estratégicos, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança”. Neste caso, as metáforas funcionam como imagens que caracterizam o gestor de RH em cada um de seus papéis.

Apesar da existência de concordância universal sobre os impactos positivos do alinhamento estratégico, Henderson e Venkatraman (1993) alegam que o alinhamento estratégico corresponde à integração e adequação funcional entre os ambientes externos e internos, onde são desenvolvidas as competências e a maximização dos resultados e desempenho organizacional.

Segundo Mascarenhas (2008), o advento desta perspectiva estratégica suscitou especialmente as questões sobre o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre a implementação das estratégias organizacionais, fazendo emergir a noção de alinhamento estratégico como um princípio básico do modelo estratégico de gestão pessoas. O alinhamento estratégico possui duas subdivisões: a) o alinhamento externo ou vertical, que se refere ao ajuste entre o modelo de gestão de pessoas e alguns fatores como a estratégia e os objetivos organizacionais, os desafios do ambiente competitivo e as características da sociedade em que a organização está inserida; e b) o alinhamento interno ou horizontal, que se refere à consistência interna do modelo de gestão de pessoas, o que implica a articulação e coerência entre as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas e os diversos fatores associados às pessoas na organização, como a cultura organizacional.

Com base na importância do alinhamento estratégico e o papel fundamental das pessoas no contexto organizacional, para Peteraf e Reed (2007), o alinhamento estratégico foi originado na teoria contingencial, onde se estruturou com fundamentos da teoria sistêmica, sendo que estudos foram realizados e contribuíram para a criação de ideias que fundamentam as relações entre a estratégia organizacional, as condições do ambiente externo, a estrutura organizacional, o formato de gestão adotado e as tecnologias utilizadas.

Bartlett e Ghoshal (2000), explicam ainda que as empresas são atualmente, importantes instituições da sociedade moderna. Uma empresa hoje é mais que apenas um negócio. Como importantes depósitos de recursos e conhecimentos, empresas carregam uma enorme responsabilidade de gerar riqueza por meio da melhoria contínua de sua produtividade e competitividade. Além disso, a responsabilidade pela definição, criação e distribuição de valor faz das empresas os

principais agentes da sociedade para a mudança social. As empresas são no mínimo, fóruns importantes de interação social e realização pessoal.

Portanto, ao falarmos sobre a importância do alinhamento da cultura organizacional com a estratégia corporativa, estamos falando do que ocorre quando, as estratégias e os valores culturais se apoiam mutuamente. As estratégias precisam ser combinadas com os valores da organização, e devem ser percebidas nesses termos pela empresa.

4.3 A análise dos modelos de negócios e a estratégia competitiva

Conforme estudos de alguns especialistas, entre estes McGrath (2010), as novas formas de analisar a lógica econômica das empresas, o termo “Modelos de Negócios” surge para dar forma à diversidade e complexidade das relações mais significativas entre as variáveis de decisão das empresas. Tal conceito, pode ser compreendido como um conjunto de ações que busca relacionar os componentes relevantes para a implementação de um Negócio, propiciando e facilitando a visualização do funcionamento da empresa.

A elaboração de um modelo para atender ao funcionamento do negócio, contribui para a compreensão de várias questões, tais como riscos, produtos/serviços, diferencial competitivo, mercado, custos, fontes de receita, recursos, etc. Dessa forma, a representação deles, oferece suporte para a empresa apresentar sua organização e seu funcionamento, tanto para potenciais parceiros como para clientes (TEIXEIRA, 2014). O modelo de negócio desempenha um papel relevante para o sucesso de uma organização porque explica a forma como a empresa gera, obtém e cria valor para os stakeholders.

Por ser uma temática relativamente recente, posto que emergiu a partir dos estudos de criação de valor das empresas “ponto.com” na década de 1990, os modelos de negócios ainda suscitam controvérsias conceituais, o que mostra uma lacuna teórica importante. Essa lacuna se deve à existência de relativamente poucos estudos empíricos. A literatura acadêmica sobre estratégia indica que, segundo Zott *et al.* (2010), os estudiosos sobre o assunto não chegaram a um acordo sobre uma definição única em relação ao tema. Essa incerteza conceitual representa uma

potencial fonte de dispersão, promovendo obstruções para o progresso do estudo do assunto.

Basicamente, segundo o conceito de Modelo de Negócio, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010) como a forma que a organização cria entrega e captura valor, ou mesmo a forma que ela se utiliza para transformar o que possui (gente, processos e gestão) em rentabilidade.

Para isso, a empresa possui por trás deste modelo, uma estratégia que sustenta toda uma estrutura. O estudo e definição de estratégia é dos temas mais pesquisados no meio acadêmico pela importância e relevância no campo empresarial e das universidades. (GHEMAWAT, 2002; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Diversas teorias foram desenvolvidas e algumas delas foram um divisor de águas para as organizações e estudos acadêmicos (GHEMAWAT, 2002).

Estudos do Boston Consulting Group (BCG) na década de 1970 deu origem a definição de estratégia (GHEMAWAT, 2002). As corporações usam diversos modelos que podemos citar: Matriz BCG, Cinco forças competitivas, cadeia de valores e as estratégias genéricas. Neste caso a estratégia é definida a partir da observação do ambiente externo. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

O conceito de Estratégia já é muito conhecido e disseminado, com isso, destaca-se a sua importância na perspectiva do alinhamento da cultura (valores) com o propósito do negócio. É a partir dessa relação que se torna possível elaborar diretrizes e ações capazes de sustentar o Negócio.

A medida que o mercado e as condições mudam, se altera também o ambiente interno para sustentar a proposta de valor do Negócio. As vezes, o mercado muda de tal forma que é preciso rever a própria estratégia. Esse movimento é sempre tão dinâmico, que cita-se como exemplo, a ferramenta de seleção mais utilizada há pouco tempo, que era a entrevista por competência. Acreditava-se que o sucesso da escolha da pessoa certa, era a identificação da competência necessária no cargo e no candidato. Quando na verdade, com o tempo foi possível perceber que se contrata pela competência e se demite pelos comportamentos. A partir disto, a entrevista por valor, ganha força, e passa-se a contratar, promover e demitir de acordo com os valores da organização. É nesta perspectiva que a estratégia é capaz de sustentar o sucesso, ajustando adequadamente as ações e diretrizes para alcançar os propósitos.

5 BENCHMARKING / LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PÚBLICAS

5.1. A gestão estratégica integrada à cultura organizacional: um estudo de referência

A utilização do benchmarking e do levantamento de informações públicas foram de extrema relevância para agregar no desempenho das atividades através da comparação, medição e avaliação de métodos utilizados em outras organizações. Com isso, foi possível realizar uma visita e um levantamento, sendo a primeira no segmento da tecnologia e o segundo no segmento de cervejaria, ambas em Fortaleza. Observou-se uma possibilidade de realizar a pesquisa sem restringir ao segmento estudado, uma vez que a proposta do projeto é avaliar a relação entre as estratégias e a cultura organizacional especificamente.

Uma das empresas foi a Ambev, empresa brasileira de capital aberto no segmento de cervejaria, com atuação em todo país e continentes, com um total de 32 mil colaboradores, sendo líder no mercado do Ceará e no mercado nacional com os seguintes produtos: cervejas, refrigerantes, águas, chás, isotônicos, energéticos e sucos.

A outra empresa foi a Fortes Informática, empresa cearense, líder nacional em software contábil, atuando há mais de 25 anos na área de tecnologia da informação. Especializada em desenvolvimento de softwares com serviços de otimização de processo e gestão, nas áreas de contábeis, financeira, transporte e logística.

Ambas as empresas possuem uma estrutura de planejamento bem elaborada e definida, assim como uma gestão de cultura coerente para a realização desse planejamento.

5.1.1. Benchmarking – Fortes Informática

Na visita a empresa Fortes Informática, foi possível conhecer um pouco mais das práticas da cultura, que se apresentam com comportamentos de leveza e

informalidade. Por ser uma empresa do ramo de tecnologia, e de público principalmente composto por jovens, tem um quadro com oportunidades de ascensão interna e que se mantém estável, onde o desligamento ocorre quando realmente não se tem uma coerência dos valores estabelecidos.

A cultura é percebida pelos colaboradores com uma gestão participativa e sem forte hierarquização, onde o próprio presidente se faz presente e próximo, de fácil acesso aos demais. Com isso, possuem uma grande adesão, engajamento e orgulho de pertencimento. Além de tudo isso, existem outras práticas que são símbolos que confirmam essa cultura, como por exemplo a não exigência de fardamento e a liberdade de ir ao trabalho com vestimenta informal (bermuda e havaiana).

A Fortes tem seu plano de posicionamento alinhado com as práticas realizadas, prezando também além da leveza e simplicidade pela transparência. Para uma organização do ramo de tecnologia, que exige um público antenado às mudanças pelo mundo, além de um perfil de flexibilidade para se adaptar constantemente às transformações exigidas pelo mercado, a Organização tem conseguido manter suas práticas alinhadas na direção idealizada pela estratégia para alcançar os resultados esperados.

5.1.2. Levantamento de Informações Públicas – Ambev

Durante o levantamento de dados sobre o alinhamento entre o planejamento e a cultura organizacional na empresa de cervejaria, pode-se observar uma cultura simples e informal, que acontece desde o processo seletivo.

Gente boa, resultado, e do jeito certo, além de regras e normas internas são as definições do jeito de ser desta cervejaria! Um jeito de ser que começou a partir do que já se existia junto aos fundadores. Para a organização a estratégia e a cultura devem, obrigatoriamente, andar de mãos dadas. A cultura sustenta a estratégia do negócio de forma muito clara, os valores organizacionais são comuns a todos, e de forma alinhada com a cultura, além disso, possuem um sistema de liderança que reforçam e modelam o jeito de ser da empresa.

Os processos e as metas são trabalhados de forma que se ajustem e se alinhem a cultura. O trabalho é realizado com metas numéricas claras, reforçadas,

validadas em sistema e com memória de cálculo e com redução da concorrência entre os próprios colegas da organização. Anualmente todos os setores e áreas recebem suas metas que são distribuídas de forma que alcance todos os níveis. A empresa possui um sistema de Gestão que dá suporte a cultura. Existe a realização de eventos, reuniões, rituais, premiações e remunerações variáveis para o alcance de metas e realizam acompanhamentos através de controles e relatórios de forma estruturada. Os resultados são reconhecidos de forma diária, mensal, semestral e anual de forma visível e transparente.

Para a organização, o alcance dos resultados positivos está relacionado com o conhecimento do colaborador sobre o que a empresa espera dele a partir de um planejamento claro e visível, alinhado com uma cultura bem estruturada e gerenciada.

5.2. Análise da orientação estratégica e sua absorção na cultura organizacional da Fretcar

A Fretcar possui valores bem definidos e percebidos pelos colaboradores e pela liderança, apresentando uma cultura de relacionamento acessível, de iniciativas criativas e dinâmicas. A empresa conta com reuniões de acompanhamento, participação da gerência geral no desenvolvimento das ações, treinamento voltados para desenvolvimento das lideranças, eventos, reconhecimento de resultados e controle destes, regras e normas internas bem definidas e esclarecidas.

Com relação as estratégias, a Fretcar não possui um planejamento estratégico de forma “periódica”, ao mesmo tempo possui anualmente ou sempre que necessário, a revisão das metas e dos indicadores gerenciais e setoriais dos controles já existentes. E, embora exista uma visão definida, ela não está ainda ao alcance dos colaboradores de forma clara, visível e numérica. Dessa forma, os colaboradores “percebem” o que a empresa espera deles, assim como a cobrança por resultados e metas, mas de forma pontual, sem muita relação com a visão ou com os objetivos estratégicos, fazendo com que a cultura não se estruture a favor da estratégia, envolvendo os colaboradores somente para objetivo de curto prazo.

Como foi possível perceber, assim como as duas empresas pesquisadas, a Fretcar também enfatiza o ambiente interno e possui estruturas e práticas favoráveis a uma cultura “específica/desejada”. Contudo, a ausência de um planejamento mais estruturado e mais detalhado a nível estratégico, fragiliza a sustentação de uma

cultura voltada para alcance da visão da organização, dificultando que as práticas caminhem em favor do posicionamento estratégico.

