

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Orildo Ferreira Júnior

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CAIXA + 10 NA PERCEPÇÃO DE GERENTES
E EMPREGADOS DE UMA AGÊNCIA

Pedro Leopoldo

2015

Orildo Ferreira Júnior

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CAIXA + 10 NA PERCEPÇÃO DE GERENTES
E EMPREGADOS DE UMA AGÊNCIA

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira.

Pedro Leopoldo

2015

658.4012 FERREIRA JÚNIOR, Orildo
F383p O planejamento estratégico Caixa + 10 na
percepção de gerentes e empregados de uma Agência /
Orildo Ferreira Júnior.
- Pedro Leopoldo: FPL, 2015.

110 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL , Pedro
Leopoldo, 2015.
Orientador: Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégia.
3. Percepção. I. MAFRA, Frederico Cesar, orient.
II.Título.

658.4012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

Orildo Ferreira Júnior

FOLHA DE APROVAÇÃO


Título da Dissertação: "O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CAIXA+10 NA PERCEPÇÃO DE GERENTES E EMPREGADOS DE UMA AGÊNCIA".

Nome do Aluno: **ORILDO FERREIRA JUNIOR**

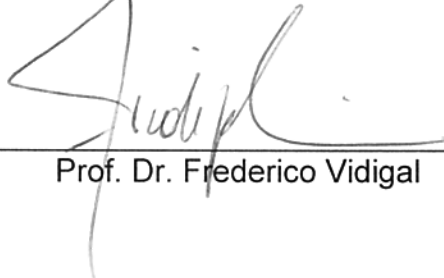
Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. Frederico César Mafra Pereira - Orientador



Prof. Dr. José Edson Lara



Prof. Dr. Frederico Vidigal

Pedro Leopoldo (MG), 04 de agosto de 2015.

Dedicatória

A Deus, minha família,
aos amigos, colegas de trabalho e orientadores
pelo apoio, força, incentivo, companheirismo e amizade.

Sem eles nada disso seria possível.

Agradecimentos

Agradeço em especial à minha esposa Carmem que sempre me apoiou sacrificando horas de convívio em família; aos meus filhos pelas horas em que me ausentei; Aos meus pais pelo apoio incondicional e educação; às minhas irmãs em especial à Elizabeth pelas horas de ajuda no desenvolvimento desta dissertação; e à nossa amiga Lilian e família, por também se sacrificarem e compartilharem deste sonho comigo;

À Caixa Econômica Federal pelo apoio institucional e financeiro oferecidos.

À Fundação Pedro Leopoldo, por seu ambiente acadêmico acolhedor onde me permitiram iniciar essa caminhada.

Aos professores, em particular ao Frederico Mafra, meu orientador, e ao José Edson, professor e membro da banca, que referendando minha escolha, prestaram-me grande ajuda. Também pelas quase intermináveis (e estimulantes) discussões sobre os temas abordados nesta dissertação e como se tudo isso ainda não fosse o bastante, pela presença sempre amável e cordial, verdadeiros *gentleman*.

À Secretaria da Fundação, meus agradecimentos a todos os empregados.

À minha gerente Geral Patrícia Macedo pela ajuda, carinho e companheirismo que se ofereceu a compartilhar sua experiência, tempo e conhecimento.

Aos meus colegas de caminhada nesta etapa; aos membros da banca de exame de qualificação, pelas contribuições que permitiriam a melhoria deste trabalho;

De todo modo, gostaria também de agradecer àqueles colegas do trabalho e da Escola, familiares e amigos, que, de uma forma ou outra, colaboraram com suas dicas, discussões ou mesmo com palavras de afeto e estímulo.

Finalmente e mais importante: a DEUS, pai misericordioso e de infinita Sabedoria, amigo, confidente e conselheiro de todas as horas.

Epígrafe

"Todo o futuro da nossa espécie,
todo o governo das sociedades,
toda a prosperidade moral e material das nações
dependem da ciência,
como a vida do homem depende do ar.
Ora, a ciência é toda observação, toda exatidão,
toda verificação experimental.
Perceber os fenômenos, discernir as relações,
comparar as analogias e as dessemelhanças,
classificar as realidades, e induzir as leis,
eis a ciência;
eis, portanto, o alvo que a educação deve ter em mira.
Espertar na inteligência nascente as faculdades
cujo concurso se requer nesses processos
de descobrir e assimilar a verdade."

Rui Barbosa.

Resumo

As grandes corporações necessitam desenvolver habilidades para enfrentar os desafios do mercado globalizado: Na visão estratégica, a capacidade de antecipação se torna essencial ao êxito empresarial. Outra habilidade fundamental é saber transformar a visão estratégica em ação estratégica, realizando e concretizando a visão através da iniciativa e do trabalho das pessoas. Cada empresa desenvolve seus objetivos em um planejamento estratégico. A estratégia é fundamental para toda e qualquer organização, pois sem ela a empresa torna-se vulnerável às mudanças do ambiente. Portanto, ela deve ter uma noção clara do mercado em que atua, para trabalhar o seu diferencial e ganhar vantagem competitiva. O planejamento estratégico é considerado uma ferramenta de gestão que permite um processo contínuo de interação da empresa com o seu ambiente, possibilitando estabelecer seus objetivos, identificar suas potencialidades e orientar o aproveitamento dos recursos disponíveis, auxiliando nas tomadas de decisões e na antecipação às mudanças do universo organizacional. Esta pesquisa teve como foco a percepção do planejamento estratégico da Caixa Econômica Federal pelos gerentes e empregados de uma agência de Belo Horizonte (MG), valendo-se da proposição de um modelo analítico desenvolvido pelo autor. Os resultados apontam como os colaboradores percebem o Planejamento Estratégico no contexto organizacional, e como este determina e é influenciado pelas percepções dos agentes organizacionais, contudo buscando o alinhamento destes conceitos. Ficou evidenciado o grande valor atribuído à busca pela adequação do planejamento estratégico à realidade prática, o que denota a presença de senso crítico, voltado para a solução de problemas. Este estudo contribuiu para identificar e ressignificar os conceitos e pressupostos essenciais do planejamento estratégico, e para uma melhor assimilação das ferramentas de gestão na organização. Foram sistematizados os termos a eles associados nos documentos pesquisados. Por fim, ficou evidenciada a capacidade do modelo proposto de fornecer uma compreensão mais aprofundada do fenômeno, permitindo tanto criticar quanto subsidiar o processo, tornando-o mais orientado às necessidades organizacionais.

Palavras-chave: Estratégia, Cultura, Percepção, Alinhamento Estratégico.

Abstract

Large corporations need to develop skills to meet the challenges of the globalized market: In the strategic vision, foresight becomes essential to business success. Another key skill is to know transform strategic vision into strategic action, carrying out and realizing the vision through the initiative and work of people. Each company develops its objectives in a strategic plan. The strategy is critical to any organization, for without it the company becomes vulnerable to changes in the environment. Therefore, it must have a clear notion of the market in which it operates, to work your differential and gain competitive advantage. Strategic planning is considered a management tool that allows a continuous process of the company's interaction with its environment, making it possible to establish your goals, identify their potential and guide the use of available resources, assisting in decision-making and anticipation of changes organizational universe. This research focused on the perception of the strategic planning of the CEF by managers and employees of an agency Belo Horizonte (MG), drawing upon the proposal of an analytical model developed by the author. The results show how employees perceive the strategic planning in the organizational context, and how it determines and is influenced by the perceptions of organizational agents, however order to align these concepts. It evidenced the great value attributed to the search for the adequacy of the strategic planning to practical reality, which denotes the presence of critical thinking, focused on troubleshooting. This study helped to identify and reframe the concepts and assumptions of strategic planning, and better assimilation of management tools in the organization. They were systematized the terms associated with them in the researched documents. Finally, the authors emphasize the ability of the model to provide a deeper understanding of the phenomenon, allowing both criticized as subsidizing the process, making it more oriented to organizational needs.

Keywords: Strategy, Culture, Perception, Strategic Alignment.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2. JUSTIFICATIVAS.....	15
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E EVOLUÇÃO.....	19
2.2 AS 10 ESCOLAS DA ESTRATÉGIA SEGUNDO MINTZBERG	27
2.3 DO PLANEJAMENTO À GESTÃO	31
2.4 OS ATRIBUTOS DA PERCEPÇÃO.....	41
2.5 A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	43
2.6 A REDUÇÃO GERENCIAL	46
2.7 O ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL.....	48

3. REFERENCIAL MORFOLÓGICO.....	52
3.1. A EVOLUÇÃO DO SETOR BANCÁRIO NO BRASIL.....	52
3.2. Os BANCOS PÚBLICOS FEDERAIS.....	57
3.3. A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.....	59
3.4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CAIXA + 10 (2012-2022).....	62
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	72
4.1. TIPOLOGIA	73
4.2. PERSPECTIVA.....	73
4.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	75
4.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	77
4.5. UNIDADE DE OBSERVAÇÃO.....	78
4.6. ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS.....	79
4.7. PLANO DE COLETA DE DADOS.....	79
4.8. ANÁLISE DE DADOS.....	80
4.9. O MODELO DE ANÁLISE PROPOSTO.....	81
4.9.1. ELEMENTOS DO MODELO PROPOSTO.....	83
4.9.2. PROPOSIÇÕES, VARIÁVEIS, FATORES DE INFLUÊNCIA E PERGUNTAS RELACIONADAS.....	85

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	86
5.1 Perfil dos Entrevistados.....	86
5.2 Análise do Modelo de Influência e a Confirmação das Proposições.....	87
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
6.1 CONCLUSÃO.....	97
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	103
6.3 RECOMENDAÇÕES DE NOVOS ESTUDOS.....	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
APÊNDICE	110
A: 7.1. - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	110

Lista de Siglas

BACEN – (BCB) Banco Central do Brasil.....	24
BB – Banco do Brasil.....	26
BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico.....	24
BSC - Balanced Scorecard.....	54
CEF – Caixa Econômica Federal.....	26
DATACENTER – Centro de Banco de Dados.....	60
CMN – Conselho Monetário Nacional.....	23
FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, .(SWOT).....	49,38
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.....	23
MOST (mission, objectives, strategy and tactics).....	51
Pex – Plano Executivo	65
PROER - Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Sistema Financeiro Nacional	24
PROES - Programa de Incentivo à Redução do Setor Público.....	24
SG – Sistema de Controle Gerencial	72
SCE – Sistema de Controle Estratégico.....	72
SFH – Sistema Financeiro da Habitação.....	23

Lista de Figuras

Figura 1 - A Evolução das 10 escolas da Estratégia.....	31
Figura 2– Modelo de Planejamento Estratégico de Steiner.....	37
Figura 3 – O Mapa Estratégico da Caixa Econômica Federal.....	58
Figura 4 - Proposições, variáveis, fatores de influência e perguntas relacionadas...	86

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, globalizado e dinâmico, os administradores são permanentemente desafiados. Suas decisões devem refletir nas organizações para que estas possam ter a capacidade de trabalhar continuamente e ajustar-se aos fatores ambientais em mutação. Devem buscar atingir os objetivos organizacionais e avaliar seus resultados, observando a mudança esperada no ambiente da organização. O ambiente globalizado levou as empresas a optarem, basicamente, por dois caminhos: ou seguirem as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e tendências de mercado, ou procurarem prever as tendências e se anteciparem a elas (BERNDT e COIMBRA, 1995). Logo, algumas organizações perceberam que, se quisessem manter-se no mercado, seria necessário fazer um planejamento.

Um bom planejamento propicia à empresa preparar-se melhor para as alterações súbitas no ambiente em que está inserida, e responder a elas com rapidez. Contudo, só planejar não garante que a empresa se mantenha no mercado. Para que possa continuar sobrevivendo, e aumentando sua competitividade, a organização precisa de novas ferramentas gerenciais. Pesquisa da Bain & Company, publicada em 2004, na revista HSM Management com dados de 2002, demonstra que houve aumento significativo no uso das ferramentas de gestão pelos administradores de empresas brasileiras. Dentre as vinte e cinco ferramentas apresentadas na pesquisa, a mais utilizada pelas empresas é o Planejamento Estratégico (PE), adotado por 84% das organizações entrevistadas.

Os gestores devem ser capazes de conhecer e compreender as necessidades dos potenciais clientes, de identificar e aproveitar as oportunidades e ameaças do ambiente, de avaliar riscos e de tomar as decisões adequadas no momento certo. E, principalmente, devem ser flexíveis perante as necessidades do mercado. Devem, assim, conhecer, dirigir e controlar o negócio, com visões de curto, médio e longos prazos. Enfim, o sucesso empresarial depende tanto da estratégia do negócio, quanto da disponibilidade de aprender e desenvolver as habilidades e os conhecimentos necessários para transformar as estratégias organizacionais em

resultados reais, integrando e envolvendo todos os interessados da organização para atingir objetivo fim.

As estratégias diferenciam as organizações. Cada organização deve definir uma posição de exclusividade, um jeito próprio de trabalhar ou desenvolver atividades, de explorar todos os seus recursos disponíveis. É nesse contexto que o Planejamento Estratégico torna-se uma importante ferramenta para o auxílio na tomada de decisões, antecipar-se às mudanças ou se preparar para elas. Sua principal característica deve ser a flexibilidade para ajustar-se às alterações do ambiente. De acordo com BALESTRIN (2004), os conceitos que explicam a estratégia organizacional estão em constante evolução e adaptação, acompanhando as mudanças organizacionais e do ambiente externo ao longo do tempo. A estratégia passou a ser mais valorizada quando as turbulências do ambiente aumentaram a incerteza quanto ao futuro das organizações, e teve conotações ora mais prescritivas, ora mais descritivas (BULGACOV ET al., 2007; VASCONCELLOS, 1998).

O Planejamento Estratégico é resultado de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade. Ele fornece o rumo e a direção geral dos esforços e dos recursos da empresa. O planejamento cria compromisso de execução e dá o instrumental para cobrança. Para Scramim e Batalha (1997), aumenta o grau de acertos da empresa, em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação, que decorrem dessas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meio dessas estratégias.

Quando utilizado adequadamente, o Planejamento Estratégico impulsiona toda a empresa em direção ao crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação (OLIVEIRA, 1986). Entretanto, Rampersad (2004) aponta um problema no Planejamento Estratégico. Segundo ele, essa ferramenta gerencial deixava de fora a preocupação com o capital humano, não existindo integração entre a organização e a vida da pessoa.

Entende-se, assim, que o planejamento estratégico é resultado de uma longa experiência em planejamento e estratégia, em que podem ser encontradas

referências milenares, inicialmente associadas à preparação para a guerra. (TAVARES, 1991)

Assim, pensar em estratégia significa pensar em descomoditização, buscando a criação de produtos e serviços diferenciados, cujo objetivo é fortalecer o relacionamento com os clientes. Para tanto, freqüentemente, é necessário recorrer-se à inovação, tecnologia, processos internos, serviços ou qualquer outro diferencial que contribua para assegurar a singularidade do produto ou do serviço ofertado. Porém, Welch (2005) salienta que, na hora da execução, qualquer estratégia, por mais inteligente, já nasce sem chances de sucesso se a organização não lhe der vida por meio das pessoas - das pessoas certas.

Então, uma das questões-chave, principalmente em grandes organizações, é como promover o alinhamento das pessoas e dos processos à estratégia proposta de tal forma que ela seja, de fato, executada. Pesquisa de Schwarz (2000), abrangendo empresas de grande porte que atuam em variados negócios no Brasil, mostrou que somente dez por cento das estratégias planejadas são, de fato, implementadas com sucesso. Para a referida autora, as estratégias propostas encontram quatro barreiras que impedem ou dificultam a execução.

1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa

A compreensão da estratégia pelos diferentes agentes organizacionais é influenciada pela participação e ou comprometimento, pelas crenças e valores compartilhados ou ainda pela aprendizagem organizacional. Num contexto dinâmico e competitivo, as organizações precisam adaptar-se às mudanças. Assim, há que se considerar o aprendizado. Outra questão que se coloca é a necessidade de se compreender as limitações dos processos de formulação e implementação estratégicos. Além de ser necessário dar flexibilidade aos processos a fim de incorporar as alterações do contexto, bem como as propostas que possam surgir (Mintzberg, 2000).

Na administração pública brasileira foi introduzido o Princípio da Eficiência aprovado pela Emenda Constitucional 19/98, quando se dá o marco da regulação dos

princípios que devem reger a administração pública no Brasil. Previsto no caput do art. 37 da Constituição Federal este princípio busca, dentre outras coisas, transparência do uso de recursos, efetividade do bem comum e qualidade dos serviços públicos. Para o alcance da eficiência, as empresas públicas foram buscar soluções gerenciais prontas e técnicas com origem na iniciativa privada. (PEREIRA, 1998). O objetivo da inclusão da eficiência como princípio constitucional foi pressionar a administração para que ofereça ao cidadão mais serviços, com melhor qualidade, em menor tempo e com menor custo. Isso solucionaria duas ordens de questões: controle da eficácia e da eficiência da gestão orçamentária e otimização do desempenho da função administrativa. (MIRANDA, 2007).

Para Oliveira (2009), eficiência é a medida do rendimento individual dos componentes do sistema, é fazer certo o que está sendo feito; eficácia é a medida do rendimento global do sistema, é fazer o que é preciso ser feito; efetividade refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo. (SHIBA ET al., 1997). Na visão de Freitas (2007, P.20), o direito à boa administração pública é definido como o direito fundamental à administração pública eficiente e eficaz, proporcional cumpridora de seus deveres, com transparência, motivação, imparcialidade e respeito à moralidade, à participação social e à plena responsabilidade por suas condutas omissivas e comissivas.