6 PESQUISA DE CAMPO

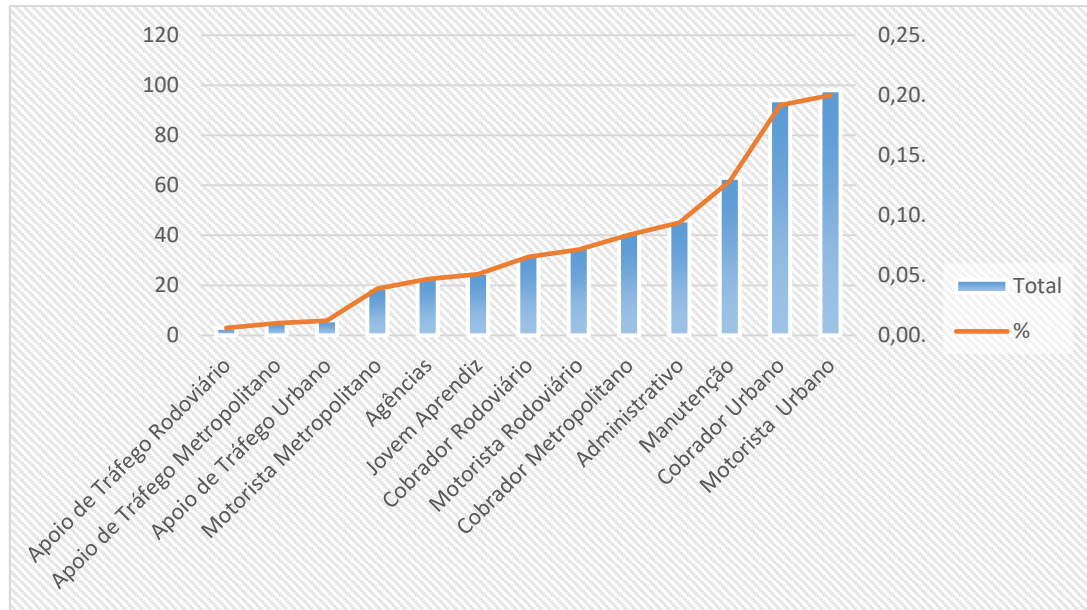
Para melhor contribuir com a análise e indicação de intervenção, foi aplicada, entre os dias 29 de setembro e 27 de outubro de 2017 uma Pesquisa de Campo aos funcionários da Fretcar (APÊNDICE A).

A meta mínima de alcance foi de 25% para cada setor, o que foi realizado. Foi possível o alcance de um público total de 490 pessoas, em um universo de 1.250 colaboradores, distribuídos em: Administrativo; Manutenção; Jovens Aprendizes; Agências; e Motorista, Cobrador e Apoio de Tráfego dos três segmentos que a empresa atua (Urbano, Metropolitano e Rodoviário).

A pesquisa, de cunho quantitativo foi dividida em quatro principais tópicos, são eles: (1) Perfil: buscou-se identificar os entrevistados pelo cargo, da escolaridade, da idade e do tempo de empresa; (2) Identificação da Cultura, analisar as percepções sobre os valores organizacionais e a cultura predominante; (3) Identificação da Estratégia: afim de apurar a compreensão dos funcionários quanto aos direcionamentos e posicionamentos da organização com relação ao negócio; e, por fim, (4) o Alinhamento da Cultura com a Estratégia: identificar a coerência dos valores e realidades organizacional com relação às exigências e necessidades do negócio, a partir de diretrizes estratégicas estabelecidas.

6.1. Perfil

Gráfico 1 - Cargo Pesquisado

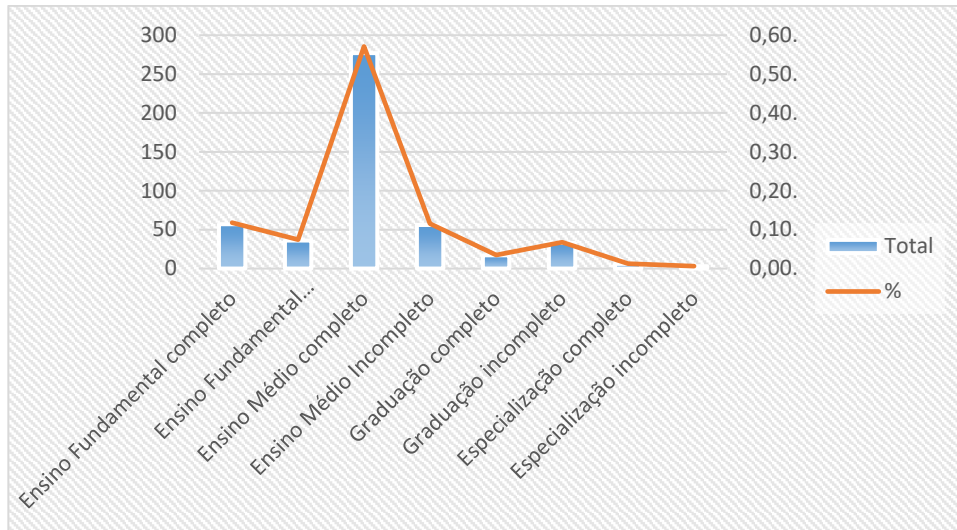


Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 1 são apresentados os cargos dos entrevistados. Nele, é possível perceber que o setor melhor representado foi o administrativo com 77% dos colaboradores. De um universo de 60 pessoas foram alcançadas 46. O que não poderia ser diferente, já que o administrativo se encontra todo presente na sede da empresa. Em segundo lugar, temos o setor de agências, com uma efetividade de 52%, onde de um universo de 44 pessoas, 23 responderam à pesquisa. Em terceiro lugar, temos o segmento Urbano, com 45%. De um universo de 436 pessoas, foi possível um alcance de 198.

Em números absolutos o setor que mais teve alcance de entrevistados foi o segmento Urbano, com um peso de 40,41% de todas as Pesquisas respondidas, o que enriquece a análise, tendo em vista que representa o posicionamento da operação, um nível mais distante do estratégico. Em segundo lugar está o segmento Rodoviário, com 14,29% do total, e em seguida, temos o segmento metropolitano com um alcance de 13,27%.

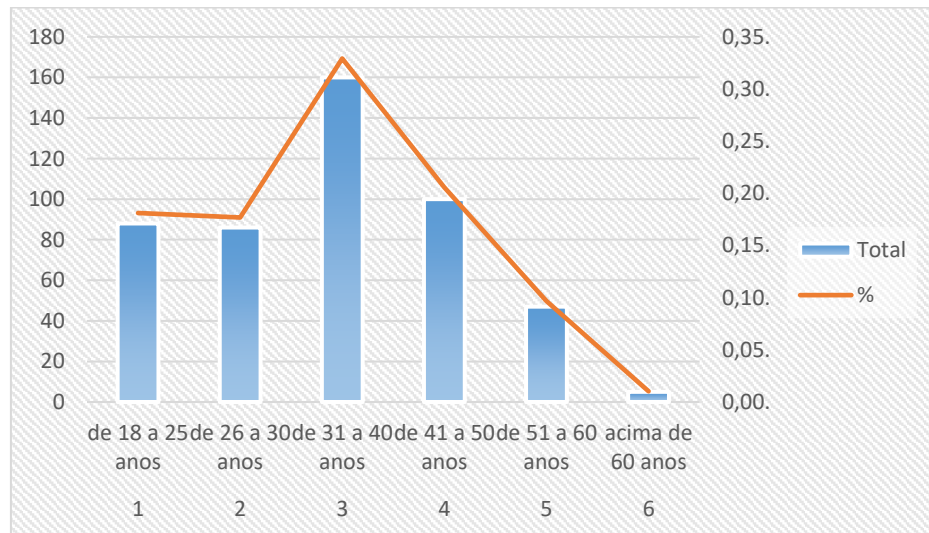
Gráfico 2 - Escolaridade Pesquisada



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 2, Escolaridade Pesquisada, é possível identificar que o percentual de pessoas com ensino médio completo foi bem representativo (57%) em relação aos demais, sendo mais da metade do grupo entrevistado.

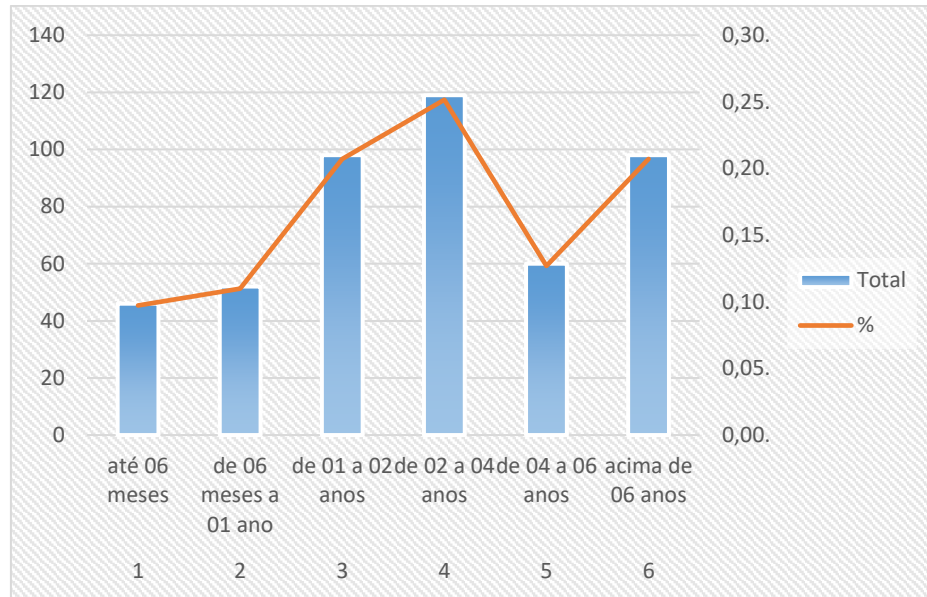
Gráfico 3 - Idade Pesquisada



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 3, temos a Idade Pesquisada, onde somando pessoas com 31 a 40 e 41 a 50, temos mais de 50% de todo o público.

Gráfico 4 - Tempo de empresa dos Pesquisados



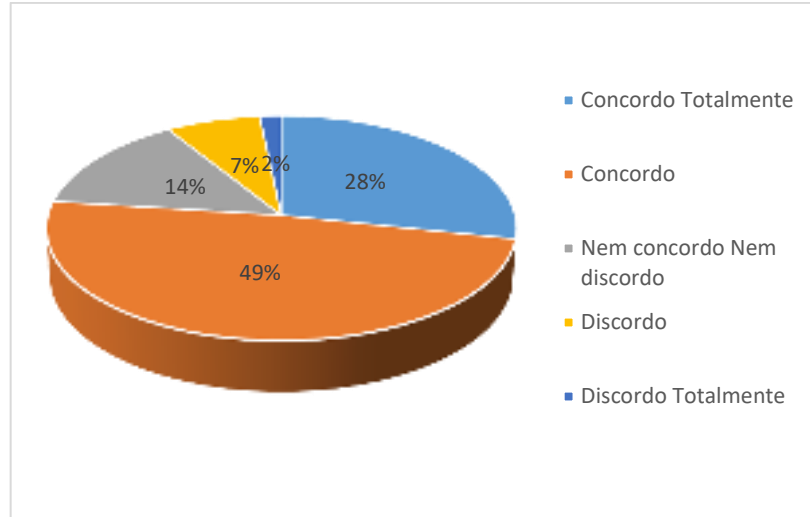
Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 4, onde temos o Tempo de Empresa dos Pesquisados, é destacado o percentual de pessoas entre 2 e 4 anos, com aproximadamente 25% do total. Em seguida temos aproximadamente com os mesmos percentuais, pessoas entre 1 e 2 anos e acima de 6, com 20% do total.

Dos colaboradores que responderam à pesquisa, considerando o item mais representativo, cerca de 25% tem entre dois e quatro anos de empresa, valor bem aproximado dos colaboradores com mais de seis anos de empresa, 32 % com idades entre 31 e 40 anos, 57% com ensino médio completo e cerca de 40% é do segmento urbano.

6.2. Identificação da Cultura

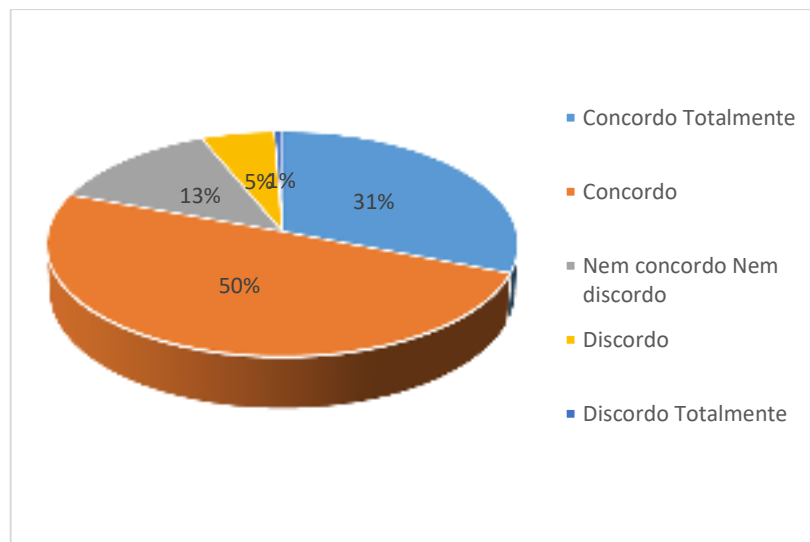
Gráfico 5 - Percepção Sobre o Respeito com os Colaboradores



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

O Gráfico 5 nos apresenta a percepção do Respeito com os Colaboradores. Onde temos um resultado de 77% de concordância, ou seja, os colaboradores consideram o Respeito com eles presente através das ações e diretrizes. É interessante ressaltar que o “Discordo Totalmente” foi baixíssimo, com apenas 2%. Este valor da cultura, também é um Valor mapeado na Ideologia da Organização (Respeito aos Colaboradores, Clientes e Acionistas).

Gráfico 6 - Percepção Sobre o Respeito com os Clientes

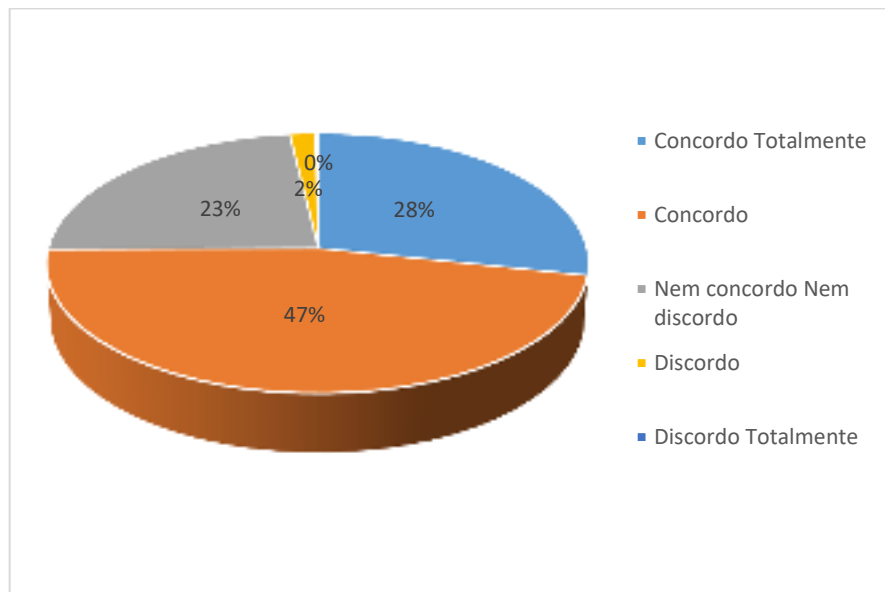


Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

O Gráfico 6 nos mostra a Percepção sobre o Respeito com os Clientes. Nele, podemos identificar também, um alto nível de concordância (81%) em relação

ao Respeito com os Clientes, além de um percentual de Discordância ainda menor (1%). É interessante ressaltar que de certa forma, este item se refere ao próprio trabalho dos colaboradores, já que eles lidam diretamente com os clientes. Essa questão também é um valor mapeado na Ideologia da Organização (Respeito aos Colaboradores, Clientes e Acionistas).

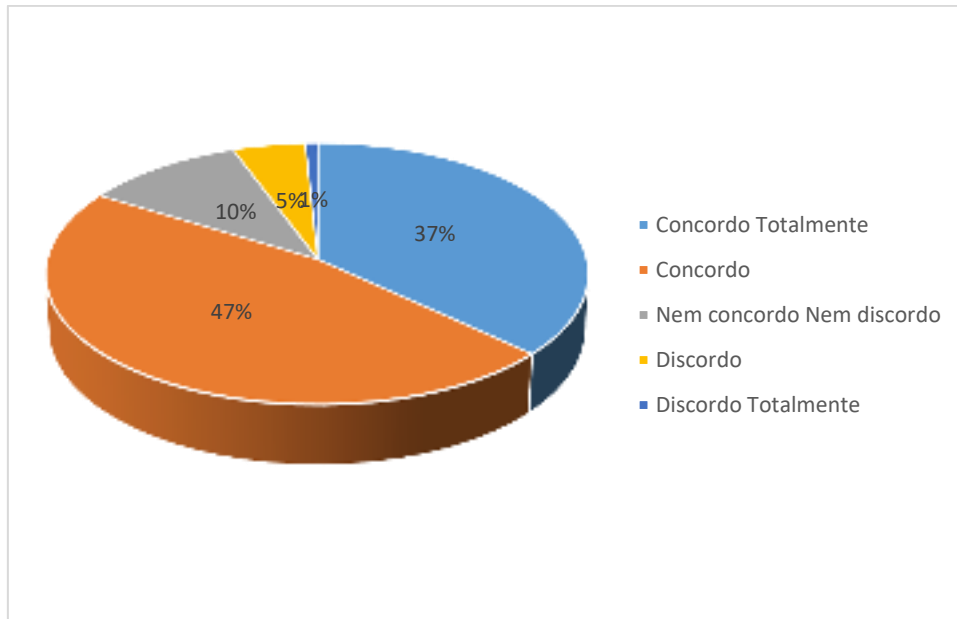
Gráfico 7 - Percepção Sobre o Respeito com os Acionistas



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

Já no Gráfico 7, que nos mostra a Percepção do Respeito com os Acionistas, temos um considerável aumento na abstenção do posicionamento (23%), o que, apesar de um alto nível de concordância (75%), nos indica uma possível falta de identificação e compreensão de quem é este acionista. Este valor da cultura, também é um Valor mapeado na Ideologia da Organização (Respeito aos Colaboradores, Clientes e Acionistas).

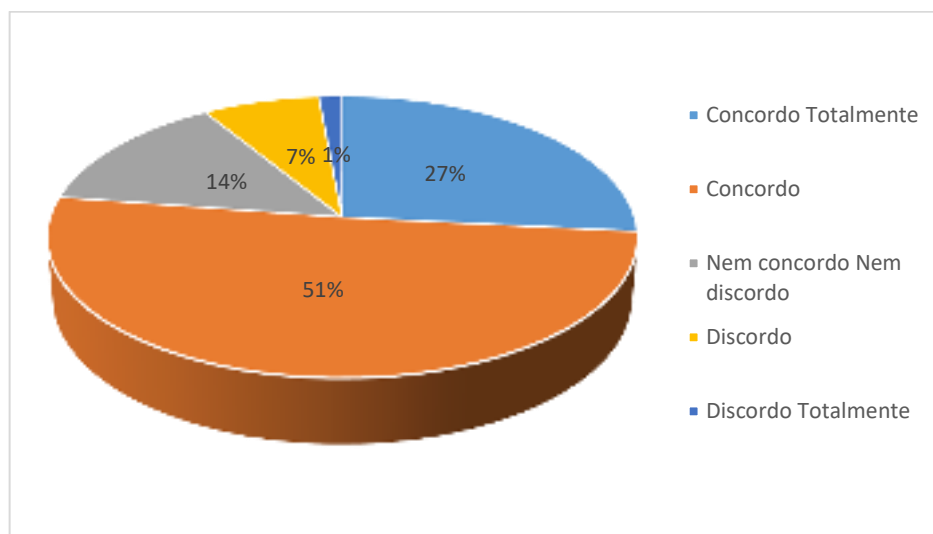
Gráfico 8 – Percepção Sobre uma Melhor Eficiência Operacional



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 8 temos a Percepção do empenho dos funcionários para uma melhor eficiência operacional. Existe um alto nível de concordância (84%), de um item que avalia principalmente o esforço deles próprios. Podemos aí compreender que eles acreditam realizar o trabalho de acordo com os propósitos da organização. É interessante ressaltar que um dos valores da Ideologia é o Comprometimento com Resultados, que é diariamente cobrado e acompanhado através das ações e metas da operação.

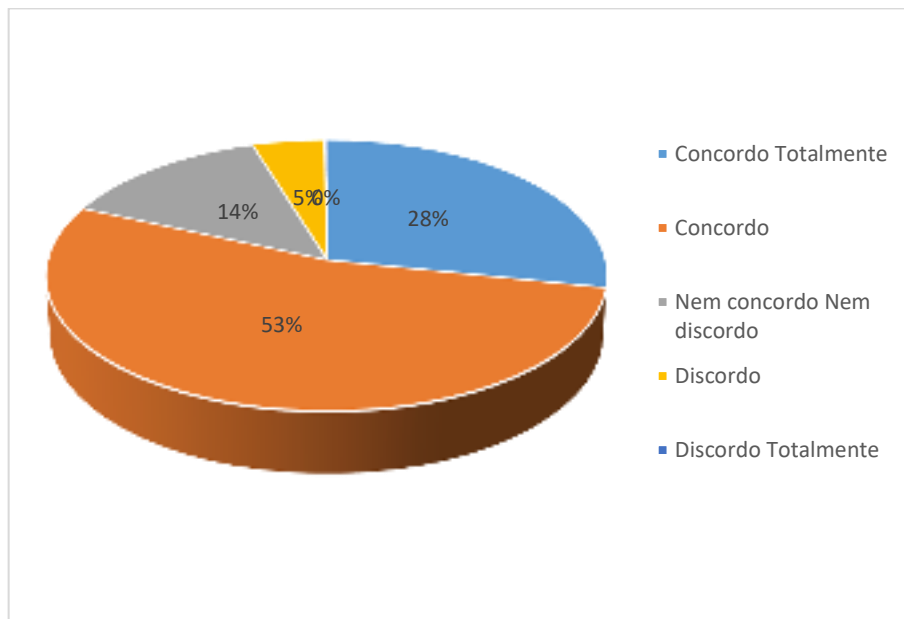
Gráfico 9 – Percepção Sobre a Melhoria Constante como Prioridade



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 9 temos a percepção da melhoria contínua como prioridade. O nível de concordância deste item é de 78%. É importante ressaltar que o modelo de negócio nos remete a um setor bastante engessado, com órgãos e leis regulamentadoras, bastante ativos, que colocam as empresas em uma posição de uma constante melhoria e eficiência dos processos secundários.

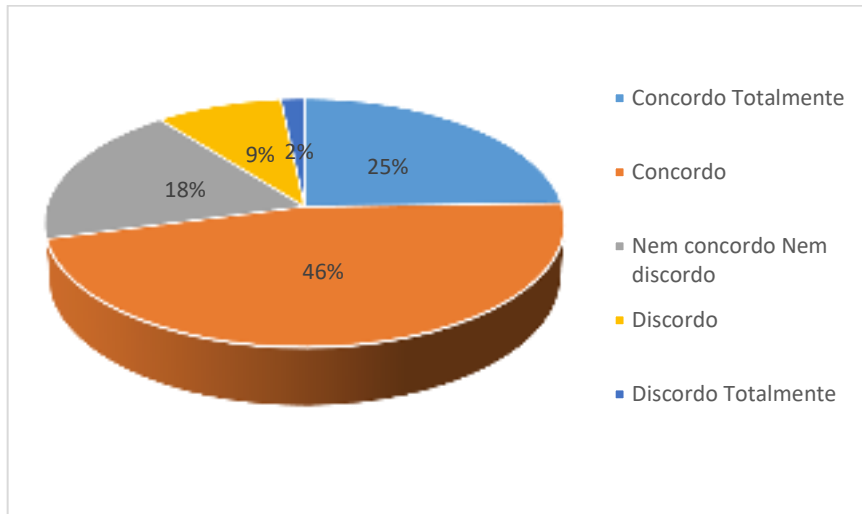
Gráfico 10 – Percepção Sobre a Importância da Objetividade



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 10 temos a percepção sobre a importância da objetividade. Esta pergunta foi colocada com o intuito de analisar o contraponto de um valor, que não foi apontado na Ideologia, mas é bastante percebido na organização, que é a gestão participativa. Esse modelo de gestão, tem grandes vantagens, mas também um obstáculo, que é a demora na execução dos projetos, já que as ações passam por várias opiniões e discussões. Com isso, a pergunta tinha um propósito, que pode não ter sido plenamente respondido, porque o resultado de 81% de concordância, traduz uma percepção da importância de se ter a objetividade na empresa, e não que necessariamente se tem. Isso poderia ter sido diferente caso a pergunta tivesse sido voltada para a percepção da objetividade nas decisões e ações, não na importância destas.

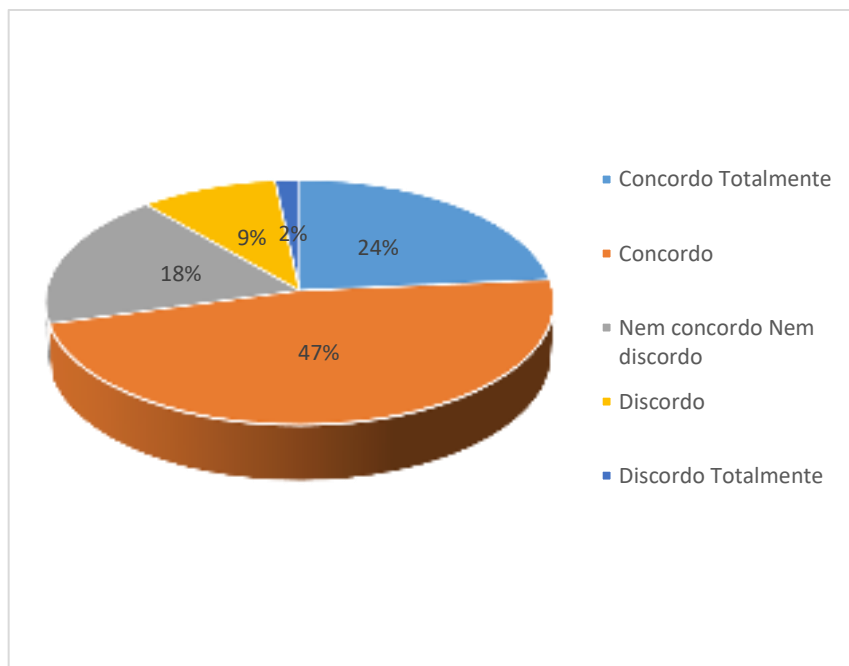
Gráfico 11 – Sobre a Presença da Ética e Honestidade no Comportamento dos Colaboradores



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 11 temos a percepção sobre a presença da ética e honestidade nos comportamentos dos colaboradores, valores estes identificados em nossa Ideologia. Como resultado, tivemos 71% de concordância. Apesar disto, tivemos um alto percentual de abstenção de resposta (18%), o que empobrece a análise, mas não a invalida.