Assim, as instituições financeiras públicas, em especial os bancos, vêm apresentando uma série de mudanças para fazer frente à competitividade no setor e adaptar-se à realidade do mercado. Para conseguir resultados satisfatórios e sustentáveis, estas organizações precisam de estratégias alinhadas, bem disseminadas para todos os agentes organizacionais.

De acordo com Gil (1999), toda pesquisa científica começa pela formulação de um problema, tendo por objetivo buscar uma solução para o mesmo. O problema deve representar, da melhor forma, o contexto em análise. Na formulação do problema, deve haver clareza, concisão e objetividade. Segundo Marinho (1980), antes de ser considerado apropriado, o problema deve ser analisado sob o aspecto de sua

valoração, ou seja, deve ser viável, possuir relevância, constituir-se em uma novidade, ser exequível e representar uma oportunidade.

Então, a questão de pesquisa deste trabalho é estudar a percepção do planejamento estratégico da organização pelos agentes da unidade observada.

1.2 Justificativa

A visão de futuro da instituição pesquisada é: “Estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas”. Para atingir tal objetivo, foi criado um plano executivo, parte de (sessenta e oito) iniciativas estratégicas que compõem o seu planejamento estratégico. Destas iniciativas, vale destacar o seu programa de capacitação continuada, que contempla bolsa de estudos de graduação, pós-graduação e de língua estrangeira para seus colaboradores. Segundo esta iniciativa, empregado bem preparado é sinônimo de cliente bem atendido. Funcionário da empresa há 26 anos, atualmente lotado em uma agência localizada em Belo Horizonte /MG, o autor deste projeto foi contemplado com uma bolsa de estudos parcial no Mestrado Profissionalizante em Administração – MPA em 2013, como mecanismo de atingir às metas do programa de capacitação continuada.

Nesse contexto surge o interesse pelo planejamento estratégico adotado pela Instituição Financeira, e seu papel influenciador do desempenho organizacional. Aliado a isso, o tema abordado constitui uma expectativa e fonte de realização do autor, em virtude da necessidade de conhecimento e aprofundamento do estudo acadêmico e a possibilidade de produzir conhecimento útil à organização em que trabalha, trazendo para dentro de suas fronteiras um modelo de análise que forneça subsídios para melhor compreensão do fenômeno e aprimoramento da atuação no trabalho.

Para a empresa, o presente trabalho importa agregar valor ao seu corpo funcional, aumentando o nível de qualificação, transformando o conhecimento tácito em explícito, assim como alinhando seus colaboradores aos objetivos Estratégicos da

Organização, aumentando a Percepção dos mesmos sobre as estratégias e ressignificando o valor da contribuição de cada colaborador.

Para a Academia, o Estudo de caso demonstra se há aplicação prática dos conceitos e modelos teóricos desenvolvidos e consolidados nas cadeiras ofertadas, bem como uma oportunidade de testá-los e verificar sua validade “*in locu*”.

Desta forma, o presente estudo busca auxiliar a compreender a relação entre os conceitos, bem como entender os aspectos subjetivos e intuitivos nas relações entre os agentes organizacionais. Motivado por essas ideias, a questão norteadora da pesquisa é a seguinte: **Qual a percepção dos gerentes e empregados da Agência Lagoa do Nado, em Belo Horizonte (MG), sobre o planejamento estratégico da Caixa Econômica Federal?**

Na tentativa de responder a essa questão, o presente estudo desenvolve-se nos objetivos seguintes.

1.3 Objetivos

Os objetivos constituem a *finalidade* de um trabalho científico, ou seja, a *meta* que se pretende atingir com a elaboração da pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção de gerentes e empregados de uma Agência sobre o planejamento estratégico da Caixa Econômica Federal, a partir do modelo analítico desenvolvido pelo autor para demonstrar a relação entre as proposições (planejamento estratégico e percepção), bem como os fatores de influência observados;

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) – Caracterizar a estratégia da empresa através do planejamento estratégico Caixa 2012-2022;
- 2) – Conceituar os atributos da percepção e da cultura da organização;
- 3) – Identificar as relações entre o planejamento estratégico e a percepção dos agentes organizacionais da unidade de pesquisa, e suas possíveis influências nas estratégias da organização;
- 4) – Relacionar os conceitos de Estratégia e Percepção com o conceito de estratégia realizada (entendida como a relação entre a estratégia esperada pela Instituição e a estratégia percebida pelos agentes organizacionais).

1.4. Estrutura do Trabalho

Para alcançar estes objetivos, este trabalho está dividido em seis capítulos. O presente capítulo é uma introdução que apresenta os comentários iniciais, a justificativa e a relevância da escolha do tema, a delimitação do problema, dos objetivos e do campo de pesquisa.

Na seqüência, o Capítulo 2 propõe o referencial teórico que fundamenta esta dissertação. Os grandes temas abordados serão: (i) Estratégia, e (ii) Planejamento Estratégico, a Percepção, a Cultura e o Alinhamento Organizacional. Com relação ao tema estratégia, pretende-se explorar a evolução do seu conceito e da sua formulação ao longo da segunda metade do século XX até os nossos dias. O modelo conceitual sugere promover o alinhamento de toda a organização à estratégia. Destaca-se a importância do Planejamento Estratégico para as organizações enquanto diferencial competitivo e geração da sinergia necessária para realizá-lo, na visão de importantes autores.

O Capítulo 3 está destinado à apresentação do sistema bancário brasileiro, dos bancos públicos e da caixa Econômica Federal, empresa objeto desta pesquisa, sua evolução histórica e seu planejamento estratégico em curso (2012-2022).

O capítulo 4 aborda a metodologia, as técnicas de pesquisa utilizadas, o método de investigação e a forma de análise das informações coletadas. Por fim, é desenvolvido o modelo proposto para analisar a percepção dos agentes, compreendida pela relação entre as Estratégias esperadas pela empresa e percebidas pelos seus agentes.

A análise e a discussão dos resultados obtidos são apresentadas no Capítulo 5, associados aos principais conceitos estudados. As descrições das etapas e dos passos utilizados na pesquisa também estão presentes. Os resultados obtidos são analisados e discutidos um a um, com o propósito de averiguar o atingimento dos objetivos da pesquisa. São listadas as principais constatações do estudo, as considerações finais, suas descrições e as limitações do trabalho, assim como as propostas de melhorias e ampliação. No encerramento do Capítulo, a análise e discussão convergem seu foco para verificar o alinhamento da Estratégia Organizacional Esperada à Estratégia percebida pelos colaboradores.

O Capítulo 6 apresenta a conclusão do trabalho onde o resultado da pesquisa é apreciado em relação ao objetivo geral – Analisar a percepção dos empregados da agência sobre o planejamento estratégico da Instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que os objetivos propostos nesta dissertação sejam atendidos, faz-se necessário o estudo de algumas teorias que contribuam e sustentem o trabalho. Este capítulo tem como finalidade apresentar um referencial sobre estratégia, planejamento estratégico e sobre a percepção dos agentes organizacionais.

2.1. Estratégia: Conceitos e Evolução

O Termo estratégia é derivado de *strategos* associado com *stratos* (exército) e com *-ag* (liderar) significa literalmente a função do general do exército. De acordo com Mintzberg e Quinn (2006), por volta de 400 a.c. encontra-se o melhor e mais antigo desses escritos, o de *Sun Tzu*. Nestes, enfatiza-se a importância de saber sobre o inimigo e o local da batalha. As obras literárias - *O Príncipe* (1532) de Nicolau Maquiavel e o *Livro dos Cinco Anéis*, de aproximadamente 1645, de Miyamoto Musashi, estão listados também entre as obras que trazem referência à estratégia.

A estratégia utilizada na área empresarial propiciou uma série de métodos de planejamento e ideias acumulados durante vários séculos. Permitiu, também, algumas inadequações e equívocos em função de diferenças de contexto. Contudo, MOTTA (2004, p.82) afirma que o uso ou a simples transposição de perspectiva militar ou do sentido comum de estratégia pode ser perigoso e falacioso para a gerência organizacional moderna. Diante disso, a subsecção, apresentada a seguir, enfocará os principais teóricos e escolas que tratam da temática.

A literatura sobre estratégia é vasta. Diversos pesquisadores trazem contribuições importantes para nossa compreensão do processo de formulação de estratégias. O convênio firmado entre a *Ford Foundation* e a *Carnegie Corporation*, em 1950, é o marco dos estudos em estratégia.

Como disciplina, surge da análise dos cursos e dos currículos das escolas de administração norte-americanas. Baseando-se em estudos de caso, buscou-se integrar os conhecimentos das outras áreas (como finanças, marketing, produção,

etc.). Esta foi intitulada de Política de Negócios, sendo as análises financeiras e orçamentárias dominantes nesta primeira fase do planejamento. Neste período, as obras que se destacavam eram: Peter Drucker: em *Concept of the Corporation* (1945) e *The Practice of Management* (1954), conforme (BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, 2003).

Dentre estas tipologias de formulação de estratégia, serão abordadas de maneira mais abrangente, ao longo do presente estudo os trabalhos de Porter (1991) e Mintzberg (1998), dada a sua representatividade no mundo acadêmico e por demonstrarem grande aplicabilidade nas organizações.

Para ANSOFF & McDONNELL (1993, p.70), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Outros autores a defendem como a maneira que uma empresa utiliza os pontos fortes existentes e potenciais, com fins de alcançar seus objetivos, levando em conta as alterações do meio ambiente.

Porter (1996) afirma que a estratégia, é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor. Assim, a estratégia pode ser vista como novas combinações que visam explorar oportunidades novas e diferentes no futuro. O autor considera quatro fatores básicos para a formulação de estratégias: pontos fortes e fracos, valores pessoais de uma organização, ameaças e oportunidades da indústria e a expectativa da sociedade.

Conforme Mintzberg (1994), a estratégia produz as principais políticas e planos para alcançar as metas da organização, além de definir a extensão dos negócios que a organização quer alcançar. Para Mintzberg (2006), a estratégia define-se em cinco palavras com a letra “p” em suas iniciais. Assim, estratégia é: plano (ação conscientemente visada); pretexto (truque para enganar um oponente); padrão (comportamento, intencional ou não); posição (local da organização em seu ambiente); e perspectiva (maneira de perceber o mundo). O autor destaca que as definições tanto podem ser concorrentes quanto complementares.

Na concepção de Maximiano (2006, p. 329), estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos. Esta palavra herdada dos gregos, diz respeito ao cargo ou a dignidade de ministro da guerra, sendo este o comandante da batalha.

Hamel e Prahalad(1996) definem a estratégia como o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa. Bateman e Snell (1996) entendem o termo como o padrão de alocação dos recursos para realizar os objetivos da empresa.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) não conceituam o termo sob uma única ótica, e optam por listar áreas de concordância, no que diz respeito à natureza da estratégia. Thompson (2000) concebe a estratégia da seguinte forma:

As organizações necessitam de estratégias para orientá-las no cumprimento de seus objetivos. A elaboração da estratégia é tudo sobre como atingir as metas de desempenho, como superar os rivais, como atingir vantagem competitiva e sustentável, como reforçar a posição de longo prazo nos negócios da empresa, como transformar em realidade a visão estratégica da gerência para a empresa. THOMPSON (2000, p.55).

A evolução do pensamento estratégico remonta a década de 1950, quando o que se chamava de planejamento financeiro, de fato, era controle financeiro, e a alta administração aprovava um orçamento controlando o desempenho dos negócios não extrapolando o orçamento anual. A Escola do Planejamento Financeiro utilizava o enfoque *Top-Down*, onde o executivo do topo da pirâmide era o único estrategista. Caracterizava-se pela formalidade, sendo programada pelo orçamento anual. Cumprir o orçamento era a preocupação principal do executivo inibindo por vezes sua capacidade inovadora.

A partir da década de 1960, o foco das pesquisas em estratégia centrava-se sobre as forças e fraquezas da empresa. Já entre décadas de 1970 e 1980, a relação da organização com o ambiente passa a receber maior atenção. No fim dos anos 80, os estudos de estratégia sofrem profundas modificações, concentrando-se nos setores industriais ou áreas de negócios, seus mercados e escopo de atuação. Nos anos 90, as explicações teóricas surgem enfatizando as competências essenciais, cuja evolução segue rumo à valorização do conhecimento enquanto elemento central de estratégia organizacional, BULGACOV (2007, p.3). Diante dessa perspectiva, a ideia

de que a estratégia é tarefa dos altos executivos, surge na década de 1960. Estes tomavam o passado como modelo e deviam projetar no longo prazo o futuro da empresa, sendo o longo prazo o foco do planejamento estratégico. Desta época, merecem destaque a matriz do *Boston Consulting Group* (matriz BCG)¹, os conceitos de análise SWOT² (Ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas como parte do planejamento estratégico). O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), a curva de experiência e as unidades estratégicas de negócios (UENs).

Predomina a Escola do Planejamento de Longo Prazo, onde o futuro seria estimado nas projeções de indicadores do passado, sendo melhorados a longo prazo através de intervenções no presente. Utilizava-se o método simples de elaboração de cenários, contudo muitas vezes inadequados para explicar fatos complexos. Destaca-se a técnica do preenchimento das lacunas entre pontos de projeção de referência e os pontos da projeção no cenário desejável, e a técnica da curva de experiência, prevendo uma progressiva diminuição dos custos de um produto com o aumento da produção. Esta escola abriu novas perspectivas, pois os cenários traziam um incentivo à criatividade.

Na década de 1970 verifica-se o auge do planejamento estratégico, quando ocorre a definição da estratégia em relação à análise do ambiente externo e interno, fixando a ideia de que a estrutura da organização deveria seguir estas definições. Defendia-se que o que difere o planejamento de longo prazo e o planejamento estratégico é as suas respectivas visões de futuro. Assim, o planejamento de longo prazo pressupõe o futuro a partir de previsões do passado, já no planejamento estratégico, uma

¹ A matriz BCG classifica os produtos segundo sua participação de mercado e o crescimento das vendas em quatro quadrantes. Cada um representaria um tipo de produto e demandaria uma estratégia específica (TAVARES, 1991; BULGACOV et al., 2007). O BCG foi criado a partir de uma dissidência da Arthur D. Little e é considerada uma das primeiras consultorias estratégicas “puras” (CRAINER, 2000).

² Cruzamento entre os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*), provenientes da análise interna da organização, com as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) no ambiente, provenientes da análise dos fatores macroambientais e setoriais (BULGACOV et al., 2007).

progressão do futuro não é feita necessariamente em relação ao passado. (BULGACOV, 2007) e (ANSOFF & McDONNELL, 1993).

Nesta década, surge a Escola do Planejamento Estratégico, que traz a inovação, com a técnica do *SWOT*³. Desenvolvida na *Harvard University*, trata - se da avaliação do ambiente interno das empresas, a partir da análise de forças e fraquezas, e do externo, baseado nas oportunidades e ameaças. A formulação da estratégia advém do processo humano formulado rigidamente. As forças e fraquezas tratam o ambiente interno da organização, comparados com a competição e as expectativas do mercado, confrontada com os objetivos da empresa, o que indicará quais áreas de forças ou fraquezas serão importantes no futuro. Os fatores que se destacam no ambiente externo são: fornecedores, clientes, concorrentes, mercados, ambiente político, ambiente econômico, fatores legais e regulatórios, ambientes sociais, clima, demografia, desenvolvimento tecnológico. As ameaças tratam do ambiente externo com objetivo de identificar potenciais problemas que os fatores ambientais podem trazer no futuro à empresa, e as oportunidades direcionam as áreas a serem trabalhadas podendo mudar o objetivo da empresa. Só depois de formulada completamente é que as estratégias eram colocadas em prática.

Em 1980, a Escola da Administração Estratégica absorve as premissas apresentadas nas Escolas anteriores. A novidade está na importância da implementação da estratégia e formulação. Evidencia ainda, o lado prescritivo do pensamento estratégico. Ansoff se destaca como pensador dessa escola, ao pontuar a análise competitiva por área estratégica de negócio que a empresa pretenderá atuar e a integração dos objetivos estratégicos, por área, em uma única direção. Outro pensador de destaque - Porter (1980) desenvolveu um modelo de análise estrutural baseado em cinco forças competitivas: a ameaça de novos

³ **SWOT - A Análise SWOT ou Análise FOFA ou FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)** (em português) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional. Cruzamento entre os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*), provenientes da análise interna da organização, com as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) no ambiente, provenientes da análise dos fatores macroambientais e setoriais (BULGACOV et al., 2007).

entrantes; a rivalidade entre os concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores. Esta escola aperfeiçoou e criou ferramentas analíticas ajustando a estratégia genérica às condições do ambiente de negócios. Tornou-se uma disciplina acadêmica independente.

CARNEIRO, CAVALCANTI, SILVA (1997), defendem que Michael Porter, provavelmente o autor de maior impacto no campo da Estratégia Empresarial, apresenta, na década de 1980, a visão sistêmica da vantagem competitiva inserida no sistema complexo de suas atividades, nos seus ajustes (relações). Para estes autores, Porter (1989) defende que a vantagem não está nas forças específicas (partes, recursos críticos da empresa ou competências essenciais), conforme descrito a seguir:

Na cadeia de valor existem fontes potenciais para ocorrer ações conjuntas de trocas de valor e podem surgir dentro das partes que a compõe: infraestrutura, tecnologia, aquisição (compras), produção (logística interna e operações) e mercado (composto pela logística externa, marketing e serviços). Essas trocas de valor podem ser consideradas objetivos primários para uma empresa ingressar em uma rede empresarial. As empresas podem concentrar-se nas suas atividades essenciais, desfrutando todos os benefícios da especialização flexível, ou compartilhar recursos com empresas similares reduzindo custos. Porter (1989, p. 79).