Gráfico 12 – Sobre o Empreendedorismo e a Inovação serem Encorajados pela Empresa



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

O Gráfico 12 nos mostra a percepção do encorajamento do empreendedorismo e inovação, valores estes já identificados na Ideologia. Tivemos uma concordância de 71%, resultado bastante satisfatório e pode ser colaborado com as ações e incentivos dos gestores, dentro do propósito de criar, já que temos poucos recursos de investimento a partir do propósito de “Excelência Operacional”. Uma fala do Gerente Administrativo bastante conhecida por todos é o convite para “pensar fora da caixa”, criar novas possibilidades de otimização e melhorias.

A partir dos resultados coletados na Identificação da Cultura, foi possível perceber um alto percentual de colaboradores que se posicionaram com relação à cultura da organização, tendo uma média de 16% de pessoas que não souberam ou quiseram se posicionar. Podemos destacar somente um item, onde grande parte se absteve da resposta, que foi a percepção do respeito para/com os acionistas (23%). Acredita-se que isso se deve pela falta de compreensão de quem são esses acionistas e conseqüentemente qual a relação dos colaboradores com os mesmos.

A percepção de maior concordância por parte dos colaboradores é com relação a empenho deles para uma melhor eficiência operacional (37% - Concordo Totalmente/ 84% - Concordância). Foi possível também perceber uma considerável discordância (12% e 11% respectivamente) com relação à presença do empreendedorismo e inovação, o que é perfeitamente compreensível, por conta do modelo de negócio mais tradicional; e também sobre a presença da ética da honestidade.

Na análise dos valores percebidos na Organização, tivemos em primeiro lugar “Ética e Honestidade”, com 76% de pessoas que consideram este como um dos cinco valores, onde 59% destes consideram, o valor mais presente. Em segundo lugar, temos “Respeito aos Colaboradores, Clientes e Acionistas”, com 51% de pessoas que percebem tais valores. É importante destacar que estes, já estão entre os valores mapeados na Planejamento Estratégico e constam na Ideologia.

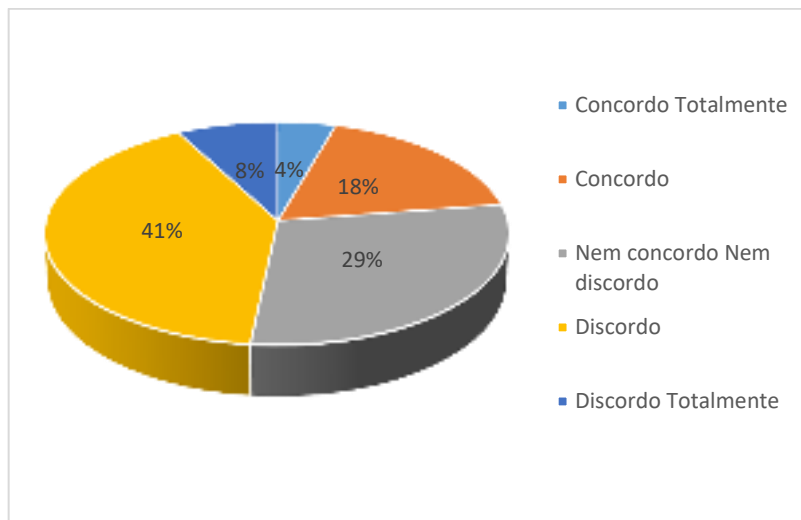
Em seguida, temos “Segurança” com 36% de marcações, “Trabalho sob pressão” com 31% dos votos e por fim (em quinto lugar) “Responsabilidade”, com 29% de indicações. Vale ressaltar que “Segurança”, apesar de não estar mapeada como um valor, tem um destaque muito importante na Missão da empresa, como premissa do objetivo do Negócio. Uma consideração que também é importante, é que de todos

que identificaram a presença do “Trabalho sob pressão”, 73% atribuíram menor importância. Isso pode indicar que mesmo colocando com menor importância, muitos não deixam de destacar como o Negócio remete a um trabalho com pressão, compreendido também através da cobrança do comprometimento com os resultados (valor organizacional, identificado no Planejamento Estratégico).

Fazendo uma relação com a proposta de valor como “Excelência Operacional”, este último valor identificado, tem grande sentido para organização no que diz respeito ao principal propósito do posicionamento estratégico, o que pode ser compreendido segundo palavras de Mario Sérgio Cortella como “Capricho, (que) é fazer o melhor que você pode, na condição que você tem, enquanto você não tem condições melhores para fazer melhor ainda”. Ou seja, é um trabalho que exige fazer mais com menos, diante de uma margem pequena para o aumento de receita, sendo o principal foco a melhoria dos resultados nos processos, bem como a partir da redução de custos e despesas.

6.3. Identificação da Estratégia

Gráfico 13 – Sobre os Novos Colaboradores Serem Deixados “Por sua Conta”

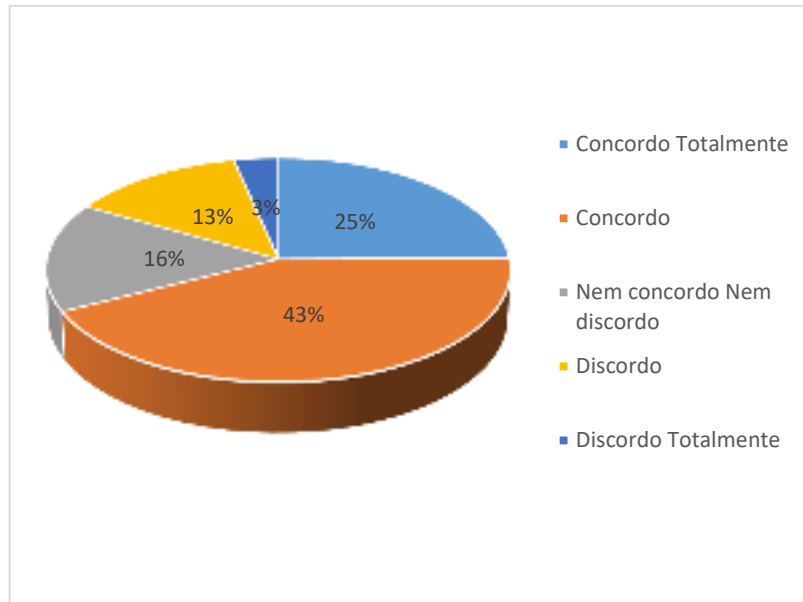


Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No gráfico 13 é apresentado a percepção dos colaboradores sobre o processo de orientação e acolhimento dos novos colaboradores durante o período inicial de adaptação na empresa. A grande maioria, 49%, discorda que o colaborador seja desassistido no exercício das atividades e nas orientações sobre as regras e normas

da organização, revelando que existe uma orientação sobre as práticas e as maneiras de funcionamento da Fretcar.

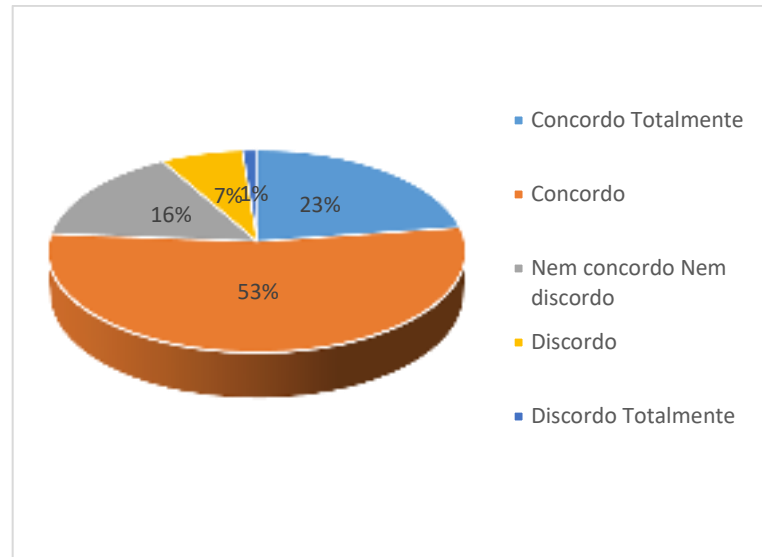
Gráfico 14 – Sobre o Foco dos Gestores nos Serviços ao Cliente e a Qualidade



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

O gráfico 14 indica que 78% dos colaboradores percebem nos gestores um reconhecimento sobre a relevância do cliente e conseqüentemente sobre a qualidade dos serviços realizados pela empresa e o impacto destes no usuário. Revelando dessa forma a importância dos processos e a relação deles com a satisfação e valorização do cliente.

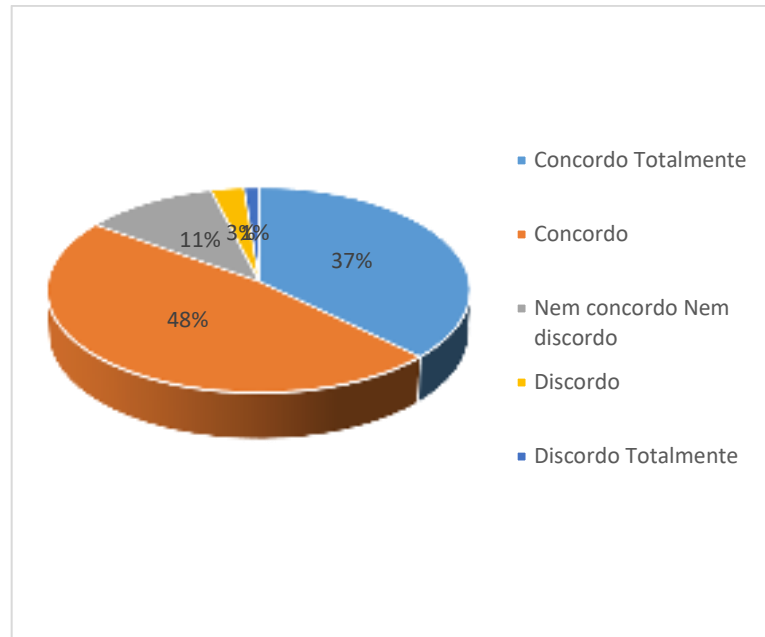
Gráfico 15 – Sobre a Compreensão dos Colaboradores de Quem São os Clientes e suas Necessidades



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

O gráfico 15 indica sobre a percepção dos colaboradores com relação a necessidade dos clientes e quem são estes. A pesquisa revelou que 76% reconhecem quem são os clientes da empresa e que reconhecem quais são as necessidades destes, apresentando uma compreensão significativa. Contudo, entendendo o peso do cliente para o modelo de negócio da Fretcar, este número poderia ser melhorado, no sentido de relacionar os processos e as atividades dos colaboradores com o que o cliente precisa e espera da empresa de uma forma mais clara e alinhada.

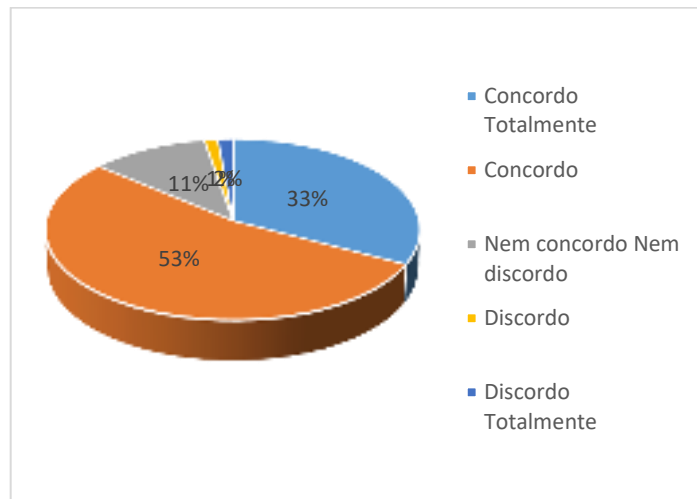
Gráfico 16 – Sobre a Compreensão dos Objetivos e Metas por parte dos Colaboradores



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

O gráfico 16, no que diz respeito a relação da compreensão sobre os objetivos e as metas setoriais, apresentou um índice de concordância significativamente alto com relação ao demais itens. Revelando que de forma geral, a percepção sobre os impactos alcançados não acontece de forma clara a um nível estratégico, mas que, quando fragmentada, os colaboradores conseguem perceber a repercussão de suas ações, reforçando mais uma vez que quando se refere a relação das metas mais próximas e de curto prazo, os colaboradores têm uma maior facilidade de associar a influência dos seus papéis.