As obras de Porter transformaram a teoria e o ensino de estratégia. Seus conceitos, que desde a análise da complexidade da concorrência, fundamentados em cinco forças subjacentes, também esclarecem sobre as estratégias genéricas (custo mais baixo, diferenciação e enfoque, responsáveis pela estruturação do posicionamento estratégico) e a vantagem competitiva das nações. Porter (1998) afirma que existem cinco forças que influenciam na competitividade destas empresas: concorrente, fornecedores, produtos substitutos, novos entrantes e consumidores. Com a globalização, todos esses fatores tiveram suas dimensões ampliadas. A abertura de mercado fez com que essas forças passassem a ser vistas em termos mundiais e não mais regionais.

Na década de 1990 mudanças nesse campo ocorrem com a crítica ao planejamento estratégico, em especial de Henry Mintzberg na obra *A Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico* (1994). Inicia-se, assim, a busca pelas competências essenciais da organização influenciadas por Gary Hamel e C. K. Prahalad. Esta abordagem preconiza as atividades não essenciais como terceirizadas e como a busca entre a sintonia dos ambientes interno e externo deveriam focar nos valores, no pensamento sistêmico e na integração entre planejamento e controle. No período, o planejamento estratégico perde espaço para os conceitos de gestão estratégica, ou administração estratégica, interrompendo a separação teórica entre formulação e implementação, onde todos devem participar da formulação, revisão e implantação da estratégia. A preocupação central deixa de ser a estratégia formulada, passando então de um enfoque prescritivo para um enfoque processual. BULGACOV (*et al.* 2007); BERTERO, VASCONCELOS & BINDER (2003) MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000); WRIGHT, KROLL & PARNELL (2007).

No âmbito organizacional, BARBOSA (2005), defende que estratégia se refere à capacidade da organização de adequação das condições ambientais que estão em constante mudança, com intuito de vislumbrar o futuro e a perpetuar a organização. Nessa mesma perspectiva, Thompson defende:

A implementação da estratégia é uma etapa de fazer as coisas acontecerem, que exige habilidade para direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos do negócio, gerenciar pessoas e atingir objetivos de desempenho. (THOMPSON, 2003, p. 311).

A Escola da Gestão Estratégica valorizou a gestão estratégica dando maior enfoque ao processo de planejamento. Não bastava mais planejar estrategicamente, era necessário também organizar, dirigir, coordenar e controlar estrategicamente. Buscou equilibrar as demandas internas e externas e ainda integrar todos os setores através da melhora de alocação de recursos. Defende a sintonia na organização como chave do sucesso. (LOBATO, 2003).

Apesar da contribuição do pensamento estratégico de 1950 até 1990, Lobato (2003) ressalta que este se desenvolve através de alguns paradigmas estratégicos,

baseando-se em reciclagem de ideias anteriores, mas complementa-as e por vezes corrigindo os aspectos limitantes que pudessem estar distorcendo o conjunto. Daft (1999) acredita que as organizações têm de descobrir formas para abraçar o paradoxo do século XXI, de manter tudo funcionando e ao mesmo tempo mudar tudo. Fazer isso significa olhar para o mundo através de lentes diferentes.

Kanter (1995) afirma que a força competitiva de uma empresa está em sua capacidade para entender o mercado e na habilidade para comandar ativos intangíveis como: conceitos (ideias principais, visão de objetivos, estratégias de futuro, interação do conjunto, etc.), capacidades (recursos e habilidades para transformar ideias em produtos e serviços que criam valores aos clientes), e conexões locais, regionais, e até mundiais (alianças estratégicas para aprender e conquistar mercados). Por menor que seja a empresa, é preciso construir um conceito interno de como desenvolver seu negócio em relação ao seu entorno e estabelecer um processo para chegar aos seus resultados.

Prahalad (2001), alerta para a necessidade de cada vez mais reconhecer a capacidade das discontinuidades iminentes e a de aprender a ser inovador, uma vez que estes vão se tornando os verdadeiros desafios das empresas neste novo milênio. Os administradores precisam simultaneamente “esquecer” de modo seletivo e “aprender” com agressividade. Esse é o desafio. O futuro pertence aos que têm imaginação, aos que tiverem coragem de superar as discontinuidades e ousarem remodelar suas empresas para fazer face aos desafios da nova economia.

A estratégia pode, portanto, ser entendida como a busca de uma vantagem comparativa significativa e sustentável (PORTER, 1992) e isto só pode ser obtido através de ações concretas. Pode existir uma intenção estratégica (ou uma estratégia deliberada). Mas a estratégia real da organização só pode ser identificada pela sua prática. “A vantagem comparativa se constrói sobre um conjunto de competências individuais e coletivas concretizados sobre um processo de ação” (LORINO; TARONDEAU, 1998, p.15, traduzido).

Analisando-se as premissas de Porter e Mintzberg, verifica-se que a formulação de estratégia é um processo visto por enfoques diferenciados. Esse processo hoje se

apresenta como importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo, preparando a organização para enfrentá-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva.

Nesse sentido, ainda que se considere atualmente a Estratégia como tema holístico, neste trabalho esta estratégia será definida como o conjunto de decisões a longo prazo, que envolve o comprometimento de recursos organizacionais para ação concreta sobre o ambiente competitivo, visando o desempenho da organização através do alcance de determinados objetivos.

2.2 As 10 Escolas da Estratégia segundo Mintzberg

Dos teóricos que abordam as Escolas de estratégia, destacam-se Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que irão apresentar o pensamento estratégico. Dentre eles Mintzberg critica algumas práticas do planejamento estratégico, contribuindo assim para o processo de tomada de decisão nas organizações modernas. Na obra, *Safári de Estratégia*, o autor analisa a estratégia através da metáfora do elefante, dividindo-a em 10 escolas. Estas são agrupadas em prescritivas, descritivas e de configuração, conforme apresentado a seguir.

As escolas de natureza prescritiva preocupam-se mais com a formulação das estratégias, do que como são efetivamente formuladas. Este grupo é formado pelas escolas de *design*, planejamento e posicionamento. A estratégia prescritiva é baseada em alguns conceitos pré-determinados, implantados em conformidade em uma prescrição (receita). Podendo dar certo em todas as empresas. MINTZBERG (2000).

A escola do *design* baseia-se em avaliações de situações externas e internas da organização, busca-se revelar as forças e fraquezas da organização e as ameaças e oportunidades do ambiente externo. A formação da estratégia passa por um processo de pensamento consciente e deliberado, centrado em um executivo principal, que se encontra na parte alta da pirâmide. Faz-se uma diferenciação entre

pensamento e ação, quem formula a estratégia não é aquele que a coloca em prática. Embora os avanços na área da formulação estratégica, a maioria dos modelos atuais utiliza a análise SWOT como principal peça, bem como os conceitos centrais desta escola. (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Na escola do planejamento trata-se a estratégia com passos a serem seguidos, com etapas sequenciais, programadas e pré-definidas. Um processo formal de implementação e criação da estratégia para alcançar o objetivo na organização. O processo controlado e consciente sob responsabilidade de um executivo e na prática pelos planejadores. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.48) afirmam que o rótulo de todo esse esforço pela operacionalização é planejamento, mas (...) a intenção costuma ser, na realidade, controle.

Para a escola do posicionamento a estratégia passa a ser um processo analítico, É influenciada por Michael Porter, que no ano de 1980 publicou o livro *Competitive Strategy*, onde um estudo da competitividade e de indústria era proposto. Contrariamente as escolas anteriores, esta se concentra em estratégias genéricas.

Já as escolas de natureza descritiva são compostas por seis escolas. Estas consideram os aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e preterem a prescrição do comportamento ideal, atendo-se com a descrição e os desdobramentos das estratégias. Nelas primeiro se aprende, para depois implantar na empresa, levando em consideração as características e culturas próprias de cada uma, que irão determinar estas ações. Sendo assim, estas podem dar certo em uma determinada empresa, mas não dar certo em outra, mesmo sendo do mesmo ramo de atividade.

Para a escola empreendedora a estratégia é tratada como um processo visionário concentrado em um único líder, enfatizando a intuição, experiências e julgamentos desse líder para formulação desta estratégia. Tem a visão como elemento central, a estratégia é baseada na pessoa do líder. Trata-se de uma representação mental formulada pela cabeça do líder para implementar a estratégia na organização. É centralizada em uma só pessoa.

A escola Cognitiva: Utiliza-se do campo da psicologia cognitiva e demonstra que o

estrategista, na maioria autodidata, através da experiência direta procura entender o pensamento em si. Vários são os entendimentos sobre cognição e estratégia, pode ser através processamento de informações, processamento da mente ou mapeamento do conhecimento, independentemente da realidade.

Na escola de aprendizado as estratégias surgem de modo coletivo as pessoas devem ser bem informadas e contribuir para o processo de formulação. A estratégia é emergente, focalizando o aprendizado e entendendo as ações realizadas através das intenções de implementação.

Para a escola de poder o poder e a política de negociar a certos interesses ditam a formação desta estratégia. Trata-se de um processo de cognição e aprendizado, caracteriza de negociações e concessões, onde a política surge no ambiente de incerteza na discórdia. O poder lida com as mudanças e a influência das políticas internas. A política altera a zona de conforto da empresa e também seu status quo, contudo pode acarretar desperdícios e distorções, pois pode assumir papéis de jogos políticos.

Na escola cultural, Trata-se de um processo coletivo e de interação social, onde a cultura une os indivíduos da organização. Cuida da manutenção da estabilidade estratégica resistindo às mudanças trazidas para organização através da estratégia. É baseado nas interpretações e nas crenças. Os indivíduos aprendem a cultura de maneira tácita, descrevendo parcialmente suas crenças e sua cultura. A estratégia vem do coletivo e assume uma forma perspectiva.

A escola ambiental vem da teoria da contingência é competitiva e o agente central da formação da estratégia. O líder é a pessoa responsável com que a organização se adapte ao ambiente hostil. As organizações se estabelecem nesse ambiente e dos recursos usufruem, até que se torne escasso ou a organização desapareça.

Por fim, a escola de configuração, divide o processo em duas partes, onde uma descreve o contexto e o estado da organização (configuração) e a outra descreve a geração de estratégias (transformação). É uma combinação das anteriores, onde a formação da estratégia é um processo de transformação e descreve, de um lado, a

organização e todo seu contexto, e de outro lado, a estratégia como a transformação. Ocorrem, portanto, períodos de estabilidade podendo ser padronizados como a vida das empresas. Portanto, a administração estratégica objetiva a estabilidade dentro das organizações.

Figura 1 - As 10 Escolas da Estratégia

Escola do Design	Estratégia como concepção
Planejamento	Estratégia como um processo formal
Posicionamento	Estratégia como um processo analítico
Empreendedora	Estratégia como um processo visionário
Cognitiva	Estratégia como um processo mental
Aprendizado	Estratégia como um processo emergente
Do Poder	Estratégia como um processo de negociação
Cultural	Estratégia como um processo coletivo
Ambiental	Estratégia como um processo reativo
Configuração	Estratégia como um processo de transformação

Fonte: adaptado de Mintzberg (2000).

Diversos autores criticam principalmente as escolas de *Design*, planejamento e posicionamento. De acordo com estes, estas escolas não consideram o aprendizado durante a implementação, separando o agir do pensar. Avaliam os fatores externos e internos com base no conhecimento acumulado por experiências anteriores. Contudo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.42) afirmam que, embora haja

muitas críticas, a escola de *Design* deve ser preservada, pois o modelo embora restrito em sua aplicação e, muito simplificado, a escola contribuiu muito como ideia informativa. Desenvolveu um grande vocabulário capaz de discutir grandes estratégias e fornecer noção central de grande parte do campo da administração estratégica e oportunidades externas e capacidades internas.

De acordo com MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000, p.94), as críticas à escola de planejamento, apontam para a existência dos riscos em olhar para o futuro, confiar apenas em dados factuais, extrapolando as tendências do presente. Os autores defendem a escola de posicionamento, como uma das mais deterministas de todas as escolas, pois ao mesmo tempo em que proclama a escolha gerencial, ela delinea categorias nas quais as organizações devem-se encaixar para sobreviver. Assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) logram a esta escola a grande contribuição à administração estratégica, fornecendo um conjunto poderoso de conceitos da formulação estratégica.

Na realidade, existem divergências entre os principais autores sobre o que seria uma boa estratégia. Alguns defendem que o importante é a empresa se posicionar bem no mercado, como é o caso de Porter (1980). Para outros, o importante é a empresa ter recursos internos que possibilitem que a estratégia seja bem sucedida. Na realidade, essas duas linhas não são excludentes, embora seus autores defendam uma teoria em detrimento da outra. Este trabalho defende uma posição integrativa, reconhecendo a importância e as contribuições tanto da escola do posicionamento quanto da escola baseada em recursos.

2.3 Do Planejamento à Gestão

O planejamento é um conjunto de ações coordenadas, integradas e orientadas para alcançar um objetivo futuro. Maximiano (2004, p. 143) afirma que o resultado do processo de planejamento é a preparação de planos. Em essência, um plano é o registro das decisões resultantes do processamento dos dados. No mesmo sentido, Oliveira (2008, p.4 e 17), define o planejamento como um processo desenvolvido

para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Outra contribuição para a compreensão da definição de planejamento vem de Matias-Pereira (2009, p.113), que o define da seguinte forma: Um processo interativo que se desdobra em etapas diferenciadas.

As definições de planejamento, bem como as definições de estratégia, variam de autor para autor, mas preservam algumas características comuns. Assim, o planejamento estratégico é visto como um plano formal, limitado às estratégias comerciais e financeiras, já a administração estratégica opõe-se aos modelos organizacionais centralizados e burocráticos, centrados somente a uma parte da organização. A administração estratégica vai buscar a identificação e exploração das interligações entre todas as áreas, com intuito de agregar valor no todo. Essa visão extrapola o planejamento se transformando em uma verdadeira arquitetura para a construção das competências necessárias aptas a dominar os mercados futuros. (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

O planejamento e a projeção futura devem converter-se a um ponto onde seja possível divisar uma estratégia de ação e transformá-la em meta ou alvo. Sendo assim, o planejamento transforma-se em resultado da projeção do futuro, contudo ele não resolverá todos os problemas da empresa, pois as variáveis são dinâmicas e alteradas no dia a dia, a cada mês e ano, e não de uma só vez, não no momento da elaboração do plano. Esta manobra criativa caberá a Administração Estratégica, através do conhecimento da capacidade, das necessidades, dos valores, do negócio da organização e ainda dos meios para desenvolver o trabalho independente do ambiente. É o que defende Oliveira:

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais, Oliveira (1993, p. 29).

No plano da administração estratégica incluem-se algumas etapas, sendo elas: A visão, a missão, os valores, o objetivo organizacional, análise do ambiente, formulação e implementação das estratégias e a definição de indicadores de controle. A missão é o propósito de para a organização. A visão refere-se ao que a empresa quer ser, e onde ela quer chegar. Estabelecem o marco das estratégias a serem desenvolvidas. Os valores as atitudes e crenças norteadoras da organização. (CERTO, PETER, 1993).

Analisar o ambiente é a etapa inicial para a formulação da estratégia, sendo esta que vai definir os fatores críticos de sucesso que interferir na habilidade da construção da vantagem competitiva. Esses fatores são analisados de acordo com a técnica SWOT. O objetivo é conhecer o ambiente interno e ambiente externo, onde a organização possa reagir adequadamente sendo assim competitiva. Essa análise, de acordo com TAVARES (1991), deve ser orientada a partir da definição de seu negócio e missão.

De acordo com Tavares (1991), a organização é um sistema aberto e seus subsistemas encontram-se em constantes mudanças, em função das influências do ambiente, dotado de pressões e oportunidades. Cada uma dessas forças terá suas peculiaridades fazendo emergir uma determinada estratégia. Destas, destaca-se a técnica de construção de cenários formalizada pela *Rand Corporation* a partir da década de 1950. Esta consiste na elaboração de alternativas hipotéticas futuras, estabelecidas através das influências dos fatores econômicos, políticos, sociais, culturais e tecnológicos do ambiente externo. Johnson (1991) esclarece que através dos cenários serão formulados e avaliados a missão, objetivos e diretrizes da empresa, bem como a alocação de recursos e a definição das estratégias da organização. Os cenários para Porter (1989) traduzem-se em uma visão consistente da realidade futura, embasada em suposições plausíveis de incertezas que poderão influenciar o objeto. Os objetivos podem são estabelecidos como o estado /resultado futuro que a organização pretende deverá atingir. Quanto aos desafios, discorre Oliveira (1988), devem ser continuamente perseguidos, de maneira quantificável e com estabelecimento de prazos, através de esforços extras e representando de fato a modificação de determinada situação, para atingir a situação desejável.

É complexo definir um modelo universal de planejamento, pois de acordo com Meirelles (1995), cada organização encontrará através das considerações de sua cultura, valores e experiência a melhor maneira de implantar e materializar as ações do planejamento estratégico. A relação da organização deverá ser direta com o ambiente onde se encontra e com seu público.

O planejamento estratégico pode ser dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico estabelece a direção a ser seguida por toda a empresa. O tático determina uma área de resultado, enquanto que o planejamento operacional trata das áreas funcionais da empresa, baseado na formalização das metodologias e implantação de atividades específicas. Assim, o foco do planejamento restringe-se, sendo elaborado como um todo para a empresa, para as áreas funcionais e para uma área de resultado (OLIVEIRA, 2008).

O planejamento estratégico é um processo de múltiplas facetas e, segundo o entendimento de ANSOFF E MCDONNELL (1993, p.295) é demorado e complexo e por vezes estabelecido à força nas empresas. Presume ser devido a este fator que os primeiros resultados terem sido decepcionantes e várias organizações o abandonaram, utilizando novamente o planejamento financeiro ou o planejamento de longo prazo. De acordo com os autores, no passado, o planejamento estratégico era utilizado em algumas empresas, apenas como nomenclatura. Contudo, na prática, continuaram executando o planejamento de longo prazo. Somente dez anos após sua invenção o planejamento estratégico começou a receber atenção e ser adotado nas empresas. Isso acontece, de acordo com WOOD JR. (1999), devido à separação inicial do pensamento e ação. Para este autor, o planejamento nasceu fragmentado.

Diante disso, o planejamento estratégico é uma ferramenta com objetivo de formalizar os processos de elaboração, implementação e controle da estratégia, avançando com as fases metodológicas definidas. Quatro são as fases do planejamento estratégico: Diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e controle e avaliação. No diagnóstico estratégico é traçada a atual situação da organização, através da identificação da visão e dos valores, em conjunto com as análises externa, interna e concorrentes. A missão é a razão de ser

da empresa, seu posicionamento estratégico, seus propósitos, lugar de estabelecer a postura estratégica e os cenários. Quanto aos instrumentos prescritivos e quantitativos, são estabelecidos os planos de ação, as estratégias, políticas, projetos, objetivos, desafios e metas. Do controle e avaliação, busca-se a realização dos objetivos, metas, estratégias e projetos estabelecidos, OLIVEIRA (2009).

Outra concepção a respeito do planejamento estratégico é a de Matias-Pereira (2009). Para este, ocorrem seis fases: Diagnóstico, Política, Estratégia, Planos, Execução e Controle. Contudo, para (OLIVEIRA, 2009), não constitui unanimidade sobre qual deve ser a primeira etapa do processo, determinar a missão ou analisar o ambiente. Quando se define a missão em primeiro lugar, tem-se a vantagem de tornar o processo mais criativo. Já o começo pela análise ambiental torna o processo mais realista em relação ao ambiente e a organização.

Nessa perspectiva, tem-se que os passos do planejamento estratégico são: Determinar as diretrizes para as ações organizacionais (missão, visão, valores e objetivos), analisar o ambiente (interno e externo), formular e detalhar a estratégia com foco em atingir a missão sob as condições do ambiente, MOST (mission, objectives, strategy and tactics). Mais tarde, incorporaram a implementação e o controle como parte integrante do planejamento estratégico (CRAINER, 2000).

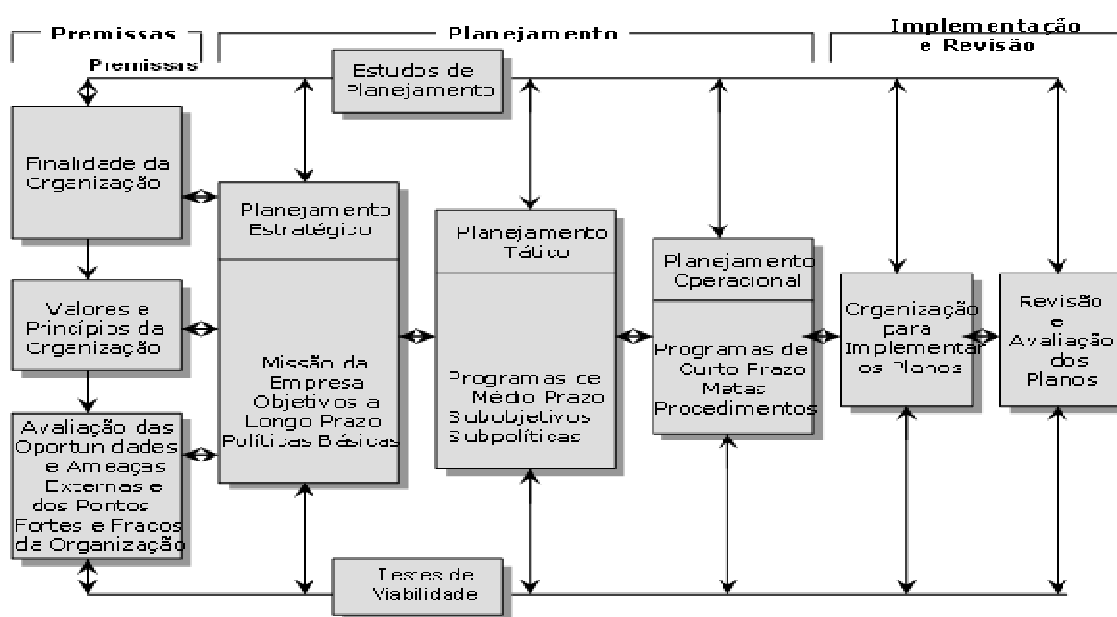
As maiores dificuldades surgem na etapa de Implementação da estratégia. Pois, embora durante a elaboração da estratégia os vários fatores foram levados em consideração, será durante a implementação que os planos formulados têm seu contato direto com a realidade da organização e do ambiente.

Wright, Kroll e Parnell (2005, p.267), afirmam que para haver estratégias de sucesso, além de bem formuladas, estas precisam ser implementadas com eficácia. A implementação estratégica eficaz requer habilidade para determinar várias questões importantes. Entre estas questões principais estão a organização estruturada pronta para colocar em prática sua estratégia, a liderança, o poder e cultura organizacional deverão ser administradas para que os funcionários da empresa caminhem juntos realizando os planos estratégicos.

Segundo TAVARES a avaliação e o controle finalizam o ciclo do planejamento e indicam até que ponto as ações estão apropriadas ou não em conformidade ao alcance dos objetivos e metas estipulados. Para este autor, o controle envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de corrigir o processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o planejamento possa seguir seu curso apropriado.

Steiner (1969) estabelece cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

Figura 2 – Modelo de Planejamento Estratégico de Steiner



Fonte: STEINER (1979, p. 17).

Gimenes enfatiza como um dos ensinamentos básicos do planejamento estratégico, a participação e opinião de todos, fazendo com que o processo decisório, os objetivos e os princípios sejam entendidos com clareza por toda organização. Sendo assim, é necessário que ocorra o *feedback* e aprendizado estratégico, com finalidade de verificar as estratégias em relação às expectativas existentes no momento em foram discutidas e determinadas. (GIMENES e outros, 2010, p. 9).

Reforçando o entendimento de Gimenes, Berton (2010, p.10) salienta que:

O processo de aprendizagem organizacional fica facilitado na medida em que o feedback se constitui em forte instrumento de melhoria e passa a permear toda estrutura da empresa, não havendo mais a necessidade de grandes aparatos organizacionais para proceder ao controle de processos. Mas o fundamental é que o BSC provoca na organização a necessidade de buscar o consenso dos objetivos e estratégias, a inovação como ação cotidiana, a cultura do feedback e a educação dos componentes da empresa em busca de objetivos comuns. (BERTON, 2010, p.10)

As etapas de planejamento estratégico a serem seguidos nos setores públicos e privados são bastante semelhantes tendo como resultado a definição da estratégia a ser seguida. No setor público, o planejamento estratégico, em geral, inicia pela definição das orientações estratégicas, em grande parte definidas por suas atribuições legais (TAVARES, 1991).

ALLISON E KAYE (1997), ROWLEY, LUJAN E DOLENCE (1997) E BRYSON (1995), elaboraram modelos de planejamento estratégico especificamente para o setor público. O modelo que se destaca é o proposto por Bryson (LIMA, 2003, p.118 - 119), composto por dez passos:

- 1- acordo inicial sobre o processo de planejamento estratégico;
- 2- esclarecimento das atribuições organizacionais e identificação dos mandatos da organização;
- 3- desenvolvimento da missão e dos valores da organização pelos colaboradores;
- 4- avaliação do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças);
- 5- identificação dos problemas estratégicos que a organização se depara;
- 6- formulação das estratégias para gerenciar os problemas estratégicos;
- 7- revisão e adoção de um plano ou planos estratégicos;
- 8- estabelecimento de uma visão organizacional efetiva para o futuro;
- 9- desenvolvimento de um sistema efetivo para implementação do processo;
- 10- reavaliação das estratégias e do processo de planejamento estratégico.

Os modelos propostos, para Lima (2003, p.121), não possuem grandes diferenças entre si. Existindo uma relação muito estreita entre os planos apresentados por ALLISON E KAYE (1997), ROWLEY, LUJAN E DOLENCE (1997) E BRYSON (1995), fato é que nenhuma diferença consistente relacionada ao objetivo fim do planejamento estratégico foi abordada. As maiores diferenças se resumem nas terminologias utilizadas pelos autores, havendo consenso de um modelo geral de planejamento estratégico.

Diante disso, no setor público ou privado, para se consiga formular as estratégias, deverão ser determinados os cursos de ação apropriados para que se alcancem os objetivos. Será necessário, nesta etapa, serem incluídas as atividades de análise ambiental, planejamento e seleção de estratégias. Logo depois da formulação das estratégias, será preciso desenvolver o plano de ação, os programas e a alocação de recursos.

A Capacidade de Executar a Estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Para Kaplan e Norton (2000), esta descoberta parece surpreendente, pois nas últimas duas décadas os teóricos em gestão, os consultores gerenciais e a imprensa especializada se concentraram em como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior. Aparentemente, a formulação da estratégia nunca foi tão relevante. O modelo BSC é mais que um sistema de medidas táticas e operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo. Elas adotaram a filosofia do BSC para viabilizar processos gerenciais críticos como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997). O *Balanced Scorecard*⁴ foi o sistema de avaliação de desempenho adotado, com o objetivo de facilitar a mensuração do desempenho, qualificando ativos intangíveis críticos como pessoas, informação e cultura. Trata-se de importante ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa,

⁴ O BSC é o método utilizado na construção do Plano Estratégico 2012-2022.

centradas em indicadores-chaves. Portanto, muito importante para a implementação da estratégia.

A Caixa Econômica Federal adota o Balanced Scorecard como ferramenta de gestão. O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira; dos clientes; dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O balanced scorecard cria uma estrutura - uma linguagem - para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Portanto, o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle. As quatro perspectivas do BSC têm os objetivos de: balancear os objetivos de curto e longo prazo; produzir os resultados almejados e os indicadores de desempenho desses resultados; e proporcionar medidas objetivas concretas e medidas subjetivas mais imprecisas.

O Mapa Estratégico da Instituição foi desenvolvido segundo quatro perspectivas: Econômico-Financeira, Social e Ambiental; Mercadológica; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento. Dentro da dimensão Econômico-Financeira, Social e Ambiental do Plano existe o desafio de “Maximizar a Eficiência Operacional”, ou seja, crescer com eficiência e sustentabilidade identificando a fronteira de eficiência em que a empresa deve operar.

De acordo com as definições de Oliveira (2008): eficiência é a medida do rendimento individual dos componentes do sistema, é fazer certo o que está sendo feito; eficácia é a medida do rendimento global do sistema, é fazer o que é preciso ser feito; efetividade: refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.

Os indicadores de desempenho medem a atuação da empresa em relação às metas e planos. Algumas ferramentas quando integradas as medidas financeiras, aos resultados, processos internos, aprendizado e crescimento, tem objetivo de traduzir a estratégia de forma tangível. São elas: processos de comparação de produtos e/ou serviços com líderes no setor (benchmarking), análises estatísticas, e o balanced scorecard - BSC.

O BSC (*Balanced Scorecard*) é uma ferramenta que expressa a missão e a estratégia da organização através de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração de estratégica e de gestão eficiente. Liga as atividades de curto e longo prazo com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio da criação de metas mensuráveis. (KAPLAN; NORTON, 1997). O BSC contempla os indicadores financeiros com os operacionais. Utiliza indicadores que informarão aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro, através de uma estrutura, que irá comunicar a missão e a estratégia. São quatro as perspectivas, que irão traduzir a missão e estratégia em objetivos e medidas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Surgiu como um sistema capaz de oferecer uma visão estratégica mais ágil para as empresas. Assim, Gimenes e outros constataam:

O Balanced Scorecard é um modelo de avaliação de desempenho organizacional que procura ir além das informações produzidas pelos indicadores financeiros tradicionais, uma vez que estes indicadores por si só, são incapazes de avaliar os impulsoadores de rentabilidade no longo prazo. O foco do BSC está nos objetivos da organização, na coordenação do processo individual de tomada de decisão e no estabelecimento de uma base sustentável para que ocorra o processo de aprendizagem organizacional Gimenes, Kaplan & Atkinson (2010, p. 8-9).

Na visão de Kaplan e Norton, o BSC irá permitir o alcance da estratégia no longo prazo; ao permitir: - Explicar e traduzir a visão e a estratégia; - Comunicar e ligar os objetivos estratégicos e a forma de mensurá-los. - Planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas. - Melhorar o *feedback* e a aprendizagem. (FREZATTI e outros, 2009, p.181).

2.4 Os atributos da Percepção

Para que o Planejamento estratégico da organização tenha efeito, será necessário conhecer a percepção que os trabalhadores têm a respeito da empresa.

Segundo Penna (1993):

Perceber é conhecer, através dos sentidos, objetos e situações. O ato implica, como condição necessária, a proximidade do objeto no espaço e no tempo, bem como a possibilidade de se lhe ter acesso direto ou imediato. Objetos distantes no tempo não podem ser percebidos. Podem ser evocados ou imaginados. Podem ser, ainda, pensados. De qualquer forma fica excluída a possibilidade de serem percebidos (PENNA,1993, p.11).

As informações são traduzidas pelas pessoas sob a forma de impressões sobre os fatos. Devido a isso, para se ter uma percepção coerente será necessário obter informações suficientes.

Uma tendência importante e aparentemente universal é que as pessoas formam extensas impressões dos outros com base em informações muito limitadas. Tendo visto alguém ou mesmo o seu retrato por apenas alguns minutos, as pessoas tendem a formar opiniões sobre um grande número de suas características. Embora os indivíduos, usualmente, não se mostram francamente confiantes nas opiniões formadas dessa maneira, eles estão dispostos, de um modo geral a avaliar a inteligência, idade, antecedentes, raça, religião, nível de educação, honestidade, afetividade e muitas outras características de uma pessoa através dessas impressões (FREEDMAN, CARLSMITH E SEARS, 1970, p.41).

Penna (1993) defende ainda que a limitação das informações que recebemos é necessária para se perceber algo:

O ato de perceber ainda pode caracterizar-se pela limitação informativa. Percebe-se em função de uma perspectiva. A possibilidade de se apreender a totalidade do objeto apenas ocorre na imaginação, que, por outro lado, constitui forma de organização da consciência inteiramente protegida contra o erro. A percepção é, assim, forma restrita de captação de conhecimentos (PENNA, 1993, p. 11).

Os fatores que influem no processo perceptivo segundo Rodrigues, Assmar e Jablonski (2000) são seis:

- A Seletividade perceptiva – Nossos órgãos sensoriais são simultaneamente atingidos por uma variedade de estímulos. Não obstante, nós só percebemos um subconjunto destes estímulos. A esta concentração numa porção limitada da estimulação sensorial se denomina seletividade perceptiva;

- A experiência prévia e conseqüente disposição para responder - Nossas experiências passadas facilitam a percepção de estímulos com os quais tenhamos, anteriormente entrado em contato;
- O condicionamento – Se caracteriza pela dificuldade de um mesmo fato ser percebido de maneira semelhante por duas pessoas em virtude do condicionamento anterior que as conduzem a perceber elementos diferentes numa mesma estrutura ou, pelo menos, enfatizar tais elementos em maior ou menor escala;
- Os fatores contemporâneos ao fenômeno perceptivo – Certos estados específicos do percebedor num determinado momento como estados de fome, sede, pobreza, cansaço, depressão, etc., podem influir na percepção do estímulo sensorial, ou seja, fatores presentes, situacionais, também são capazes de predispor a pessoa a determinadas percepções;
- A defesa perceptiva – São bloqueios na conscientização de estímulos emocionalmente perturbadores;
- A acentuação perceptiva – É uma distorção para mais do tamanho de um objeto em função de seu valor subjetivo.

Já HERNANDEZ E CALDAS (2001) afirmam que o processo de percepção tem três estágios. No primeiro estágio, selecionam-se os estímulos. Os indivíduos buscam as mensagens com conteúdo agradável e rejeitam as com conteúdo ameaçador. Motivo pelo qual mesmo após a identificar o problema, o indivíduo pode não ser capaz de perceber as possíveis soluções. No segundo estágio, organizam-se os estímulos. Cada indivíduo percebe o estímulo como um único, não conseguindo lembrar mais do que uma pequena fração do que ele geralmente percebe. No último - terceiro estágio ocorre através da interpretação perceptual. É de natureza individual, fruto das expectativas dos indivíduos em função das suas experiências anteriores, da quantidade de interpretações que o mesmo consegue antever e dos interesses pessoais no momento da percepção.

O processo de percepção também depende da quantidade e da qualidade dos estímulos interiores e exteriores. Os estímulos exteriores são proporcionados pelo

ambiente e detectados pelos sentidos. Esse mecanismo de defesa é representado pelos estímulos interiores, que emergem na forma de predisposições, tais como expectativas, motivos e lições aprendidas, todas baseadas em experiências anteriores. A combinação da percepção externa e interna proporciona aos indivíduos representações distintas e individuais da realidade.