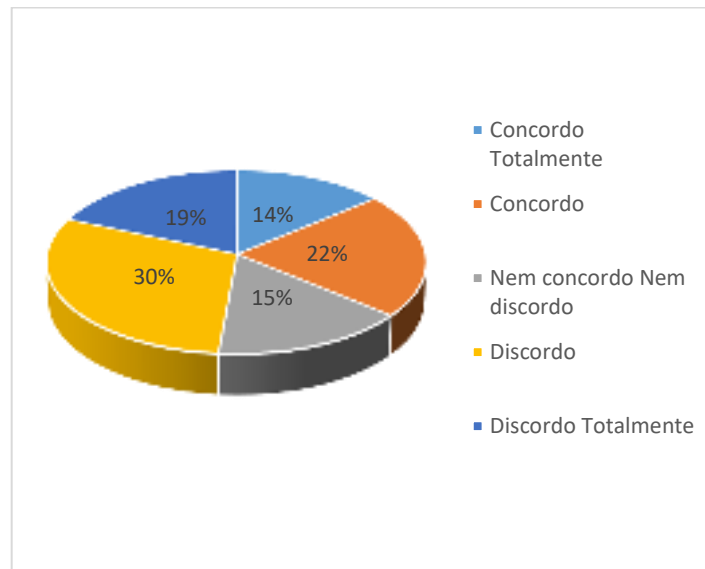
Gráfico 17 – Sobre as Atividades Desenvolvidas para o Alcance da Visão



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

O gráfico 17 indica se os colaboradores desempenham ações para o alcance da visão da Fretcar a partir da realização das atividades, 86% concordaram que o exercício das atividades está relacionado com ações para o alcance da visão. Contudo, como pode ser observado no gráfico 18, o índice de concordância positiva foi o mais baixo com relação aos outros gráficos desse tópico, podendo significar que a percepção sobre o que realmente é a visão da empresa não seja bem esclarecida e acessível, e que os colaboradores podem entender que as metas realizadas de curto prazo, sejam em si, a realização da visão.

Gráfico 18 – Sobre o desconhecimento da Visão da Fretcar



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

Neste gráfico 18, 49% dos colaboradores discordam sobre o desconhecimento da visão da Fretcar. De acordo com o que já foi comentado no gráfico anterior, este foi o menor percentual de concordância positiva deste item, demonstrando uma expressiva divisão entre os níveis de concordância e discordância sobre o que foi questionado. Dessa forma, pode-se verificar mais uma vez a ausência de identificação, correlação e de vinculação entre as atividades desenvolvidas de curto prazo com a influência desta sobre os objetivos estratégicos de longo prazo por parte dos colaboradores.

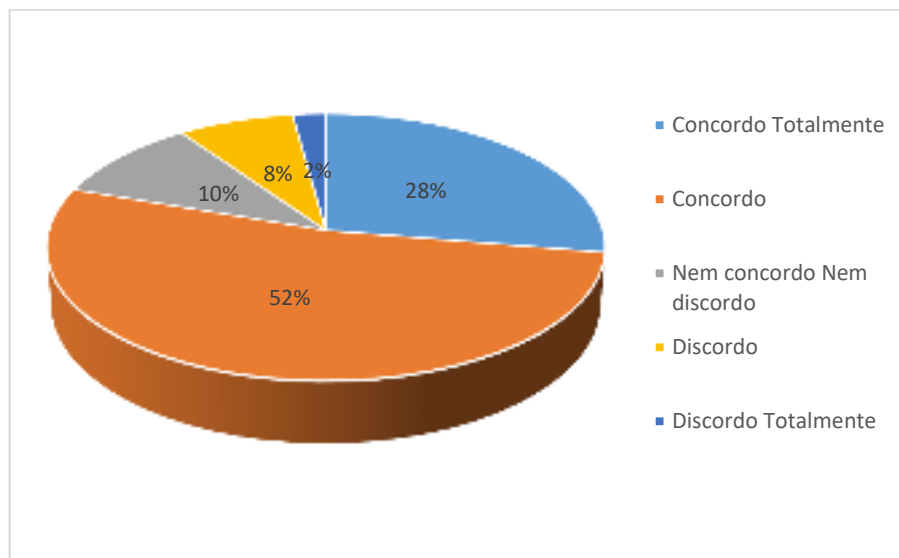
Durante a análise deste item foi possível destacar como é verdadeira a convicção da compreensão dos colaboradores de que realizam e colaboram para o alcance da Visão da Fretcar, mas ao mesmo tempo, não necessariamente a Visão tal e qual elaborada em Planejamento Estratégico, e sim uma visão de necessidade e alcance reduzido. Para colaborar com esta compreensão, podemos ver o item “Desconheço a Visão da Fretcar”, que teve uma concordância de 36%, o que é bastante representativo.

Na análise da Identificação da Estratégia, foi possível perceber uma certa diferença com relação à anterior, pois conta com maior discordância em dois itens, são eles: a percepção dos colaboradores serem deixados por sua conta (41%), e também o desconhecimento da Visão da Fretcar (30%). Ainda na primeira, tivemos um altíssimo número de pessoas que se abstiveram de responder à questão (29%).

É possível também destacar como é verdadeira a convicção da compreensão do quanto realizam e colaboram para o alcance da Visão da Fretcar, podendo esta ter sido compreendida por eles, a partir das metas que são colocadas por setor, e não necessariamente a Visão tal e qual elaborada em Planejamento Estratégico. Para colaborar com esta compreensão, podemos ver o item “Desconheço a Visão da Fretcar”, que teve uma concordância de 36%, o que é bastante representativo.

6.4. Alinhamento Cultura e Estratégia

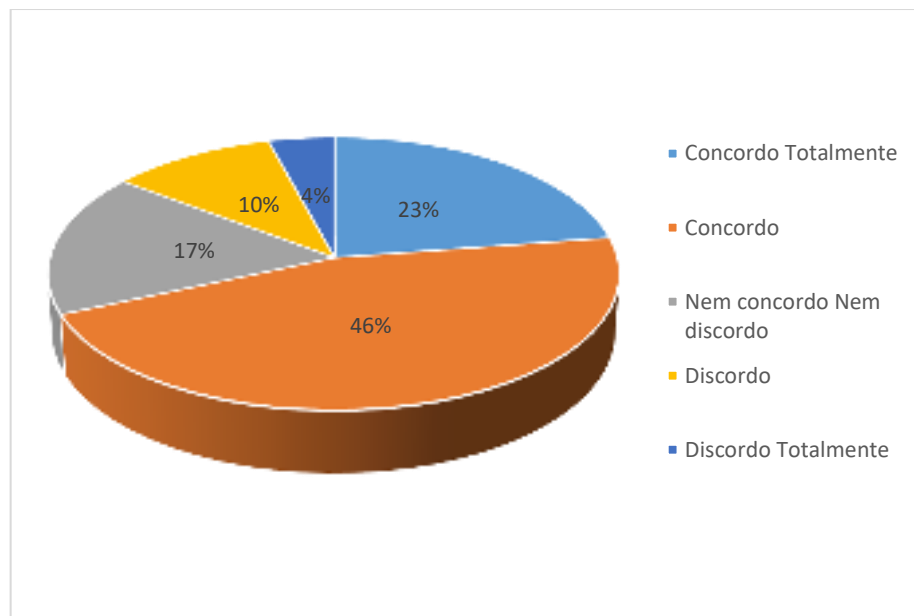
Gráfico 19 – Sobre a Promoção dos Valores Através do Responsável Imediato



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 19 temos a percepção dos colaboradores sobre a promoção dos valores através do seu superior imediato. Neste item, avaliamos diversas lideranças, em seus diversos níveis, o que nos possibilita uma visão das áreas mais estratégicas às mais operacionais (temos muitas lideranças neste nível). Ainda assim, tivemos um nível de concordância de 80%, o que nos retrata um alinhamento significativo, do principal responsável no desdobramento da estratégia.

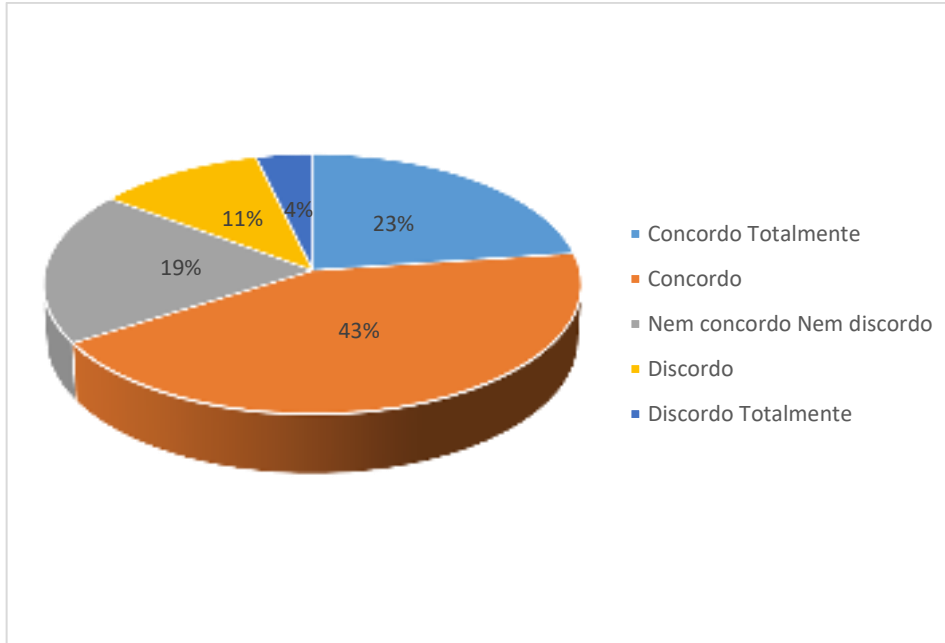
Gráfico 20 – Sobre a Dedicção de Tempo para Falar sobre as Estratégias, Resultados e Valores



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 20 temos a percepção sobre o tempo dedicado pelos líderes, para tratar das estratégias, resultados e valores. Tivemos uma concordância de 69%. Principalmente em relação aos itens anteriores, tivemos uma redução da concordância de forma significativa, assim como um considerável aumento de discordância total (4%). Podemos então concluir que este é um ponto onde a gestão pode melhorar, e que, é possível que muitas percepções acerca da estratégia e dos resultados são percebidas e entendidas não pelos gestores, mas de outras maneiras, o que pode causar maiores distorções.

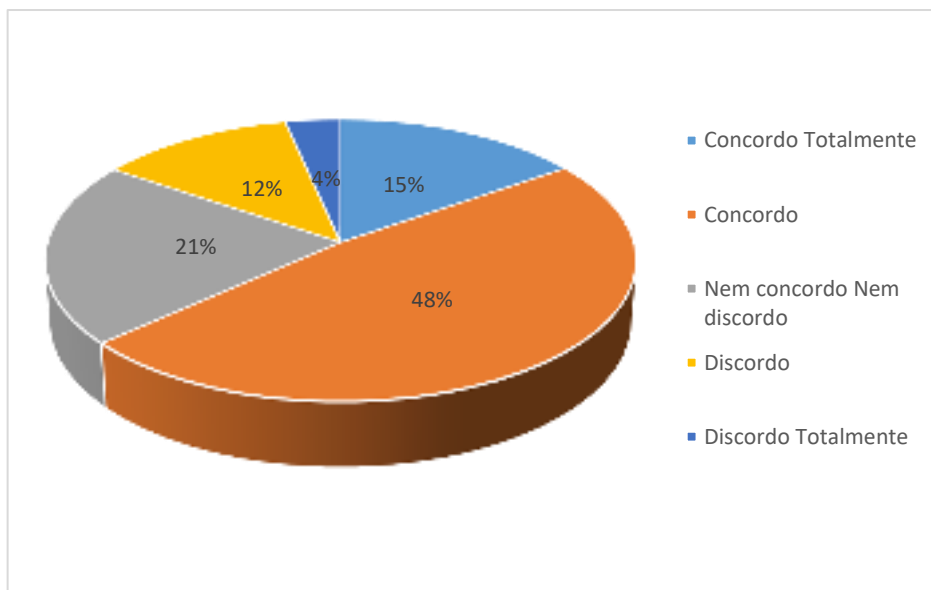
Gráfico 21 – Sobre a Formalização dos Processos Internos



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 21 temos a percepção sobre a formalização dos processos internos. O resultado foi de 66%, índice também bastante baixo, ainda com um alto nível (em relação aos demais) de discordo totalmente (4%). Assim como o item anterior, podemos indicar ser um ponto a melhorar. Principalmente, porque temos aí também um alto percentual de pessoas que optaram por se abster da resposta (19%).

Gráfico 22 – Sobre a Celebração dos Êxitos que a Organização Alcança

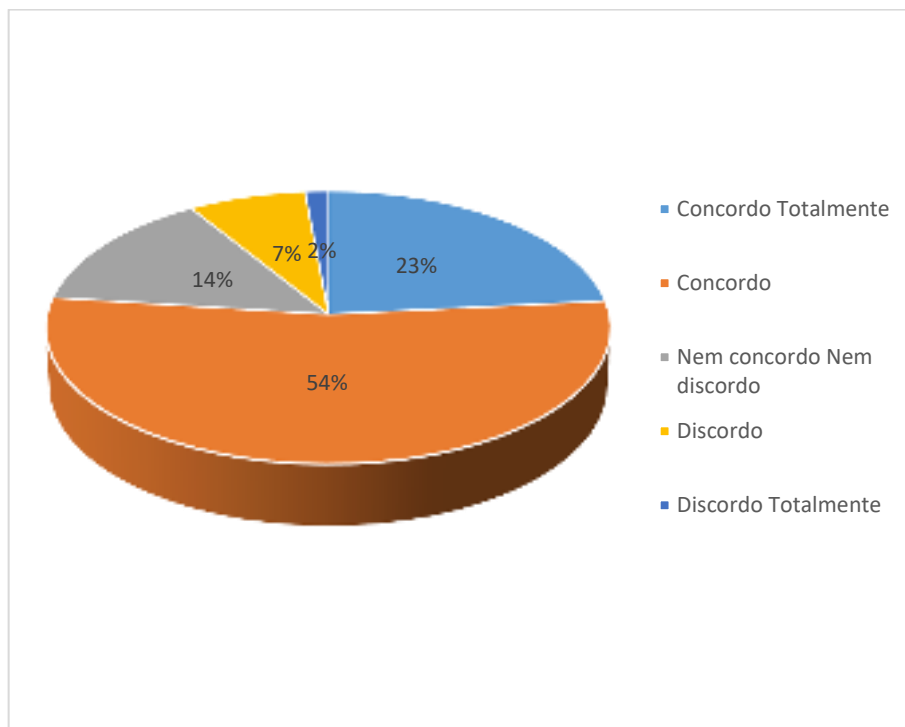


Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 22 temos a percepção sobre a celebração periódica dos êxitos que a organização alcança, que resultou em 63% de concordância, percentual também bastante abaixo da média alcançada até então. A discordância pode ser analisada além da ausência das celebrações, também a não periodicidade delas. Esse item poderia ter sido mais homogêneo, tendo em vista que celebração é algo sem muitas interpretações, mas podemos também destacar que 31,02% das pessoas que responderam a pesquisa, são motoristas, e para esta categoria, se tem na empresa quatro momentos de reconhecimento por ano.