A execução de um plano estratégico adotado pelas organizações requer um processo de mudança. Para que tal ocorra, é necessário um engajamento das pessoas e preservar a condição de sujeito, através da percepção desses atores. Caso contrário, poderá haver resistência abalando o processo de transformação. O processo pelo qual um indivíduo seleciona, interpreta e organiza os estímulos formando assim as representações coerentes e significativas com a realidade é definida como percepção. (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

2.5 A cultura Organizacional

Para complementar o processo da percepção, Morgan (1996) defende que a cultura da organização é o processo de construção da realidade que permite aos indivíduos observar e compreender ações, eventos, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. A cultura corporativa é a força que possibilita a coesão de uma empresa, ou seja, é a personalidade da empresa (PÉREZ, 2006). Segundo Morgan (1996), a cultura corporativa centraliza a atenção sobre o lado humano da organização com o objetivo de ressaltar o significado simbólico de cada aspecto virtual da vida organizacional. Para o posicionamento frente a essa ordem, considera-se que a estratégia organizacional é causa e efeito da cultura corporativa e das competências gerenciais.

Kotter e Heskett (1994) afirmam que uma cultura é capaz de cegar até mesmo executivos experimentados e bem sucedidos para fatos que não combinem com as suas suposições. Para eles uma cultura arraigada pode dificultar bastante a formulação e implementação de estratégias novas e diferentes, o que evidencia a relevância desta variável. A cultura importa, porque os elementos culturais

(sentimentos, crenças e valores compartilhados) determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa (SCHEIN, 2001). O próprio ambiente interno da organização é influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre os membros da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

A noção de competência aparece então como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações: a competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos. Nesta perspectiva, a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, em que se coloca recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade (HIROTA; FORMOSO, 2003).

As competências e a cultura corporativa são “fatores-organização” dos quais a formulação de estratégias, com resultados esperados, dependem. São cruciais para o sucesso e a maturidade das mesmas. Ou seja, situam-se os determinantes investigados no campo do “domínio cultural” da organização. Em síntese, pode-se inferir que não é possível haver uma estratégia que aufera bons resultados no longo prazo e se torne exequível, eficazmente, nos planos tático e operacional, se não estiver atrelada a uma transformação cultural ampla e extensiva aos padrões de conduta e comportamento de toda a organização (BOUYER; CAMPOS; PONCIANO, 2006).

Conduta pode ser definida como um esforço humano de organizar interiormente os elementos levados pelos sentidos. Onde perceber é conhecer, através dos sentidos, situações e objetos. Os indivíduos interagem com o meio exterior através da percepção e a partir disso adotam diferentes formas de agir:

A conduta é, essencialmente, um processo de readaptação. Visa recompor um equilíbrio que se destruiu, diante das alterações que continuamente se produzem, tanto no meio externo quanto no indivíduo. Sua eficiência, por isso mesmo, depende de que se possa

dispor, sempre, de informações corretas sobre o meio que nos envolve. Tais informações nós a recolhemos através dos processos perceptuais. Esta é a razão pela qual se sublinha sempre o sentido cognitivo ou informativo desses processos ou, ainda, o sentido reajustativo de que se revestem. Perceber, de fato, é conhecer para, com base nos dados recolhidos, promover-se a coordenação da conduta (TELES, 1981).

Ariely e Carmon (2000) analisaram como as pessoas avaliam, sintetizam, e internalizam suas experiências, constatando que não se trata da simples integração de componentes isolados dos fatos percebidos, mas sim, ocorre a tendência de focar em alguns aspectos específicos dos eventos (características *Gestalt*). Varia, em função do grau de prazer gerado pela experiência, havendo assim, uma relação direta dos aspectos observáveis e os fatos relevantes e de interesse para os indivíduos.

Cada indivíduo deverá perceber os valores de formas distintas e com isso desenvolver um comportamento diferente do que a empresa teve a intenção de passar. Os valores organizacionais influenciam as percepções, as atitudes, e o comportamento dos indivíduos nas organizações. É o que evidencia Robbins (2005):

Os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções. As pessoas entram para as organizações com noções preconcebidas das coisas que “devem” ou que “não devem” ser feitas. Evidentemente essas noções não são desprovidas de valores (ROBBINS, 2005, p. 54).

Para que estes valores sejam aceitos de forma eficaz será necessário uma boa gestão de pessoas com claro objetivo de alcance das metas estabelecidas pela empresa, através da utilização do conhecimento, energia e dedicação das pessoas envolvidas no processo. Nesse sentido, Chiavenato (2004) defende que a Gestão de pessoas de ser assim definida:

Consiste no planejamento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. (CHIAVENATO, 2004, p.138).

Para o autor, gestão de pessoas é um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através as pessoas. As organizações dependem das pessoas para o alcance dos objetivos e cumprimento de suas missões. Sendo então, importante manter uma gestão de pessoas eficiente e atenta ao colaborador.

Segundo PETTIGREW, WOODMAN, & CAMERON (2001), o processo de mudança organizacional pode ser influenciado por vários fatores, podendo ser facilitado ou dificultado. Para NEIVA E DOMINGOS (2011) E FISCHER E LIMA (2005), adotar uma estratégia de atuação organizacional, aliado aos demais fatores deverão exercer influência no processo.

2.6 A Redução Gerencial

Na tentativa de aprimorar suas estratégias, as organizações públicas se apropriam de tecnologias gerenciais utilizadas em empresas privadas. Este fenômeno de transposição é denominado de redução gerencial. De acordo com BERGUE (2008), a redução significa reflexão profunda e comprometida sobre os pressupostos subjacentes aos conceitos transferidos ao apropriar-se de experiências e conhecimento produzido em outras realidades. Contudo, ressalta que para que se possa reduzir um conceito ou tecnologia gerencial em sua essência seria necessário destituir os elementos que vinculam com o ambiente de origem, extraíndo desta forma o conteúdo nuclear; traduzindo-se em novo contexto. Este novo ambiente é o que suporta a tecnologia, sendo assim a essência do conceito. Logo após este processo, o conhecimento reduzido ou destilado /traduzido, ou percebido em sua essência – deverá ser utilizado com o objetivo de gerar tecnologias gerenciais únicas e voltado para a organização.

De acordo Ramos, a redução sociologia consiste na eliminação de tudo aquilo que, por seu caráter acessório e secundário, perturba o esforço de compreensão e a obtenção do essencial de um dado. Defende que no domínio da sociologia, a redução é uma atitude metódica que tem por fim descobrir os pressupostos referenciais, de natureza histórica, dos objetos e fatos da realidade social. Porém, não se trata de

uma redução sociológica apenas da sociologia: “Há também uma redução sociológica do direito, da economia, da política, da antropologia cultural, da psicologia, da filosofia, das ciências da cultura em geral”. Ramos (1965, p.81-82), (1996, p.68).

A primeira categoria da redução gerencial, Percepção e consciência de contexto, sugere a necessidade de analisar como os atores percebem e consideram as influências impostas pelo momento histórico vivido pela organização e pelo contexto em que ela está inserida. Está mais fortemente associada à Lei das fases: à luz da redução sociológica, a razão dos problemas de uma sociedade particular é sempre dada pela fase em que tal sociedade se encontra (BERGUE, 2009; RAMOS, 1996). Esta lei destaca a razão sociológica, “a partir da qual tudo o que acontece em determinado momento adquire seu exato sentido” (RAMOS, 1965, p.138), e tem importante contribuição a oferecer ao estudo da transposição de tecnologias gerenciais, conforme destaca Bergue (2009, p.108).

Para Tavares (1991), o pessimismo decorrente de experiências de mudança fracassadas pode gerar resistência a novas tentativas, que são vistas como “mais uma que não dará resultado”. A partir do enunciado de Ramos sobre a redução sociológica e suas leis, Bergue (2009) desenvolve as seguintes categorias, fluidas e intensamente relacionadas entre si, para análise da transposição de tecnologias gerenciais:

- i) Percepção e consciência do contexto: esta categoria sugere a necessidade de identificar e analisar não somente como os atores organizacionais percebem, mas efetivamente consideram as influências impostas pelo momento histórico vivido pela organização e pelo campo em que esta se insere;
- ii) Permeabilidade da organização: enfoca a abertura da organização à entrada de conteúdo gerencial exógeno;
- iii) Comprometimento e autonomia de pensamento: aborda o senso de engajamento, especialmente das pessoas envolvidas mais diretamente com o processo de transposição das tecnologias, e permite evidenciar o comportamento crítico e reflexivo;
- iv) Identificação dos conceitos e pressupostos essenciais: categoria nuclear para a

abordagem da redução no campo particular da gestão das organizações busca identificar os conceitos e pressupostos que embasam determinada tecnologia gerencial;

v) Resignificação de conceitos e construção de soluções gerenciais endogenamente orientadas: busca identificar a capacidade dos agentes de, identificados os conceitos e pressupostos de determinada tecnologia gerencial, sobre eles opor um esforço de reflexão para a construção de novos significados que embasem soluções orientadas para o contexto da organização.

2.7 O Alinhamento Organizacional

A palavra alinhamento foi utilizada, pela primeira vez, em 1790 (ETYMOLOGY DICTIONARY, 2005), e diz respeito ao “ato ou efeito de alinhar-se”. Kaplan e Norton (2006) afirmam que as organizações, em todo mundo, têm buscado colocar a estratégia no centro dos seus modelos de gestão. O propósito é assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada por todos os profissionais. A essa tarefa, de assegurar sinergias entre equipes, processos, unidades de negócio e parceiros externos, eles denominaram Alinhamento. O alinhamento pressupõe um ajuste entre elementos organizacionais ou ambientais, variados, que realizam trocas entre seus subsistemas e o ambiente. O termo ajuste, também utilizado como alinhamento ou ressonância, é entendido como um processo contínuo e dinâmico, em que as capacidades da organização devem estar em harmonia, ou alinhadas com as exigências do mercado ou clientes (BROWN et al., 2006).

Kaplan e Norton criaram a ferramenta Balanced Scorecard (BSC), com o objetivo de alinhar os recursos da organização com os processos críticos da empresa, e estes com o posicionamento estratégico da mesma, acrescenta que o alinhamento estratégico pode ser entendido como “uma medida de adequação entre a estratégia adotada pela organização, seu contexto externo e seus processos e recursos internos. Quanto maior esta adequação, maior o alinhamento estratégico”. O

alinhamento estratégico é conceituado como uma coerência de propósitos entre as estratégias da empresa com as estratégias pessoais de seus recursos humanos.

Maira (2005) conclui que o alinhamento é necessário para aperfeiçoar o pensamento estratégico e a ação. Criar alinhamento entre as pessoas, entre os elementos da organização e o contexto em que ela será implementada são suplementos que possibilitam aprofundar o processo de desenvolvimento estratégico e impactar, de forma positiva, a execução efetiva das estratégias, através do envolvimento das pessoas. Para que isso aconteça, é necessário que a organização adote um modelo que supra suas necessidades e esteja de acordo com os seus objetivos.

A implementação das estratégias da empresa se dará a partir de dimensões identificadas por vários autores e já reunida e consolidada em alguns trabalhos (por exemplo, DIEHL; GONÇALO; MARTINS, 2001). Estes buscam atender os objetivos estratégicos, que podem ser considerados como variáveis intervenientes na medida da efetividade da organização (OTLEY, 1980), pelo menos parcialmente e variáveis contingentes centrais (OTLEY, 1999). Faz-se então necessário verificar a adequação do modelo a estes objetivos, como forma de contribuir para a efetividade da organização. Diferentes abordagens de controle são apropriadas a diferentes tipos de organização (BRUNS e WATERHOUSE, apud OTLEY, 1980).

Entretanto, a estratégia que a organização efetivamente pratica pode ser diferente daquela deliberada ou planejada, como observado por Mintzberg e outros (2000). Dado que esses autores sugerem que os sistemas de controle estão mais fortemente relacionados com a prática gerencial da organização, é necessário, então, identificar a estratégia praticada, de forma a avaliar mais adequadamente o sistema de controle estratégico (SCE) em particular, e o sistema gerencial (SG), e por consequência as percepções dos agentes. Johnson e Kaplan (1993), de forma análoga, identificaram o desempenho insatisfatório das organizações, pelo uso de sistemas de controle que haviam perdido sua relevância em relação ao ambiente e a estratégia. Assim, compreender as relações entre as estratégias organizacionais esperadas e percebidas permite uma avaliação inicial deste construto.

Também o sistema de crenças (ou sistema de valores) e o ciclo de aprendizagem possuem influência sobre as diversas percepções. Alguns autores são enfáticos em sugerir que o sistema de valores da organização deveria ser o ponto de partida para o desenho de qualquer controle de gestão (FEURER; CHAHARBAGHI, 1995). O sistema de aprendizagem tem sido reconhecido como um importante elemento a ser considerado no projeto de controles de gestão e fundamental para o sucesso da organização a longo prazo (PRAHALAD; HAMEL, 1991; SIMONS, 1995; KAPLAN; NORTON, 1997; KAPLAN; NORTON, 2001a; KAPLAN; NORTON, 2001b).

O modelo analítico desenvolvido para analisar as variáveis Planejamento Estratégico e Percepção integra conceitos de escolas prescritivas, como aqueles sugeridos pelo sistema de controle estratégico (SCE) idealizado por Simons (1995), sem abandonar importantes considerações críticas de escolas menos deterministas (por exemplo, Mintzberg). Propõe-se a abranger alguns aspectos objetivos (sistemas de avaliação de desempenho), outros subjetivos (sistemas de crenças e limites). Também apresenta aspectos de monitoramento já referidos por vários trabalhos (WHITE, 1996; KAPLAN; NORTON, 1997; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; KAPLAN; COOPER, 1998; GOMES; SALAS, 1999), capazes de subsidiar aspectos sociais e/ou comportamentais importantes do ponto de vista de gestão de longo prazo. O alinhamento organizacional é fator determinante para o alcance da estratégia definida. A interação entre as áreas é fundamental para o alcance dos diversos objetivos estratégicos e eles devem ser bem especificados para que todas as áreas importantes ao funcionamento e sustentação da organização estejam envolvidas.

3 REFERENCIAL MORFOLÓGICO

O setor bancário ocupa lugar em destaque na economia de um país, tornando-se instrumento para regulação da economia e até para o relacionamento entre diferentes países, devido à interdependência das relações econômicas. Sendo assim, a crise no setor impacta sobre os fluxos de capitais, tornando empresas e bancos brasileiros fragilizados diante do mercado financeiro global. Este quadro de incerteza e competição cria a necessidade destas instituições buscarem e conhecerem suas vantagens competitivas e suas necessidades em relação às instituições internacionais (CALIL, 2006).

3.1 A Evolução do Setor Bancário no Brasil

A atividade bancária no Brasil remonta da vinda da corte portuguesa para o país, em 1808. Do século XIX aos dias atuais, tem-se uma mudança significativa na estrutura e nos padrões de concorrência no sistema bancário brasileiro. Compreender a evolução do sistema e, principalmente, o papel dos bancos públicos é o objetivo da próxima seção. O primeiro banco brasileiro – Banco do Brasil foi criado em 1808, sendo instituído através de um ato Real do Príncipe Regente Dom João de Bragança. O intuito era criar incentivo às indústrias manufatureiras no Brasil, incluindo isenções de impostos para importação de matérias primas e de exportação de produtos industrializados. A missão da instituição era a emissão de notas bancárias, funcionando assim, como uma espécie de Banco Central misto, de depósitos, descontos e emissão. Era dotado ainda do privilégio do monopólio da comercialização do pau-brasil, marfim, urzela e diamantes.

A primeira instituição teve vida curta, tendo sido liquidada em 1829. De acordo com CAMARGO (2009), o segundo Banco do Brasil foi criado em 1833, mas não conseguiu integralizar o capital para a sua instalação. Em 1836, foi criado o primeiro banco comercial privado, o Banco do Ceará, que encerrou suas atividades em 1839.

Em 1853, fruto da fusão do Banco do Brasil, fundada por Mauá em 1851, com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, cria-se o Novo Banco do Brasil. Em 12 de janeiro de 1861, Dom Pedro II cria a *Caixa Econômica da Corte*. O propósito era incentivar a poupança e conceder empréstimos sob penhor, com a garantia do governo imperial. Esta característica diferenciava a instituição de outras da época, que agiam no mercado sem dar segurança aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores. Deste modo, de acordo com Franco (1989, p.17), em 1888 havia 68 agências bancárias em todo o país.

Proclamada a República, em 1890, Rui Barbosa, responsável pela pasta da Fazenda, instaura uma reforma que permitiu a criação de bancos de capital privado. Estes eram responsáveis pela emissão de notas inconvertíveis em regiões bancárias exclusivas até o valor das apólices que compusessem seu fundo social. Em 1892, o montante autorizado representava o dobro do papel moeda circulante na data da promulgação do decreto, levando a uma intensa expansão de entidades financeiras e de crédito. Devido a esse fato, ocorre uma crise especulativa, levando à necessidade de intervenção do Estado. Assim, ocorre a transformação do Banco do Brasil em 17 de dezembro de 1892, resultado da junção do Banco dos Estados Unidos do Brasil com o Banco Nacional do Brasil. O Banco do Brasil atual foi originado em 1906, resultado da fusão do Banco do Brasil de 1853 ao Banco da República do Brasil (Decreto no 1.455, de 30/12/1905).

É importante salientar que, nesse período, o sistema bancário ainda não estava plenamente constituído, contando com a presença de bancos isolados. Estava ausente no sistema bancário brasileiro uma rede de agências bancárias integradas, uma câmara de compensação que permitisse a expansão da emissão de cheques, bem como uma carteira de redesconto para amenizar as situações de crise de liquidez. Os bancos estrangeiros eram predominantes, estando voltados principalmente para os empréstimos comerciais – com preferência pela manutenção de altos níveis de ativos de curto prazo – e para as operações cambiais – por meio do financiamento ao comércio exterior, da especulação cambial e da atuação desses bancos como agentes de empréstimos externos na emissão de dívida pública no mercado internacional. CAMARGO (2009).

Assim, a primeira fase do sistema bancário brasileiro se encerra em 1914 devido ao advento da Primeira Guerra Mundial, quando ocorre a fuga das reservas de ouro. A partir da década de 20, inicia-se a nacionalização e fortalecimento do sistema, perdurando até 1964. No que diz respeito ao processo de nacionalização do sistema bancário, destaca-se a Lei Bancária de 1921, que criou a Inspeção Geral dos Bancos e limitou as atividades dos bancos estrangeiros, cuja participação em depósitos e empréstimos decresceu ao longo do período 1920-1945, representando, em 1945, 7% e 5% respectivamente (Costa e De Deos, 2002). Em 1934, foram criadas as Caixas Econômicas Federais. A expansão da rede bancária doméstica e dos depósitos bancários, ocorrida no período, permitiu o retorno dos recursos emprestados ao sistema bancário. Por outro lado, as Constituições de 1934 e de 1937 determinaram a nacionalização dos bancos estrangeiros e proibiram a posse de bancos no Brasil por não residentes.

No ano de 1945, houve mudanças nas atribuições do Banco do Brasil, como autoridade monetária. Nesse ano, criou-se a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), que passou a ser responsável pelo controle do mercado monetário. A Sumoc recebeu do Banco do Brasil as atribuições da Carteira de Redesconto e da Carteira de Mobilização e Fiscalização Bancária. Em 1952, foi criado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), instituição de fomento, com o objetivo de conceder financiamento de longo prazo aos empreendimentos que contribuíssem para o desenvolvimento do país.

De 1964 a 1979, ocorre significativa expansão do setor bancário brasileiro, caracterizando-se pela abertura financeira e agilidade de captações estrangeiras em âmbito internacional. Assim, em 1964, ocorre uma reforma financeira, onde se cria o Sistema Financeiro da Habitação (SFH); o Banco Nacional de Habitação (BNH); o Conselho Monetário Nacional (CMN); e o Banco Central do Brasil em substituição à Sumoc. São instituídos, ainda, em 1966, os bancos de investimento e o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). (CAMARGO 2009). No ano de 1967 ocorre uma reforma financeira no país. através da Resolução 63 do Conselho Monetário Nacional, autorizam-se os empréstimos externos destinados às empresas no Brasil, ocorrendo assim, a internacionalização do sistema bancário nacional. A reforma promoveu a especialização setorial do sistema financeiro, conduzindo,

posteriormente e ao contrário do que se esperava, à conglomeração e concentração do setor. (DE PAULA, 1988).

De acordo com PUGA (1999), com a segmentação, os bancos comerciais passaram a realizar somente operações de crédito de curto prazo, captando depósitos à vista. Os bancos de investimento e desenvolvimento passaram a ser responsáveis pelos empréstimos de longo prazo, a partir da captação de depósitos a prazo e de recursos no exterior. As sociedades de crédito, financiamento e investimento foram direcionadas ao crédito ao consumidor e aos empréstimos pessoais, captando letras de câmbio. As instituições do Sistema Financeiro da Habitação (SFH), por sua vez, ficaram responsáveis pelo financiamento habitacional, para o qual eram utilizados recursos obtidos por meio de depósitos de poupança e de letras imobiliárias.

O período de 1980 a 1994 pode ser caracterizado por uma fase de crises, recessões e instabilidade monetária e financeira. No entanto, essa situação não afetou consideravelmente o setor bancário, apesar da falência de alguns bancos e dos desajustes na rentabilidade e nas contas patrimoniais dos bancos estaduais. Na década de 90 o Brasil passou por grandes transformações estruturais em sua economia, fruto da implantação do Plano Real em 1994. A estabilização da inflação refletiu diretamente nos bancos. Contudo a queda da inflação fragilizou o sistema bancário, pois era alto nível de dependência das receitas advindas da inflação. Desprovidos da opção do *float* inflacionário e escassos os recursos depositados, a saída foi expandir o crédito para equacionar as receitas. A inadimplência crescente e alta da taxa de juros chegando a 65% a.a. em 1995 fomentou, no setor bancário, um cenário de instabilidade acarretando a insolvência de algumas instituições e a diminuição da quantidade de bancos.

Outro marco importante ocorre em setembro de 1988, quando, por meio da Resolução do CMN no 1.524, foi realizada uma nova reforma bancária no Brasil, desregulamentando o sistema financeiro e extinguindo a exigência da carta-patente para a criação dos bancos múltiplos. Esta reforma possibilitou que o capital estrangeiro constituísse bancos com carteira comercial, ampliando sua presença no país. Contudo, a Constituição Federal de 1988 impediu a instalação de instituições estrangeiras no Brasil, bem como a ampliação da participação percentual do capital

estrangeiro em instituições bancárias no país, exceto nos casos de acordos internacionais, de reciprocidade, ou de interesse do governo brasileiro. Entretanto, o texto constitucional não proibiu a expansão operacional do capital estrangeiro, o que permitiu a transformação de 26 instituições não bancárias estrangeiras em bancos múltiplos com carteira (Rocha, 2001).

Somando-se a estes fatores ocorre um turbulento cenário interno e externo sendo eles: A crise do México e baixa fiscalização do BACEN, fraudes de alguns bancos propiciadas pela inflação, altas taxas de juros, elevados compulsórios e baixa liquidez. No intuito de conter a crise iminente, o governo brasileiro adotou medidas para resgatar as instituições fragilizadas. Disponibilizou crédito para fusões das instituições, forneceu incentivos fiscais. Lançou em 1995 o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Sistema Financeiro Nacional - PROER e o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público - PROES. Liberou cerca de R\$ 20 bilhões destinados a cinco operações de transferência de controle, sendo uma delas a compra do Bamerindus pelo HSBC.

Posteriormente, desestatizou diversos bancos públicos, onde 10 foram extintos, 14 foram privatizados, 5 saneados e reestruturados. Em 1995, a Exposição de Motivos do Ministério da Fazenda nº 89, permitia a entrada de bancos estrangeiros e o aumento do capital dos já estabelecidos. Permitindo assim, que o Santander adquirisse o BANESPA (SP) por R\$ 7 bi em 2000 e o ABN Amro Bank adquirisse o BANDEPE (PE) por R\$ 182 mi em 1998 (PIZARRO, 2000).

O período entre 1997 a 2000 foi marcado pelo o ingresso de várias instituições estrangeiras. Contudo das nove operações realizadas, três bancos nacionais, sendo eles: Itaú, Bradesco e Unibanco adquiriram sete bancos enquanto os bancos estrangeiros adquiriram apenas dois bancos dentro do PROES. Com o aumentando da participação dos bancos estrangeiros em 16,8% pontos percentuais do total de ativos, houve respectivamente a perda de participação dos bancos públicos federais.

É a constatação apontada por Érica QUIARATTO (2007):

(...) Os bancos privados aumentaram seu lucro no período, mantiveram-se praticamente no mesmo patamar com relação à concessão de crédito, o que leva a considerar que sua fonte de receita tenha se diversificado ao longo do tempo, desvinculando-se dessas operações. De maneira geral, as variáveis anteriores apontam na mesma direção, qual seja: Perda maciça de importância no mercado dos bancos públicos estaduais; crescimento acelerado do *market share* dos bancos estrangeiros, por vezes duplicando suas posições originais e atingindo os melhores índices nos anos de 2000 e 2001, porém em momento algum possuindo representatividade maior que os bancos privados nacionais (QUIARATTO, 2007).

Por outro lado, as condições do mercado de origem dos bancos estrangeiros favoreceriam a eficiência por serem mais competitivos, mais regulamentados e estáveis economicamente. A entrada destas instituições no mercado nacional forçaria a competitividade dos bancos nacionais que deveriam se adequar, tornando o ambiente geral mais eficiente (Rocha, 2002).

3.2 Os Bancos Públicos Federais

As instituições públicas detêm a incumbência de promoção da cidadania e desenvolvimento do país, pois são elas agentes de estratégias e políticas públicas do Estado. Neste contexto, os bancos públicos também sofreram importantes modificações: o Banco do Brasil (BB) e a Caixa Econômica Federal (CEF) foram reestruturados; as instituições financeiras estaduais foram privatizadas sob o comando do Banco Central do Brasil (BCB). Essas transformações foram condicionadas por amplo conjunto de fatores de natureza macroeconômica, estrutural e regulatória. Entre esses, destacam-se a estabilidade dos preços promovida pelo Plano Real, a adesão aos Acordos de Basileia, e a integração do sistema bancário doméstico com o internacional, seja pela maior liberdade de entrada e saída de investimentos estrangeiros e nacionais, seja pela maior presença de instituições estrangeiras.

Assim, é possível caracterizar a atuação dos bancos públicos federais em pelo menos quatro grandes dimensões: A primeira diz respeito à atuação setorial,

sustentando os segmentos industrial, rural e imobiliário, em distintas fases dos ciclos de crédito. O fomento ao desenvolvimento constitui uma típica função dos bancos públicos, em particular – mas não exclusivamente – no provimento de financiamento de longo prazo, modalidade em que o setor bancário privado brasileiro pouco atua – em geral, utilizando-se de fontes externas; A segunda forma de atuação dos bancos públicos federais é o desenvolvimento regional, também executado pelo BNDES, pelo BB e pela CEF, dadas suas próprias dimensões e múltiplas operações de fomento; A terceira é a atuação anticíclica da oferta de crédito. Com o aprofundamento da crise financeira global no quarto trimestre de 2008, os bancos privados retraíram o crédito, o qual foi sustentado pelos bancos públicos, que atuaram de forma anticíclica para contra-arrestar os efeitos recessivos oriundos da retração do crédito privado – interno e externo; A quarta é a expansão da bancarização mediante processo de inclusão bancária das classes menos favorecidas.

Diante do que foi dito, é possível constatar que os bancos mudaram consideravelmente sua forma de atuação ao longo dos quase duzentos anos de existência. FONTENLA (1977, p. 33) defende tal argumento da seguinte forma: Para sustentar o crescimento eles revisaram o modelo de funcionamento, atrás de rentabilidade e competitividade num cenário cada vez mais disputado, concorrentes mudando sua estratégia constantemente e clientes cada dia mais exigentes.

Durante quase um século e meio de existência, Instituição participou do processo de urbanização, acompanhou mudanças de regimes políticos e a industrialização do país. Desde sua criação, a Caixa Econômica Federal diversificou seu campo de atuação por meio de empréstimos, poupança, PIS, FGTS, crédito educativo, seguro-desemprego, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais, Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961. Apoia também iniciativas desportivas, artístico-culturais, e educacionais em todo o Brasil. É a principal agente de políticas públicas do governo federal. Somam-se mais de 28 milhões de clientes e ainda 23 milhões de cadernetas de poupança, correspondendo a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

3.3 A Caixa Econômica Federal

A empresa em estudo atua no mercado financeiro há mais de 150 anos, buscando ajustar-se à realidade econômica. Para isto, tenta implementar as reformas necessárias para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Ao longo de sua história, se modernizou, tendo como objetivo prestar o melhor atendimento a sociedade brasileira. Está presente no acesso a moradia, no pagamento dos benefícios sociais, na concessão de crédito às famílias e empresas, e no financiamento a obras de melhoria das condições de vida nas cidades. A empresa tem uma posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sólido e moderno. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, está presente em todo o país. A Empresa possui uma equipe de mais de oitenta e cinco mil trabalhadores. É capaz de oferecer seus serviços para clientes com perfis diferentes. O modelo de Gestão Atual da Instituição, em vigor desde junho de 2007, estabelece um conjunto de princípios que visam institucionalizar sua condição de Banco Público alinhado às políticas de Estado e vinculado estritamente ao interesse público, com o dever de proporcionar atendimento adequado em todos os seus segmentos de atuação.

Atualmente, a Instituição é o maior banco público da América Latina, sendo a base de clientes expandida em 42% nos últimos dois anos e meio, passando de 23,1 milhões para 33,6 milhões de pessoas. O programa de conta simplificada faz com que mais de três milhões de pessoas ingressem no sistema bancário brasileiro, a maior ação bancária de inclusão do país. Possui um volume de depósitos à vista, depósitos de poupança, que juntos atingiram um saldo de R\$ 50,2 bilhões, transformando a instituição como líder neste segmento. O ativo bancário aumentou 30%, no período entre 2002 e a metade de 2005, sendo, portanto, o segundo maior ativo entre os bancos atuantes no Brasil. Em meados de 2005, conseguiu o maior lucro semestral de sua história, devido à forte expansão das receitas com operações de crédito, com crescimento de 101%. No mesmo ano, logrou o prêmio pelo Guia Exame em quatro categorias, que avaliam os melhores fundos de investimento do mercado. Sendo o único banco presente em todos os 5.562 municípios brasileiro.

O primeiro passo para a elaboração de seu plano estratégico foi dado com a avaliação estratégica na qual foi analisado o ambiente externo, interno e a trajetória mais provável do ambiente mundial, nacional e de negócios. Assim, conseguiu identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa e criar a MATRIZ estratégica. Com isso, foi traçado o direcionamento estratégico, com a sua missão, visão, valores empresariais e posicionamento estratégico.

Instituída em no dia 12 de janeiro de 1861, quando Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, que fundou a Caixa Econômica da Corte, conforme dito na secção anterior. Foi instituída com a finalidade de incentivar a poupança e conceder empréstimos sob penhor, uma alternativa ao setor, pois havia muitos bancos na época que não ofereciam garantias sérias aos depositantes e ainda cobravam juros excessivos dos devedores.

Em 1874, iniciou seu processo de expansão por todo o País, instalando-se nas províncias de Alagoas, São Paulo, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. Em 1892, Proclamada a República, começou a atuar autonomamente e com a possibilidade de abrir filiais ou agências em cidades ou vilas. Instituídas com a finalidade inicial de incentivar a poupança e conceder empréstimos sob penhor às classes menos favorecidas, as Caixas Econômicas e Montes de Socorro afluíram economias dos mais diversos estratos sociais: de príncipes e barões, a escravos esperançosos em acumular os recursos necessários à compra da alforria. Em 1915, começaram a operar com empréstimos sob caução de títulos da dívida pública da União, letras e bilhetes do Tesouro Nacional. O sucesso da caderneta de poupança da empresa e a credibilidade dos seus serviços ofereceram as condições necessárias para que, durante o governo de Getúlio Vargas, fossem criadas as carteiras hipotecárias, de Consignações, de Secção de Cheques, de Cobranças e de Pagamento. Com sua experiência acumulada, inaugurou, em 1931, operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas; três anos depois, por determinação do Governo Federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor, o que extinguiu as casas de prego operadas por particulares. No dia 1º de junho do mesmo ano, foi assinada a primeira hipoteca para a aquisição de imóveis da CAIXA do Rio de Janeiro.

Em 1986, incorporou o extinto Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria. Importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico, tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias. Em 1931, a empresa inaugurou as operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. Assumiu com exclusividade, em 1934, os empréstimos sob penhor, pois houve a extinção das casas de prego operadas por particulares. (HERLAN, 2006). Sua carteira hipotecária operava com a aquisição de bens imóveis. No ano de 1986, a instituição assume o Banco Nacional de Habitação (BNH), transformando em maior agente nacional de financiamento da casa própria e do saneamento básico. Nesse mesmo ano, incorporou o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), gerido antes pelo BNH. Em 1989, passa a centralizar as contas do FGTS existentes na rede bancária e administrar a arrecadação e pagamento desse fundo. (HERLAN, 2006).

Em 1998, o Modelo de Gestão por Resultados foi implantado objetivando identificar os processos produtivos na instituição. Já em 2002 foram promovidos ajustes na governança e na estrutura organizacional com a transformação das diretorias. O modelo sofreu atualizações em 2013. Em 2007, os bancos públicos passam a ter o papel de evitar a escassez de crédito e uma conseqüente redução da atividade econômica, devido à crise internacional iniciada neste mesmo ano. Devido a esse fato, a Caixa Econômica Federal, principal agente do governo na execução do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC possui a atribuição de ampliar a oferta de recursos para os seguimentos de habitação, saneamento básico e micro empresas. Como resultado, em 2008 a carteira de crédito dos bancos públicos foi a que mais cresceu. De acordo com o Banco Central do Brasil, de março de 2008 a março de 2009, esse crescimento foi de 37,1 %, contra uma expansão de 19,1 % das instituições privadas nacionais e de 17,8 % das instituições estrangeiras. Inicialmente implantou o PRC – Programa de Racionalização e Competitividade,

centralizando na Matriz a formulação de políticas e diretrizes e promovendo a racionalização das atividades.

O BSC (Balanced scorecard) é uma ferramenta utilizada pela Caixa Econômica Federal, para medir seus resultados, eixo norteador desse trabalho. Assim, a seguir, apresenta-se o Plano Estratégico 2012-2022.

3.4 O Planejamento Estratégico Caixa+10 (2012-2022)

O processo de planejamento da Instituição é entendido pela mesma como a construção de referências, com a finalidade de preparar este banco público para enfrentar, com maior chance de sucesso, um ambiente marcado por mudanças constantes. Essas referências constituem uma agenda para o futuro da instituição, a médio e longo prazo.

O novo Plano estratégico da empresa é fruto de um esforço coletivo, de todas as áreas da empresa, e a sua execução é um compromisso de todos os seus funcionários. O primeiro passo para a elaboração do plano estratégico 2012–2022 foi dado com a avaliação estratégica na qual foi analisado o ambiente externo, interno e a trajetória mais provável do ambiente mundial, nacional e de negócios. Assim, se conseguiu identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas e criar a MATRIZ estratégica. Com isso foi traçado o direcionamento estratégico da Instituição, com a sua missão, visão, valores empresariais e posicionamento estratégico.