Através de um Projeto chamado ECONomize, os motoristas são avaliados quanto ao desempenho da média de consumo de combustível. Seguindo vários critérios, que são bem trabalhados e divulgados, um colaborador por segmento é premiado a cada semestre, resultando em um total de doze pessoas por ano. Mesmo não sendo muitos colaboradores contemplados, se tem uma solenidade de reconhecimento a cada trimestre, o que por eles é bem reconhecida.

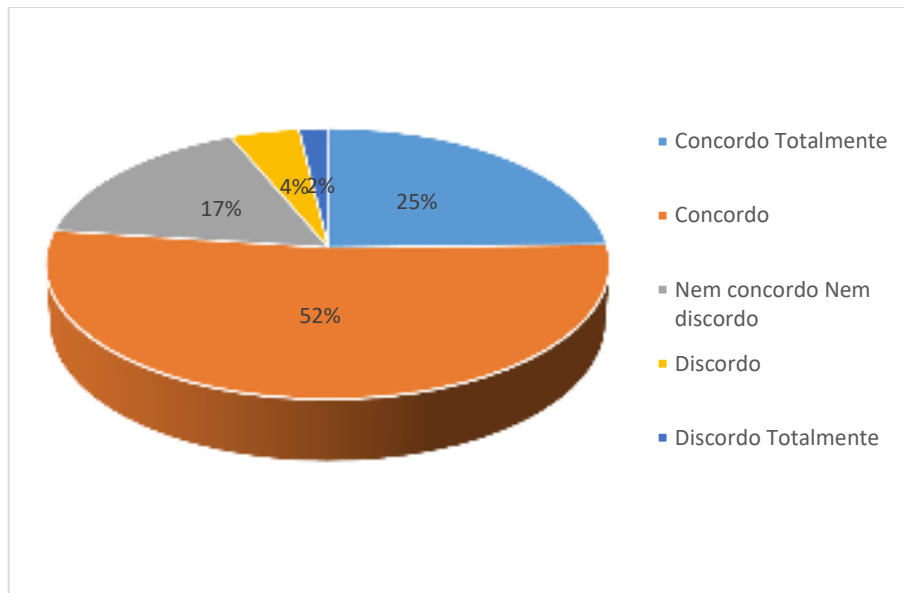
Gráfico 23 – Sobre a Percepção do Alinhamento da Cultura Existente no Recrutamento



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 23 temos a percepção sobre o alinhamento da cultura no momento do Recrutamento e Seleção. Esse resultado volta a melhorar com uma concordância de 77%. É importante destacar que, diferente do que muitas vezes ocorre nas outras empresas do mesmo segmento, se tem um processo seletivo que segue critérios bem definidos, onde os próprios sócios não admitem funcionários através de indicações sem ter passado e sido aprovados no processo seletivo. Isso já colabora com uma percepção de comprometimento da seleção de acordo com o perfil esperado pela organização.

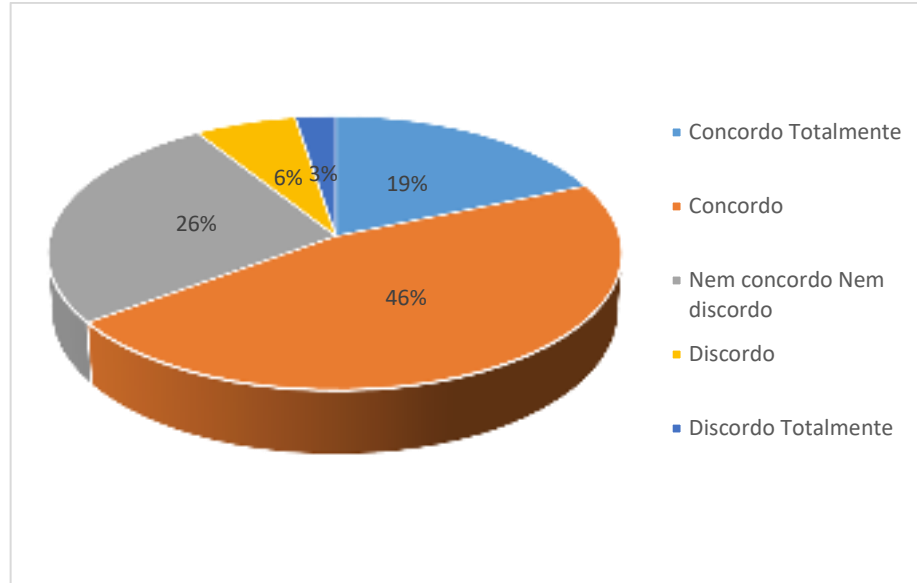
Gráfico 24 - Sobre a Percepção do Alinhamento da Cultura Existente na Promoção



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 24 temos a percepção sobre o alinhamento da cultura no momento de promoção interna. Com um percentual de 77% concordância, temos também um aumento na concordância e assim como o item anterior, podemos citar um processo de critérios bem divulgados e estabelecidos para promoção, principalmente no que diz respeito aos motoristas Com as Escola de Formação de Condutores, se tem o maior índice de promoções durante o ano, com critérios de ingresso, continuidade e promoção bem definidos e divulgados.

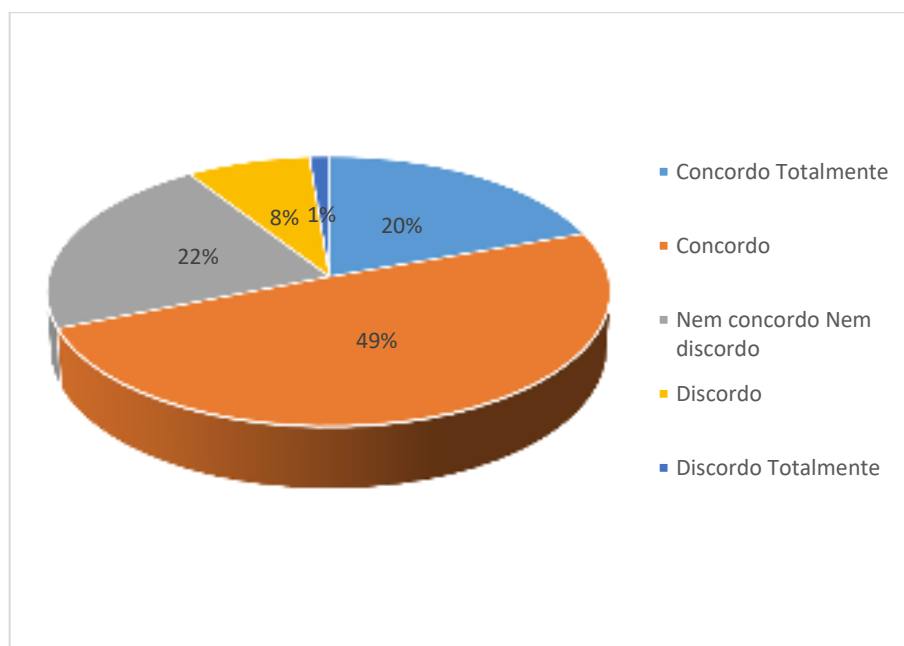
Gráfico 25 - Sobre a Percepção do Alinhamento da Cultura Existente no Desligamento



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 25 temos a percepção dos colaboradores sobre a importância do alinhamento com a cultura existente no momento do desligamento, 65% concordaram ser importante que estejam seguindo as referências culturais para realizar um desligamento, ao mesmo tempo 26% dos colaboradores não se posicionaram sobre este item, revelando que nem sempre os motivos dos desligamentos são percebidos por parte dos funcionários ou esclarecidos por parte da empresa.

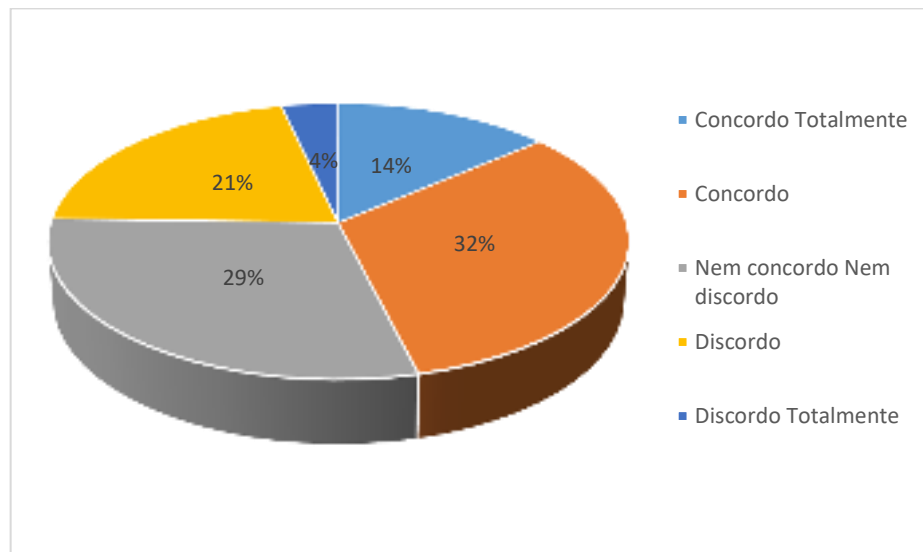
Gráfico 26 – Sobre a Adaptação Fácil nas Mudanças do Segmento



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 26 os colaboradores são questionados sobre a facilidade na adaptação as mudanças do segmento, 69% concordam que existe facilidade em se ajustar às novas rotinas e processos e um número significativo, 22% não se posicionaram.

Gráfico 27 – Sobre os Procedimentos Serem mais importantes que os Resultados

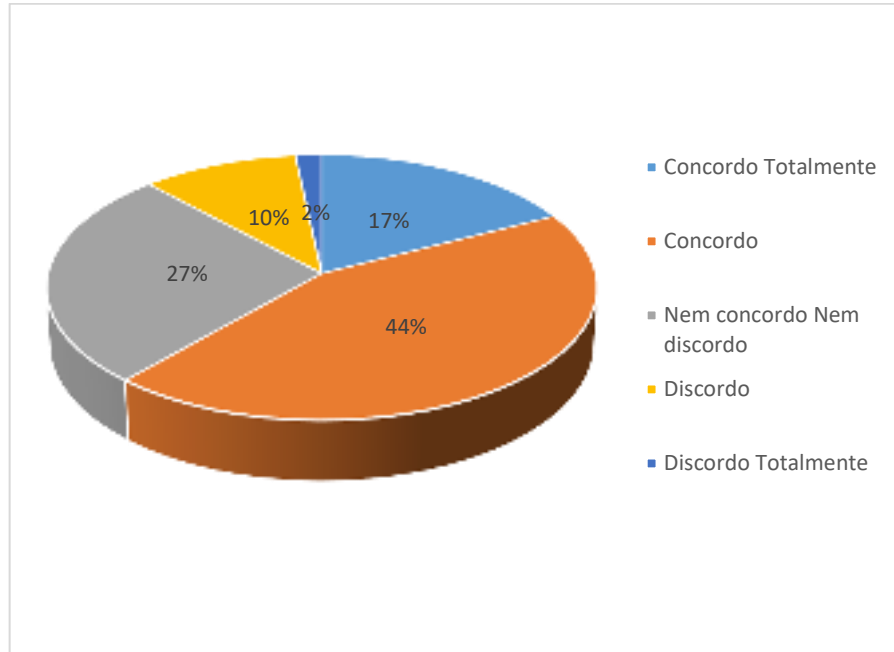


Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 27 temos o menor nível de concordância do item. O gráfico questiona se os procedimentos são mais importantes do que os resultados para os colaboradores e somente 46% concordaram, sendo que 29% não soube se posicionar e 25% não concorda. Dessa forma, a pergunta permitiu perceber o quanto esse ponto esta fragmentado na empresa. Neste item pode-se perceber o alinhamento da cultura, processos e forma de fazer as atividades, com a estratégia, a visão e os resultados esperados. Com isto, os colaboradores apresentaram uma maior dificuldade de posicionamento entre as respostas, principalmente no item que se refere sobre os processos e os resultados da empresa que, embora com o percentual de concordância de 46%, apresentou um valor de 29% de ausência de posicionamento. Importante perceber que é o item que mais está relacionado com o que a empresa espera de resultado e como, quais os meios, que esse resultado será alcançado. A forma como fazemos as coisas no sentido de como nos comportamos ao realizar uma

atividade é extremamente importante para a determinação dos resultados e da qualidade dos resultados.