Nessa perspectiva, em 1º de Agosto de 2012 foi apresentado o Plano Estratégico 2012-2022⁵. Este foi fundamentado na Missão da instituição: Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como Instituição Financeira, agente de Políticas Públicas e parceira estratégica do Estado Brasileiro. A visão que fundamenta o plano consiste na seguinte: Estar entre os três maiores bancos

⁵ Pesquisado na Intranet da Organização.

brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas. Os valores empresariais são: O trabalho dos empregados é importante para a sociedade, eles têm orgulho de trabalhar na empresa, juntos todos podem mais, as atividades são pautadas pela ética, eles são inovadores no que fazem, respeitam as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade, e a liderança se faz pelo exemplo.

O posicionamento estratégico da empresa é ser o banco da nova classe média, o banco das micro e pequenas empresas e o principal banco do setor público. O Plano Estratégico (PE) é o registro das escolhas, definições e conclusões mais relevantes ocorridas em todo processo de planejamento. Contém a definição das formas de articulação com os demais instrumentos de planejamento, de acompanhamento e de avaliação de sua execução e a fixação de responsabilidade para o alcance de suas metas. O Plano Estratégico é constituído pela Missão, Valores, Visão de Futuro e Posicionamento Estratégico, que fornecem os parâmetros para a definição dos Objetivos Empresariais e seus respectivos indicadores e metas. Os Objetivos Empresariais explicitam para a organização o que deve ser realizado a fim de materializar a Visão de Futuro e evidenciar os resultados econômicos, sociais e ambientais que a empresa se propõe a alcançar para cumprir sua Missão e reafirmar sua relevância para a sociedade brasileira.

Assim, foram definidas as seguintes premissas para a construção do Plano Estratégico:

- Alinhamento às Diretrizes do Governo Federal (Plano Plurianual - PPA, Lei Orçamentária Anual - LOA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, entre outras);
- Responsabilidade social;
- Sustentabilidade empresarial;
- Sinergia e integração dos negócios da Instituição.

A Missão expressa a razão de ser da instituição, apresenta uma declaração ampla e duradoura de propósitos que individualiza a organização e distingue o seu negócio, impondo a delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócios. É Missão da Instituição: *“Atuar na promoção*

da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do estado brasileiro”.

A Visão traduz uma ideia síntese, sob a ótica estratégica, daquilo que a organização pretende ser no futuro, em um horizonte de médio ou de longo prazo. Explicita uma direção para orientar as ações e funciona como uma espécie de quadro de referência a ser alcançado - uma imagem-objetivo. *“A empresa será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira”.*

Sua Visão de Futuro é: “Estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas”. É a representação do sistema de crenças da organização. Constituem-se referenciais defendidos e praticados pelos que fazem a organização nas relações com os ambientes externo e interno. Os valores da empresa norteiam as ações de cada empregado e reafirmam a essência da empresa. Abaixo são listados alguns destes valores:

- Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental;
- Valorização do ser humano;
- Respeito à diversidade;
- Transparência e ética com o cliente;
- Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CAIXA;
- Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos;
- Nossas atividades são pautadas pela ética;
- Nosso trabalho é importante para a sociedade;
- Temos orgulho de trabalhar na empresa;
- Juntos podemos mais;
- Respeitamos as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade;
- A liderança se faz pelo exemplo;
- Somos inovadores no que fazemos.

Como o Posicionamento Estratégico é, antes de qualquer coisa, uma escolha, a Empresa pretende atender um determinado perfil de cliente, oferecer uma determinada lista de atributos, criar uma determinada cadeia de valores. Com a premissa de que, nesses três segmentos de mercado, a empresa deve alcançar resultados superiores à média do mercado:

- Ser o banco da nova classe média: Ênfase no jovem, por meio de soluções completas e inovações tecnológicas (beneficiados por políticas públicas e universitárias);
- Ser o banco das MPE: A partir do desenvolvimento de soluções para atender às suas necessidades específicas;
- Ser o principal banco do setor público: Pro atividade e integração entre as várias linhas de atuação de modo a gerar negócios por meio de novas ofertas de soluções e serviços;

Seu posicionamento de crescimento, visando orientar a melhoria dos negócios nos demais segmentos, é: Ser competitivo nos segmentos de Média e Alta Renda e Média e Grandes Empresas. Definido com a premissa de que a empresa deve ser tão competitiva quanto seus principais concorrentes no atendimento às necessidades dos segmentos de Média e Alta Renda e Média e Grandes Empresas. Para atingir este objetivo a Instituição ampliou sua atuação internacional para atender quem mora no exterior e ajudar o micro empresário a exportar produtos *made in Brasil*. Começou a implantar a gestão mais moderna entre os bancos no Brasil, de relacionamento com clientes. Esta solução captura informações sobre hábitos e necessidades das pessoas para oferecer produtos e serviços adequados a cada perfil de cliente.

Para o sucesso do modelo integrado de atendimento, segmentação e relacionamento a empresa vem investindo fortemente em ações de tecnologia da informação. Para tanto, ampliará a atuação na internet para estabelecer a comunicação permanente com os internautas por meio dos sites de relacionamento, bem como disponibilizará uma gama cada vez maior de serviços nos equipamentos móveis. Como exemplo, a página inicial da empresa na internet foi totalmente

reformulada e desde abril, qualquer pessoa já pode fazer uma pré-abertura de conta pela internet. Para as empresas também houve aumento do portfólio disponível. O crédito imobiliário está sendo originado via internet com o apoio dos canais parceiros e a oferta de imóveis avaliados no balcão virtual. Outra novidade são os serviços de pagamento móvel pelo celular, facilitando o acesso aos benefícios sociais. E na agência mais ágil com a digitalização dos documentos a empresa está mudando para melhor, nos serviços e na forma de se comunicar com o público, modernizando seus ambientes, seu atendimento e sua imagem, comprometidos com a qualidade de vida do povo e com o desenvolvimento da nação.

Uma importante iniciativa é o DATACENTER que garantirá alta disponibilidade dos sistemas críticos para o negócio da empresa, facilitando o dia a dia e assegurando melhores serviços aos clientes. A geração de renda e energia renovável no Programa Minha Casa Minha Vida, em que os próprios empreendimentos gerarão a energia necessária para seu consumo, com a possibilidade de geração de renda por meio da venda do excedente é outro importante projeto. Assim como a ampliação do portfólio para micro e pequenas empresas, para apoiar o seu desenvolvimento. Com o projeto do banco de investimento a empresa dá um salto em seu patamar concorrencial, ampliando a oferta de soluções financeiras para médias e grandes empresas.

Para desenvolver o Mapa Estratégico, devido às suas peculiaridades, foram definidas as seguintes perspectivas:

- A. Econômico-Financeira, Social e Ambiental: Critério definitivo do sucesso da organização:
- Liderar o acesso a Serviços Financeiros;
 - Maximizar Eficiência Operacional (Crescer com eficiência e sustentabilidade);
 - Ser o Principal Agente Financeiro do Desenvolvimento Sustentável Brasileiro;

B, Mercadológica: Define a proposta e valor para os segmentos de clientes-alvo:

- Ser Reconhecida como melhor Parceira do Setor Público - Melhorar a imagem da Caixa perante o setor público, principalmente os municípios;
- Ter o Melhor Portfólio para atender o Setor Público - Fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades do poder público de forma qualificada, tempestiva e inovadora;
- Propor modelos, processos e programas que permitam o poder público cumprir a finalidade da política pública;
- Ter o Melhor Pacote de Valor a Micro e Pequena Empresa ao Longo do seu Ciclo de Vida.

C. Processos Internos: Define a tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros:

- Desenvolver Novos Negócios, produtos e serviços, visando novos negócios, em alinhamento com o mercado;
- Ter Excelência no Atendimento e Relacionamento - Atender ao cliente com transparência, ética, cortesia e atenção orientando sobre suas necessidades a fim de gerar negócios.
- Ter um Processo Estruturado voltado para Inovação - Ter um fluxo contínuo e sistemático de discussão e avaliação de ideias para geração de novos produtos, serviços, e canais.
- Buscar a ampliação das parcerias externas (aquisições, associações e cooperações) com o fim de facilitar o alcance dos objetivos empresariais, agregar rentabilidade, fortalecer o core da Caixa, incluindo ampliação do escopo de atuação.

D. Aprendizagem e Crescimento: Define como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia:

- Ser Reconhecida como uma das Empresas em Excelência na prática de Gestão de Pessoas;
- Ter Cultura Organizacional voltada para o Resultado Estratégico;

- Ter Sistemática de Reconhecimento e valorização apoiada na Meritocracia.

A partir dos projetos, iniciativas e ações associados aos Objetivos elencados, estabelece-se sua implicação para atendimento dos clientes definidos nos objetivos da perspectiva mercadológica e a obtenção dos resultados esperados na perspectiva Econômico-Financeira, Social e Ambiental e com isso cumprir sua Missão alcançando a Visão de Futuro.

Pode-se classificar o controle da Caixa Econômica Federal como controle por resultado. O seu processo de planejamento estratégico é formal e periódico. A apresentação da estratégia para os funcionários da CEF é feita sob a forma escrita. Dessa forma, pode-se deduzir que o modelo de gerenciamento estratégico adotado pela CEF é normativo, uma vez que envolve várias etapas, dentre as quais o desenho e controle da estratégia implantada.

A avaliação do desempenho dos executivos não é realizada exclusivamente com base no cumprimento das metas orçamentárias. A empresa pesquisada utiliza outros critérios, que incluem o desempenho individual, indicadores financeiros e não financeiros.

Figura 3 – O Mapa Estratégico da Caixa Econômica Federal



Fonte: Arquivo e MN da Instituição (2015)

Os Objetivos Empresariais, apresentados no Mapa Estratégico, têm como finalidade tornar tangível o Plano Estratégico, traduzindo a estratégia global para alcançar a Visão de Futuro e cumprir a Missão da empresa. Na concepção do Mapa Estratégico, os objetivos empresariais devem representar:

- O aproveitamento das oportunidades;
- O enfrentamento das ameaças;
- A ampliação do potencial das forças;
- A minimização das fraquezas.

Composto pelas Iniciativas Estratégicas e Projetos Estratégicos que serão executados pela Presidência e Vice-presidências. O PEx tem por objetivo a consecução dos Objetivos Empresariais do Mapa Estratégico, com vistas à materialização da Visão de Futuro. Para desenvolver o seu plano estratégico, foi criado um plano executivo que contou com 68 (sessenta e oito) iniciativas estratégicas, com destaque para o programa de capacitação continuada. O Plano de Negócios constitui-se no segundo vetor de execução do Plano Estratégico, pois define os volumes financeiros de captação, crédito e rendas de prestação de serviços resultantes das estratégias de negócio definidas pelas áreas de clientes, considerando a capacidade de distribuição da rede, premissas de gestão de ativos e passivos e parâmetros de alocação de capital para fazer frente aos riscos incorridos.

A execução do Plano Estratégico é monitorada e avaliada de acordo com a Política de Monitoramento e Avaliação Estratégica (MN PO 035)⁶, que visa orientar a construção, gestão e comunicação de informações sobre a efetividade, a eficácia e a eficiência da empresa no cumprimento da Missão e na execução do seu Plano Estratégico. O Monitoramento da Execução da Estratégia verifica o nível de implementação dos principais projetos estratégicos, com o objetivo de aferir o alcance dos Objetivos Empresariais a eles associados.

⁶ MN - Manual Normativo Instituição.

A Avaliação Estratégica verifica o alcance das metas associadas aos indicadores dos Objetivos Empresariais e mensura o cumprimento da Missão e a implementação do Plano Estratégico. Semestralmente são elaborados e encaminhados ao Conselho Diretor e ao Conselho de Administração os Relatórios de Avaliação Estratégica, de maneira a promover ajustes e correções necessárias ao cumprimento da Missão da empresa e materialização da sua Visão de Futuro.

De posse da compreensão a respeito do modelo de planejamento estratégico 2012-2022, a próxima subsecção tem o objetivo de contribuir para a compreensão da percepção do Planejamento Estratégico pelos agentes organizacionais, discussão proposta neste estudo.

3.5 Marco Teórico: Contribuições ao Referencial

Esse estudo de caso tem caráter mais ilustrativo que demonstrativo, na medida em que o modelo proposto foi construído a partir de diversos referenciais e não é objetivo desta dissertação propor um modelo amplamente generalizável e sim oferecer uma proposta buscando oportunizar um quadro teórico de referência. O modelo se propõe a reduzir a interferência de variáveis adicionais que tornariam mais complexa esta análise.

Neste sentido, esta pesquisa usa uma definição menos estrita de indicadores, a partir de um protocolo de estudo de caso mais aberto e roteiro para entrevistas mais flexível. Devido ao tipo de questão que leva a um estudo de caso, esta estratégia foi receptiva e flexível ao tipo de ambiente encontrado. Isto evidencia o risco de se começar um estudo qualitativo com um projeto de pesquisa extremamente rígido; antes o pesquisador irá iniciar com questões de estudo vagamente formuladas (TAYLOR; BOGDAN, 1984).

3.6 Proposições

i) **Como o planejamento estratégico influencia a Percepção dos agentes organizacionais?**

Neste trabalho buscou-se avaliar, inicialmente, a Percepção dos empregados da unidade de análise sobre o Planejamento Estratégico da organização. Embora o Planejamento Estratégico vise o desempenho organizacional, o maior interesse da pesquisa reside em tentar entender como o Planejamento Estratégico da organização influencia a Percepção dos agentes e porque este é influenciado por aquela.

O Planejamento Estratégico envolve a missão da unidade de negócio, as definições estratégicas a serem perseguidas e suas dimensões competitivas. Observou-se como o planejamento estratégico influencia a Percepção dos agentes da organização. O poder diretivo e de monitoramento de determinados recursos, em detrimento de outros determina as decisões estratégicas.

A estratégia pode ser entendida como a busca de uma vantagem comparativa significativa e sustentável (PORTER, 1992). Mas a estratégia real da organização só pode ser identificada pela sua prática. “A vantagem comparativa se constrói sobre um conjunto de competências individuais e coletivas concretizados sobre um processo de ação” (LORINO; TARONDEAU, 1998, p.15, traduzido).

Para haver estratégias de sucesso, além de bem formuladas, estas precisam ser implementadas com eficácia. A implementação estratégica eficaz requer habilidade para determinar várias questões importantes. Entre estas questões principais estão a organização estruturada pronta para colocar em prática sua estratégia, a liderança, o poder e cultura organizacional deverão ser administradas para que os funcionários da empresa caminhem juntos realizando os planos estratégicos (Wright, Kroll e Parnell 2005, p.267).

ii) Porque a percepção dos agentes pode influenciar as decisões estratégicas da organização?

Um dos ensinamentos básicos do planejamento estratégico, a participação e opinião de todos, fazendo com que o processo decisório, os objetivos e os princípios sejam entendidos com clareza por toda organização. Sendo assim, é necessário que ocorra o *feedback* e aprendizado estratégico, com finalidade de verificar as estratégias em relação as expectativas existentes no momento em foram discutidas e determinadas. (GIMENES e outros, 2010, p. 9).

Nem sempre uma estratégia deliberada é implementada (MINTZBERG et al., 2000). A estratégia percebida poderá refletir, pelo menos parcialmente, as características dos agentes envolvidos: A percepção pode ser entendida como características próprias da organização, que podem ser utilizadas para apoiar, alterar e até corrigir a estratégia da organização. Esta variável é observada nas diversas atividades desenvolvidas pelas pessoas, nos procedimentos e nos comportamentos dos agentes, entre outros aspectos.

Em algumas oportunidades, a razão pela qual a estratégia realizada difere da realizada está ligada à percepção dos agentes organizacionais acerca do tema (Balanced Scorecard, Mintzberg - diversos, NORREKLIT, 2000).

O comportamento dos agentes organizacionais irá refletir, na prática, nas medidas de desempenho prioritárias (FEURER; CHAHARBAGHI, 1995, SIMONS, 1995, WHITE, 1996, GOMES; SALAS, 1999). Assim, é esperado que as estratégias sejam também influenciadas pela Percepção.

A percepção dos agentes organizacionais sobre o que é estratégia é fundamental, para sua implementação. Esta percepção distinta pode estar associada a várias causas: valores não compartilhados, problemas de comunicação e falta de clareza das propostas, entre outras. Investigar a percepção dos agentes organizacionais, principalmente aqueles diretamente responsáveis pela implementação de

estratégias, pode auxiliar a compreensão destes temas.

3.7 Variáveis de Pesquisa e Definições Operacionais

Em um primeiro momento, os dados coletados foram confrontados com os elementos que descrevem as variáveis de estudo (vide Quadro 15). Após a identificação da estratégia da organização, foram estudadas as variáveis relacionadas, vis-à-vis, a partir das proposições de estudo.

Com o objetivo de facilitar a análise dos resultados, neste tópico foi adotada a metodologia de GOMES (1983). O referido autor explica que a distribuição das variáveis em grupos visa condensar as informações obtidas nas entrevistas e os dados secundários coletados. Portanto, a classificação em grupos possibilita a sistematização dos dados obtidos e minimiza alguns problemas originados pelo método do estudo de casos.

Em termos de pesquisa empírica ainda há muito a ser estudado para entender esta relação e suas variáveis.

Assim, as variáveis da pesquisa foram classificadas em dois conjuntos de fatores de influência:

- o Fatores relacionados ao planejamento estratégico;
- o Fatores relacionados à percepção dos agentes organizacionais.