Gráfico 28 – Sobre a Consideração dos Custos na Tomada de Decisão



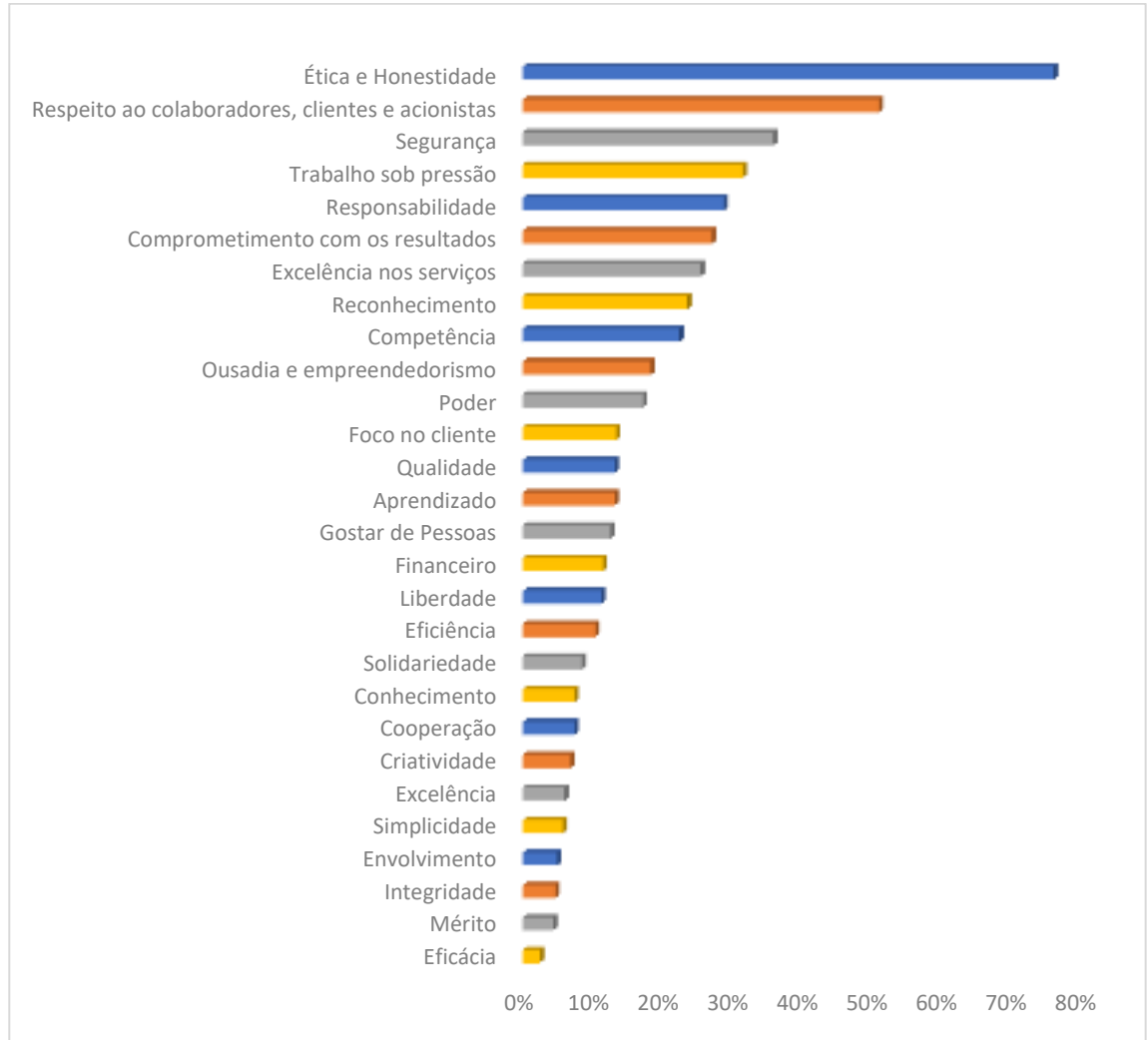
Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 28 sobre a relevância dos custos nas decisões da empresa, 61% concordaram que os custos são percebidos como um item importante durante as avaliações para uma decisão, porém, o índice de ausência de posicionamento e o de discordância foram representativos em comparação com os gráficos anteriores, reforçando a necessidade de compreensão por parte dos colaboradores sobre o modelo e a estrutura do negócio, excelente operacional, além da visão da empresa em ser e trabalhar de forma economicamente viável.

Neste item sobre alinhamento da cultura com a estratégia, os colaboradores apresentaram uma maior dificuldade de posicionamento entre as respostas, principalmente no item que se refere sobre os processos e os resultados da empresa que, embora com o percentual de concordância de 46%, apresentou um valor de 29% de ausência de posicionamento. Importante perceber que é o item que mais está relacionado com o que a empresa espera de resultado e como, quais os meios, que esse resultado será alcançado. A forma como fazemos as coisas no sentido de como nos comportamos ao realizar uma atividade é extremamente importante para a determinação dos resultados e da qualidade dos resultados.

6.5. Identificação dos Valores

Gráfico 29 – Sobre os Valores Percebidos na Organização



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores (2017)

No Gráfico 29 temos a percepção dos valores organizacionais. Sabendo que este levantamento se tratava de valores prioritariamente percebidos, pode-se compreender que os primeiros foram identificados pela maior parte do universo de entrevistados e os últimos, dentre os valores listados, são os menos percebidos no dia-a-dia da organização. Assim, concluímos que foi possível identificar que 76% do total de pesquisados percebem que ética e honestidade são valores mais consolidados e praticados na organização. Logo em seguida, temos com 56% o Respeito aos colaboradores, clientes e acionistas como o segundo valor mais

percebido. Interessante ressaltar, que ambos são valores indicados na Ideologia, percebidos como estratégicos para o negócio. O último valor no ranking ficou Eficácia com 2% do total de respondidos.

6.6. Observações e Considerações

Ao fim da pesquisa, contando principalmente que o número de entrevistados representa mais de um terço do universo de funcionários da organização, é possível perceber que a maioria dos colaboradores tem uma visão alinhada sobre a cultura. Entende-se por isso uma visão onde quase nenhum item se teve pulverização de opiniões sobre os valores definidos e costumes praticados no dia-a-dia. Esse resultado nos traz uma visão unificada, mas não necessariamente essa visão condiz em todos os momentos com os valores mapeados como estratégicos para a organização. Apesar de grande parte da percepção dos valores praticados serem alinhados com os valores identificados na ideologia, tivemos alguns outros destaques relacionados a estratégia que valem a pena serem levados em consideração em uma futura revisão da ideologia.

Podemos acrescentar ainda nesta análise que já a percepção da identificação da estratégia teve resultado diferente do esperado. O que teve um maior impacto foram os itens onde predominou a percepção sobre o conhecimento da estratégia, porém, o percentual de pessoas que desconhecem foi representativamente mais elevado. Isso pode ser relevante ao consideraras ações internas da organização para promover esta divulgação e desdobramento da estratégia para um nível mais detalhado e de maior alcance. Vale a pena ressaltar ainda que, em alguns momentos, tivemos um resultado de percepção por parte dos colaboradores sobre o a compreensão das estratégias da organização, mas a percepção destes pode ser confundida com as atividades de maior proximidade e não ter coerência com a estratégia proposta a nível de visão empresarial.

A percepção acima pode ser colaborada com o resultado do terceiro tema, sobre o alinhamento da cultura com a estratégia. Neste, identificamos que a maior percepção deste alinhamento se dá a partir do que é cobrado e acompanhado diretamente pelo resultado da sua função, o que não necessariamente indica uma compreensão a nível estratégico, mas bem mais próximo de uma visão operacional e em alguns níveis, uma compreensão do tático. Os funcionários acreditam

compreender das estratégias do Negócio, porém, ao mesmo tempo, indicam com os resultados apurados, uma falta de compreensão desta relação entre os valores e a estratégia vinculada.

A própria realização da pesquisa contribui para um processo de questionamento e reflexão sobre o tema, que teve seu impacto nos colaboradores que a responderam, percentual representativo (cerca de 40% de todos os funcionários), bem como para uma apresentação para o corpo gerencial, que poderá realizar análises e intervenções a partir dos resultados apurados e das sugestões indicativas do Projeto.

7 ANÁLISE DO SETOR

7.1 O Segmento de transporte de passageiros no Estado do Ceará

O seu sistema de transporte público de passageiros do Estado do Ceará é composto por quase dois mil e quinhentos veículos e cerca de 12 mil colaboradores nas mais variadas áreas (Sindiônibus, 2015). Em Fortaleza, Capital do Ceará, estão situadas as mais importantes rodovias que fornecem acesso com o restante do país, interligando rotas de extrema importância a nível de alcance e de riquezas turísticas econômicas. O setor tem recebido diferentes investimentos nesses últimos anos e desenvolvido alguns projetos estaduais e municipais, porém algumas propostas apresentadas têm levado um tempo significativo para de fato cumprir-se.

Houve pequenas modernizações nas malhas rodoviárias e recentemente, a capital do Estado passou por uma reestruturação e algumas modificações, como por exemplo a realização de rotas exclusivas para ônibus, a integração entre linhas de ônibus e outros modais ou entre ônibus metropolitanos e urbanos, e programas com tarifas promocionais, assim como investimentos em tecnologia. Outro projeto que o setor de transporte de pessoas desenvolveu foi o programa CRIARHT, formado em 2014, o projeto busca reunir os empresários e as empresas do segmento para apresentar os casos de sucesso e as boas práticas realizadas nas empresas do setor.

Contudo, a adequação até então é insuficiente. O sistema ainda possui grandes demandas relacionadas a estrutura viária e operacional, quase cinquenta por

cento das estradas ainda não possuem pavimentos e/ou não possuem estrutura mínima necessária para circulação de veículos. Os projetos desenvolvidos ou programados sofrem interferência da disposição política e da descontinuidade das programações elaboradas.

8 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

8.1. Modelo de Implementação da Estratégia voltado a Fretcar (Apêndice B)



Fonte: Modelo elaborado pelos autores (2017)

8.2. Descrição do modelo de gestão estratégica integrado à cultura organizacional da Fretcar

A partir da análise realizada, levando em consideração os dados obtidos na pesquisa de campo, benchmarking, levantamento bibliográfico e pesquisa documental, foi possível uma compreensão mais ampla da realidade organizacional pesquisada, bem como uma visão dos potenciais de intervenção a serem realizados. Com isso, a proposta da equipe é traduzida na prática por um modelo de

implementação da estratégia para realização anual no processo de condução do Planejamento Estratégico da Fretcar, que perpassa pela execução e pela prática em um ciclo que se repete a cada ano, passando pela alta gestão administrativa, gerência média e área operacional.

As organizações focam suas estratégias com base no conhecimento e utilizam o BSC para operacionalizá-las, uma vez que a grande probabilidade de fracasso ou sucesso empresarial é a capacidade de execução da estratégia (KAPLAN;NORTON,1997).

Logo, o ciclo deve ter seu início a partir de um Diagnóstico Organizacional, onde será possível uma análise de todas as áreas da empresa, baseado nas Perspectivas do BSC (Financeiro, Mercado/Cliente, Processos Internos, Pessoas). Com isso, teremos uma visão melhor da situação presente.

Considerando que o BSC é uma ferramenta de controle do alcance das estratégias, neste momento, será aplicado um questionário com várias perguntas relacionadas ao cenário do BSC para que seja possível uma descrição minuciosa da situação de cada perspectiva, dessa forma possibilitando uma aferição do desempenho do ano relacionado.

O modelo de implementação da estratégia foi dividido em três grandes grupos de processos a serem realizados, sendo o primeiro a análise da Necessidade de Mercado. Esta, passa por três etapas menores, são elas:

- Análise do Segmento – Neste primeiro momento é relevante uma análise do segmento de transporte, sendo observado não somente o transporte público, mas todas as opções de transporte de pessoas que possa vir a impactar o Negócio;
- Análise Sistêmica e Integrada – Esta por sua vez, é uma análise que deverá perpassar por vários pontos tão necessários para desenvolver um planejamento estratégico mais assertivo, integrando a análise socioeconômica, ambiental, jurídica, demográfica, cultural, tecnológica, social e regulatória.
- SWOT – Esta etapa visa realizar uma análise e definir os objetivos organizacionais futuros a partir de uma avaliação das forças e fraquezas da empresa, assim como das oportunidades e ameaças do mercado de uma forma geral.

A partir de todas essas análises referente a necessidade de mercado, teríamos a elaboração da Estratégia Organizacional como a entrega deste primeiro momento,

concedendo informações necessárias para a concepção do segundo momento: a proposta de valor.

O segundo grande grupo do processo a ser realizado proposto pelo modelo de implementação da estratégia é a definição da proposta de valor, está dividida em quatro etapas, são elas:

- Ideologia – Tendo como base as informações levantadas no diagnóstico do BSC, este momento visa revisar ou reafirmar a missão, a visão e os valores da organização, procurando definir a intenção estratégica para os alicerces da empresa e as perspectivas futuras. O momento seria realizado através de algumas reuniões com a diretoria e a alta gerencia.
- Objetivos Estratégicos – A partir da definição da missão e da visão, neste momento, será elaborado as metas globais da empresa, as metas definidas para longo prazo.
- Projetos/Indicador/Ações – Neste item será realizado a definição dos projetos, dos indicadores e das ações, a partir das metas globais definidas na etapa anterior, de forma que alcance todos os departamentos da empresa e que se tenha uma definição dos indicadores essenciais para o alcance dos projetos e que se tenha uma definição das ações específicas associadas ao indicador e consequentemente ao projeto. Então, a partir dos objetivos da empresa, se teria a elaboração dos indicadores estratégicos e o envolvimento dos setores relacionados com as metas estabelecidas. Além disso, seria propiciado a gestão à vista para divulgação e acompanhamento dos resultados, reuniões periódicas e a utilização de *dashboard*.
- Parceiros Estratégicos – Esta etapa será a responsável pelo estabelecimento de parceiros ou alianças estratégicas, levando em consideração a visão do negócio, de forma a garantir uma vantagem competitiva à organização.

Concluindo todas estas etapas relacionadas as análises referente a proposta de valor, teríamos a elaboração do Mapa Estratégico da Organização como a entrega deste segundo momento.

Com a elevação da competição, redução das diferenças entre as empresas, no que se refere a tecnologia, produtos e serviços, entender quais as necessidades dos clientes e o que a empresa está é um papel muito importante para estratégia do

negócio, assim como associar as declarações de visão, valores e estratégias em ações, logo, durante esses dois grandes processos, Necessidade de Mercado e Proposta de Valor, há ainda o fator cliente que está envolvido em todo encadeamento das ações definidas, sendo considerado como um elemento chave para definição de todo os recursos e práticas definidas.

A partir do momento em que temos a Estratégia bem delimitada e o Mapa Estratégico elaborado, se torna possível a disseminação e customização deles dentro da cultura. Para que isso seja possível, é preciso uma comparação da proposta de valores com os valores da equipe atual. Só assim, poderemos entender a viabilidade e sucesso desta aplicação.

Tendo isto como ponto de partida, agora a liderança será o pontapé inicial para a disseminação da proposta estratégica. É o corpo de líderes que poderá realizar os ajustes que irão moldar e adaptar as intervenções, sendo assim capazes de alcançar o empenho dos colaboradores, para que compreendam e ponham em prática as ações. Os líderes são responsáveis por realizar os ajustes e as mudanças necessárias tanto nos Processos como nas Equipes. Além disto, também deverão garantir que os valores sejam preservados principalmente nas práticas de admissão, promoção e desligamento, situações onde são expostos de forma mais nítida para todos os colaboradores.

É nesse processo de disseminação que, que saímos do nível estratégico (alta administração) e tático (gerência média) para alcançar o operacional, responsáveis direto pelo alcance dos resultados. É neste momento que tudo deverá ser bem direcionado e propagado, dentro da realidade cultural, considerando os potenciais e as limitações da equipe, bem como as fragilidades e forças dos processos.

Neste sentido temos a representação da Cultura como fator fundamental, que perpassa desde a análise da Necessidade de mercado, à proposta de valor e disseminação da Estratégia com a equipe, afinal, será o engajamento das pessoas em todas as metas, ações e projetos que proporcionarão o alcance dos Resultados.

Será a absorção da estratégia pela cultura que resultará no alcance ou não dos objetivos esperados. Após todo o processo de engajamento, poderemos aferir o alcance das metas, e proporcionar o recomeço do ciclo, avaliando o que foi possível alcançar e realizando um novo diagnóstico organizacional, para que com o aprendizado de todo o processo seja possível um ciclo cada vez mais cheio de sucesso e êxito nos trabalhos realizados.

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo possibilitou realizar uma análise sobre a importância do alinhamento estratégico e da cultura organizacional, assim como identificar a incorporação da Fretcar sobre a cultura e as diretrizes estratégicas inseridas, afim de propor um modelo capaz de integrar a estratégia do negócio com a cultura organizacional que facilite o alcance dos procedimentos estabelecidos.

Os resultados permitiram observar que os baixos resultados alcançados pela empresa nas ações estratégicas anteriores, de fato, estão relacionadas com o distanciamento da cultura existente com o planejamento estratégico.

Durante as análises da pesquisa foi possível perceber que existem valores compartilhados e aprendidos pelo grupo, assim como a existência do processo de adaptação e integração das práticas e dos comportamentos organizacionais desejados, assim como a percepção sobre o fortalecimento dessas práticas no momento da seleção e na promoção dos funcionários, não havendo dificuldade de posicionamentos nas respostas ou respostas destoantes dos valores por parte dos colaboradores, validando a teoria levantada sobre o tema no que se refere as práticas organizacionais necessárias para construção de uma cultura que reflita os valores esperados. Talvez o ponto importante apresentado na pesquisa com relação a este item que pode ser destacado, seja sobre a percepção dos valores organizacionais durante os desligamentos, tendo como sugestão a possibilidade de uma maior clareza sobre as regras ou comportamentos não atendidos em caso de desligamento por parte da empresa.

No que se refere ao planejamento estratégico, através do levantamento de dados sobre a Fretcar, foi possível perceber que a empresa possui uma visão estratégica definida e formula ações junto com os gestores para o alcance das metas estabelecidas, contudo, além da influência do próprio segmento do negócio no qual a organização está inserida e a influência deste para o alcance da visão, as estratégias não estão tão explícitas e formuladas para todos os níveis de forma que a empresa possa competir e alcançar seus objetivos, pois embora a pesquisa tenha demonstrado que os colaboradores estejam empenhados em suas metas setoriais, a visão de longo prazo não é alcançada.

Destacamos ao fim da pesquisa, contando principalmente que o número de entrevistados representa mais de um terço do universo de funcionários da organização, é possível perceber que a maioria dos colaboradores tem uma visão alinhada sobre a cultura. Entende-se por isso uma visão onde quase nenhum item se teve pulverização de opiniões sobre os valores definidos e costumes praticados no dia-a-dia. Esse resultado nos traz uma visão unificada, mas não necessariamente essa visão condiz em todos os momentos com os valores mapeados como estratégicos para a organização. Apesar de grande parte da percepção dos valores praticados serem alinhados com os valores identificados na ideologia, tivemos alguns outros destaques relacionados a estratégia que valem a pena serem levados em consideração em uma futura revisão da ideologia.

Podemos acrescentar ainda nesta análise que já a percepção da identificação da estratégia teve resultado diferente do esperado. O que teve um maior impacto foram os itens onde predominou a percepção sobre o conhecimento da estratégia, porém, o percentual de pessoas que desconhecem foi representativamente mais elevado. Isso pode ser relevante ao consideraras ações internas da organização para promover esta divulgação e desdobramento da estratégia para um nível mais detalhado e de maior alcance. Vale a pena ressaltar ainda que, em alguns momentos, tivemos um resultado de percepção por parte dos colaboradores sobre o a compreensão das estratégias da organização, mas a percepção destes pode ser confundida com as atividades de maior proximidade e não ter coerência com a estratégia proposta a nível de visão empresarial

A percepção acima pode ser colaborada com o resultado do terceiro tema, sobre o alinhamento da cultura com a estratégia. Neste, identificamos que a maior percepção deste alinhamento se dá a partir do que é cobrado e acompanhado diretamente pelo resultado da sua função, o que não necessariamente indica uma compreensão a nível estratégico, mas bem mais próximo de uma visão operacional e em alguns níveis, uma compreensão do tático. Os funcionários acreditam compreender das estratégias do Negócio, porém, ao mesmo tempo, indicam com os resultados apurados, uma falta de compreensão desta relação entre os valores e a estratégia vinculada.

Logo, sobre a contribuição da cultura para a realização das ações, pode-se perceber uma dificuldade de posicionamento dos colaboradores, evidenciando a dificuldade de assimilação e alinhamento sobre a estratégias de longo prazo da

Fretcar, revelando uma necessidade de uma comunicação mais efetiva da estratégia aos demais níveis da organização, uma vez que tão importante quanto elementos tecnológicos, sistemas de informação e a própria estratégia, é o alinhamento dessas estruturas com a cultura organizacional, sendo considerado este último como um item que possui a capacidade de produzir e obter resultados superiores, sendo uma fonte geradora de vantagem competitiva, considerado um elemento de fundamental importância e relevância na gestão estratégica das organizações.

Portanto, ao falarmos sobre a importância do alinhamento da cultura organizacional com a estratégia corporativa, estamos falando do que ocorre quando, as estratégias e os valores culturais se apoiam mutuamente. As estratégias precisam ser combinadas com os valores da organização, e devem ser percebidas nesses termos pela empresa de uma forma geral. Os colaboradores precisam aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se no longo e nos curtos prazos. Para isso uma possibilidade de maior assertividade seria uma revisão futura dos valores definidos em relação a sua aderência à necessidade de mercado, de tal forma que estejam alinhados e somando forças para alcançar os resultados almejados.

A própria realização da pesquisa contribui para um processo de questionamento e reflexão sobre o tema, que teve seu impacto nos colaboradores que a responderam, percentual representativo (cerca de 40% de todos os funcionários), bem como para uma apresentação para o corpo gerencial, que poderá realizar análises e intervenções a partir dos resultados apurados e das sugestões indicativas do Projeto.

O processo de execução do trabalho foi de grande relevância para a formação da equipe, que pôde obter uma melhor percepção acerca da realidade organizacional da Fretcar, bem como da importância do alinhamento cultural à Estratégia. Entendendo que qualquer mudança no Mercado, poderá e deverá, em alguns momentos, ter impactos mais relevantes dentro da organização, promovendo mudanças de valores, cultura e equipe. Na Fretcar, as propostas estratégicas costumam acontecer em um ritmo mais lento, o que lhe permitiu que as mudanças acontecessem de forma gradativa ao longo do tempo. A trabalho auxiliou ainda na sustentação da justificativa inicial do trabalho através da análise da pesquisa, demonstrando de forma efetiva uma necessidade de alinhamento estrutural na

organização, assim como no auxílio para percepção sobre a instancia de metas e de planejamentos mais claros e mais associados ao objetivo maior da empresa.

A experiência deste estudo traz aprendizados relevantes, pois, através dele, uma nova concepção da relação entre estratégia e cultura foi percebida, servindo de reflexão para diversas possibilidades de intervenção e atuação nas inúmeras realidades de negócio, pois apesar do estudo direcionado à Fretcar, a análise de intervenção pode ser customizada e aplicada em qualquer outro modelo de negócio. Tais frutos trazem a certeza de um trabalho executado com sucesso de objetivo alcançado.

Como sugestão, o trabalho poderá contribuir para futura tentativa de intervenção a partir de uma análise mais próxima da realidade organizacional para um direcionamento mais assertivo diante das possibilidades estratégicas.

REFERENCIAS

BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. Mudando o papel da alta gerência indo além da estratégia para alcançar o propósito. In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social: Teoria e ejercicios**. 7 eds. Ver.Madrid: Paraninfo, 1991.

CAMP, R. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Idalberto. **Recursos Humanos**. 3. ed. Atlas. São Paulo: 1995, p.77.

_____. **Os Novos Paradigmas**. Como as mudanças estão mexendo com as empresas. Atlas, São Paulo: 1996.

_____. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

EDERER, A. L.; SETHI, V. **Key prescriptions for strategic is planning** *Journal of Management Information Systems*, v. 13, n. 1, p. 35-62, Summer 1996.

FLEURY E FLEURY, M.T.L. A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **O desvendar a cultura de uma organização** – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FONTES FILHO, J.R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** (5ª Ed.). São Paulo, Atlas, 2010.

GODOY, Arilda S., **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In *Revista de Administração de Empresas*, V. 35, n.2, Mar./Abr. 1995^a, p. 57-63.

GHEMAWAT, P. **Competition and business strategy in historical perspective**. *Business History Review*, v.76, p.37-74, spring, 2002.

GUERRA, A.I. (2000). **Influência dos estilos gerenciais no clima organizacional. Dissertação de mestrado**, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.

HENDERSON, J. e VENKATRAMAN, N. – **Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations**. *IBM Systems Journal*, v.32, n.1, 1993.

HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D., & SANDERS, G. **Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases**. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. 1990.

HUNGER, J.D. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002,

KAPLAN, Robert S.; NORTON, DAVID P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MASCARENHAS, André E. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MCGRATH, Business Models: **A Discovery Driven Approach**, Long Range Planning, abr.–maio 2010.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: Pesquisas qualitativas em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NASCIMENTO, Danilo Costa. **Estratégia competitiva e modelo de negócios no setor de tecnologia**. Dissertação (Mestrado). 75 fls. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte, 2016.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation - **inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Alta Books, 2011. 300

PORTER, Michael E. Competição: **estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Production Journal**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. (1995). **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva

SCHEIN, E. H. (1992). **Organizational culture and leadership** (2ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

SCHEIN, E. H. What is culture. In P. J. FROST, L. F. MOORE, M. R. LOUIS, C. C. Lundberg & J. Martin (Orgs.), **Reframing organizational culture** (pp. 243-253). Newbury Park: Sage, 1991.

_____. **Organizational culture and leadership** (2ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

ULRICH, Dave (org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, Dave; ALLEN, Justin; BROCKBANK, Wayne; YOUNGER, Jon; NYMAN, Mark. **A transformação do RH**: construindo os Recursos Humanos de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2011.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A

APÊNDICE B