Os primeiros fatores Fi1 a Fi4 explicam como o planejamento estratégico influencia a percepção, para isto utilizam-se das ferramentas de detalhamento das metas, assim como os instrumentos de controle, as políticas de recompensa e remuneração, com foco na competitividade e nos resultados sustentáveis.

Fi1 – Este fator detalha as estratégias em objetivos e metas, e os meios de comunicação empregados pela organização para transmitir as estratégias.

Fi2 – Este fator confirma a existência e eficácia dos instrumentos de controle, reconhecimento e recompensa da organização, como meios de medição e de incentivo à equipe. A pergunta 6 e suas respostas permitiram inferir, conforme se segue.

Fi3 – O fator confirma as ações diretas e indiretas de valorização e reconhecimento da empresa, ele demonstra que além de remunerarem os empregados, há incentivos como o programa de pontos - Programapar, bolsas de estudo parciais e integrais de graduação, pós-graduação e de línguas. A organização também possui uma universidade virtual com diversos cursos disponíveis na intranet da empresa, além das trilhas do desenvolvimento e dos processos seletivos internos, que reconhecem e valorizam a formação teórica e a experiência prática dos agentes.

Fi4 – Este fator diz respeito à assertividade do planejamento estratégico da organização, traduzida em resultados positivos, o que demonstra seu alto grau de competitividade. Apenas para ilustrar um dos objetivos do PE 2012-2022 em curso, a meta da carteira de crédito no mercado nacional já foi atingida em 2014, oito anos antes do previsto.

Os segundos fatores Fi5 a Fi8 detalham porque a percepção pode influenciar as decisões estratégicas da organização. Fazem uso da percepção distinta das partes, do comportamento, da expectativa e dos propósitos das partes.

Fi5 – A percepção das estratégias pelos agentes pode ser distinta e depende das experiências pessoais de cada empregado, entre outros fatores.

Fi6 – Este fator relaciona a influência do comportamento dos agentes sobre o planejamento das estratégias da organização. Assim o comportamento é, ao mesmo tempo, resultado das estratégias formuladas, e insumo para a elaboração de novas estratégias e também importante para a correção da execução das ações

planejadas e seu ajuste ao mercado e às realidades operacionais dos agentes na base.

Fi7 – A estratégia esperada depende do ambiente e da cultura organizacional. O ideal é que ela seja igual à estratégia realizada, porém a percepção dos agentes pode ser distinta e fazer com que o resultado seja um pouco diferente do planejado.

Fi8 – Os interesses da organização e dos seus empregados devem estar alinhados, contudo há que se considerar que existem interesses oblíquos nas relações existentes. Estes interesses nem sempre estão equilibrados por estarem sujeitos ao contexto organizacional em que estão os agentes.

As perguntas relacionadas foram desenvolvidas para responder aos fatores de influência, bem assim para confirmar as proposições feitas pelo autor da pesquisa. Assim, foram enumeradas onze perguntas, descritas no roteiro semi-estruturado (Apêndice A) de entrevistas, que após respondidas, tabuladas e analisadas confirmaram estas proposições no ambiente estudado.

Figura 4 - Proposições, variáveis, fatores de influência e perguntas relacionadas

Proposições	Fatores de influência	Perguntas Relacionadas
<p>i) Como o planejamento estratégico influencia a percepção dos agentes organizacionais na gestão?</p>	<p>Fi1 Pelo detalhamento das estratégias em Objetivos e metas; Pelos meios de comunicação;</p> <p>Fi2 Através dos instrumentos de controle e recompensa e do monitoramento do desempenho;</p> <p>Fi3 Com o uso de políticas de valorização, remuneração e reconhecimento;</p> <p>Fi4 Os resultados alcançados demonstram melhoria na competitividade da instituição;</p>	<p>p1; p2; p9;</p> <p>p6;</p> <p>p7;</p> <p>p7;p8;</p>
<p>ii) Porque a percepção dos agentes pode influenciar as decisões estratégicas da organização</p>	<p>Fi5 A percepção sobre a estratégia pode ser distinta para os agentes e pode ser influenciada por diversos fatores (estágio da carreira, função);</p> <p>Fi6 O comportamento dos agentes exerce influência real ou potencial sobre o desenho do PE;</p> <p>Fi7 O pessoal envolvido tem uma expectativa (estratégia esperada) que depende do ambiente e da cultura organizacional;</p> <p>Fi8 O propósito do uso dos instrumentos do PE pelas partes empresa e empregados (ambos possuem interesses congruentes e oblíquos);</p>	<p>p4;p9;</p> <p>p6;p11;</p> <p>p10;p5;</p> <p>p3;</p>

Fonte: Modelo desenvolvido e elaborado pelo autor

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologia é, conforme SILVA (2003, p. 25), “(...) o estudo do método na busca de determinado conhecimento”.

Para VERGARA (2005) “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento.” Seguindo a etimologia da palavra, *Methodo* origina do grego, sendo que, *Meta* significa “na direção de” e *Hodo* refere-se a caminho, ou seja, na direção de um determinado caminho.

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos, dentre os quais o tipo da pesquisa realizada; a definição das perguntas de pesquisa; o plano de referência e as variáveis utilizadas na pesquisa; os critérios de seleção da mostra; coleta e análise dos dados, assim como as limitações do método.

O presente estudo se propõe analisar a percepção dos empregados da empresa observada, sobre os aspectos relevantes do seu Planejamento Estratégico 2012 – 2022 e, considerando que o estudo parte do pressuposto que o trabalho em uma empresa é uma atividade que envolve pessoas, e conseqüentemente suas percepções sobre aquele, analisaremos suas inter-relações. Para tanto, propomos a metodologia a seguir apresentada.

4.1 Perspectiva

Os diferentes métodos da pesquisa qualitativa e quantitativa ocultam diferentes perspectivas de um estudo, isto é, visões diferentes sobre o papel da pesquisa empírica e sobre a própria natureza do ser humano (MOREIRA, 2002). De maneira simplificada, as tensões entre pesquisa qualitativa e quantitativa espelham as diferenças entre duas posturas opostas - uma, advoga que os métodos das ciências naturais devem ser transpostos, tanto quanto possível, ao estudo do homem (o positivismo); a outra, ao contrário, defende que as especificidades do ser humano

praticamente exigem para seu estudo um conjunto metodológico diferente, que leve em conta que o homem não é um organismo passivo, mas sim que interpreta continuamente o mundo em que vive.

Levando em conta essas perspectivas, esta dissertação se apóia em uma perspectiva interpretacionista, pois trata de um estudo que propõe que o homem não é um organismo passivo, mas sim que interpreta e interage continuamente o mundo em que vive, sendo assim as pessoas são diferentes dos objetos e o estudo do comportamento humano, conseqüentemente, requer uma metodologia que leva em conta tais diferenças.

Os pesquisadores interpretacionistas propõem que o “estudo do comportamento humano é o estudo das experiências vividas de cada sujeito e a experiência humana apóia-se nos sentidos, interpretações, atividades e interações das pessoas”. (MOREIRA, 2002, p.46). E é nessa proposta que se fundamenta o estudo.

4.2 Tipologia

No que se refere à metodologia, de acordo com a taxionomia apresentada por Vergara (2007), a presente pesquisa foi:

- **Quanto aos fins, uma investigação descritiva.** Se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população [...] a opção é utilizar um estudo do caráter descritivo. Neste método, o objetivo é obter informação sobre uma população. Não procura explicar alguma coisa e sim busca informações necessárias para a ação ou prognóstico. Esse tipo de pesquisa não responde bem ao por que, embora possa associar certos resultados a grupos de respondentes. (ROESCH, 1996) Conforme Godoy (1995) o estudo descritivo busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade e é indicada na análise qualitativa.

- **Quanto aos meios** de investigação, a pesquisa foi do tipo **Estudo de Caso**, pois se trata de um estudo detalhado que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (YIN, 2001, p. 32), Yin (2001, p.19) afirma que “em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” Entretanto, alguns preconceitos são colocados por pesquisadores (YIN, 2001) dentre eles: a falta de rigor da pesquisa de estudo de caso, o fato de fornecerem pouca base para se fazer generalização científica e a demora da pesquisa e que esta resulta em inúmeros documentos ilegíveis.
- Bibliográfica, pois foram utilizados materiais acessíveis ao público em geral disponíveis em livros, revistas técnicas, artigos, dissertações, teses, websites, e publicações especializadas para fundamentação teórico-metodológica da presente pesquisa.
- Documental uma vez que foram analisados documentos internos da empresa.
- Pesquisa de campo, pois foram coletados dados primários na empresa estudada. Foram realizadas entrevistas com gerentes e empregados da organização.

Justifica-se a estratégia do estudo de caso único, realizado na Caixa Econômica Federal, Agência Lagoa do Nado em BH /MG. Esse projeto foi desenvolvido na célula observada da organização. Ele representou um referencial decisivo ao interpretar uma teoria bem-formulada em uma determinada organização. O caso único pode, então, contribuir para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou, se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante. Sendo assim, o caso único pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria (YIN, 2001).

4.3 Técnicas de Coleta de Dados

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram obtidas, de acordo com a classificação proposta por Gil (2002), através de: livros de leitura corrente (obras de divulgação), livros de referência informativa (dicionários), livros de referência remissiva (monografias, dissertações e teses), publicações periódicas (jornais e revistas) e impressos diversos. As fontes bibliográficas foram obtidas por consulta privativa, também, localizadas em bibliotecas convencionais, bibliotecas virtuais, em base de dados (de CDs), em livrarias e em sistemas de busca via Internet. As fontes secundárias provêm de entrevistas, que foram realizadas com dez pessoas. Ressalte-se que, no trabalho, foi utilizada a entrevista semi-estruturada, com o objetivo de captar dados e validar o modelo desenvolvido. Lüdke e Andre (1986) afirmam que, uma das situações básicas, em que se considera adequado o uso da entrevista, é quando existe o interesse em estudar o problema a partir da própria expressão dos indivíduos.

Haguette (1987, p. 75) [grifo do autor] diz que a entrevista pode ser definida como

um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. As informações são obtidas através de um roteiro de entrevista constando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com uma problemática central e que deve ser seguida. (HAGUETTE, 1987, p.75)

Lakatos e Marconi (2001) compreendem a entrevista como um procedimento de investigação social, ou para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema. A entrevista, enquanto técnica de coleta de dados

É bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ et al., 1967, p. 273).

A intensa utilização da entrevista, na pesquisa social, deve-se a uma série de razões. Gil (1999) destaca as seguintes: (a) a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, (b) a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano, (c) os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação, (d) não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever, (e) possibilita a obtenção de maior número de respostas, (f) oferece maior flexibilidade, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista e (g) possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

As técnicas utilizadas neste trabalho foram a revisão bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo. A Pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de consultas em livros, revistas, artigos, sites, apostilas, manuais normativos e informações relacionadas aos aspectos teóricos, mostrando os conceitos e aspectos importantes da Estratégia e da Percepção dos agentes estudados. A Pesquisa documental foi feita nos manuais, normativos, sites e na intranet da empresa. Já para a pesquisa de campo as informações foram coletadas junto à empresa citada, onde foram coletados dados através de entrevistas aplicadas pelo observador participante a onze empregados, sete detentores de função de chefia e quatro do setor operacional.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real. O autor declara que:

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. Yin (2005, p. 20)

O estudo de caso desenvolveu-se na forma de uma pesquisa-ação, pois, como aponta Macke (2006, p. 207), “a pesquisa-ação é uma estratégia de condução de pesquisa aplicada de natureza participativa”. Neste tipo de pesquisa a preocupação é elaborar diagnósticos, identificar problemas e buscar as soluções para os mesmos. O pesquisador é participante no processo de mudanças e não apenas um mero observador.

A seguir apresentamos a definição de Thiollent (1997) para este assunto:

A pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. O autor salienta o papel ativo desempenhado pelo(s) pesquisador (es) no equacionamento dos problemas a serem enfrentados e no acompanhamento e avaliação das ações a serem desenvolvidas em função dos problemas (Thiollent 1997, p.14)

Apesar de não existir um roteiro predefinido, Thiollent (1997) acredita que a pesquisa-ação apresenta, pelo menos, quatro fases principais, sendo elas: a fase exploratória, a fase de pesquisa aprofundada, a fase de ação e a fase de avaliação. Neste estudo nos limitaremos as fase exploratória e de pesquisa aprofundada.

Algumas táticas adotadas nesta pesquisa reforçam sua validade e sua confiabilidade: múltiplas fontes de evidência (as entrevistas foram comparadas aos documentos da empresa e às observações do entrevistador), análise de outras possíveis interferências (ambiente e mudanças realizadas), evidências convergentes (por exemplo, as diferentes percepções da estratégia), técnicas de anotações (confronto das anotações entre os diversos entrevistados).

4.4 Instrumento de Coleta dos Dados

Nesta pesquisa se utilizou principalmente, de roteiro semi-estruturado de entrevistas (Apêndice A), da revisão da documentação, de pesquisas em arquivos e da observação direta do observador participante (considerada um processo pelo qual a interação da teoria com a prática concorre para a transformação ou implementação do

meio pesquisado). Realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio da elaboração e aplicação de entrevistas semi-estruturadas, via roteiro, com perguntas abertas, abordando os tópicos mais relevantes deste trabalho. Os respondentes foram entrevistados após o agendamento. Todos os dados coletados foram organizados e logo após confrontados com a teoria proposta neste trabalho e interpretados dentro de sua perspectiva.

O método qualitativo, segundo Roesch (2006, p.154), “é apropriado para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, um plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”.

Gil (1999), diz que nos levantamentos, em que se valem da entrevista como técnica de coleta de dados, esta assume formas mais ou menos estruturadas. Mesmo que as respostas possíveis não sejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, o qual pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias. Sendo assim, no Anexo A, deste trabalho, estão descritas as perguntas que serviram como base para as entrevistas realizadas.

4.5 Unidade de Observação

O lócus desta dissertação foi a agência Lagoa do Nado em BH /MG, escolhida devido às seguintes considerações:

- a facilidade de acesso aos dados para o estudo e a disponibilidade da empresa, bem como dos seus funcionários, em fornecê-los; a facilidade de acesso contém dois aspectos relevantes: um prático e outro científico. No prático a facilidade de acesso tornou possível efetivamente realizar a pesquisa. No caso científico, a existência da relação profissional prévia do pesquisador gerou antecipadamente um clima de confiança mínimo, de tal forma que informações normalmente consideradas sigilosas foram compartilhadas. Pois para alguns tipos de pesquisas, notadamente aquelas que necessitam de informações consideradas estratégicas uma relação prévia de confiança, diretamente ou indiretamente relacionada ao pesquisador, pode ser condição *sine qua non* para a realização da investigação;

- a conveniência e oportunidade do local de trabalho do mestrando.

4.6 Escolha dos Entrevistados

Nesta pesquisa qualitativa a amostra utilizada foi do tipo não probabilística (selecionada a partir de critérios do pesquisador), por acessibilidade (para garantir ao pesquisador o acesso às informações necessárias à realização da pesquisa) e por tipicidade (para permitir o estudo de elementos considerados representativos da população-alvo), segundo Vergara (2004).

Foram entrevistados onze (11) agentes envolvidos. A pesquisa foi realizada em junho de 2015. Os respondentes são funcionários concursados da empresa, voluntários, respondentes do roteiro de entrevistas, sendo sete ocupantes dos cargos de chefia e liderança, pela importância da abrangência e influência que exercem sobre suas equipes, e quatro não ocupantes de função de chefia.

4.7 Plano de Coleta de Dados

“Os procedimentos utilizados para coletar cada tipo de evidência devem ser desenvolvidos e administrados independentemente, a fim de garantir que cada fonte seja adequadamente utilizada.” (YIN, 2001, p.119). A maneira pela qual os dados foram coletados tem como propósito facilitar a obtenção das informações necessárias para a realização da pesquisa.

O roteiro semi-estruturado (Apêndice 1 - 7a) foi o instrumento de coleta de dados utilizado para consecução dos objetivos propostos pela pesquisa. A técnica utilizada foi a de entrevistas individuais em profundidade. Apesar de não haver um padrão ideal para a elaboração das entrevistas semi-estruturadas, também não há um modelo ideal do conteúdo ou número de perguntas. Cada projeto exige criatividade e formas adequadas na formulação de perguntas cujas respostas atendam a todos os objetivos propostos. As perguntas foram elaboradas tendo em vista as vantagens

de aproveitar o tempo; obter grande número de dados; obter respostas rápidas e precisas; menor risco de distorção pela não influência do pesquisador; maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento e facilidade na tabulação dos mesmos. Optou-se por trabalhar com perguntas abertas nas entrevistas para o aprofundamento do estudo das questões.

As entrevistas foram aplicadas pelo autor desta pesquisa e respondidas de forma individual durante o mês de junho de 2015 em dias e horários marcados antecipadamente com os respondentes na própria instituição. Elas foram gravadas com autorização dos respondentes, mas não foram transcritas integralmente. Foram sistematizadas de forma semi-estruturada, cuja ordem, e redação das perguntas, permaneceu inalterada para todos os entrevistados.

4.8 Análise de Dados

Para a análise dos dados coletados neste estudo de caso se utilizou a técnica da Análise do Discurso. Nela, interessa, principalmente, a linguagem como interação social. Segundo esta concepção, o indivíduo age, reage e interage através da linguagem, a saber; as pessoas não só consideram a comunicação, a expressão do pensamento, mas também consideram o lugar de onde estão falando, as imagens que os interlocutores têm de si, dos outros e ainda o contexto sócio-histórico-ideológico no qual estão inseridos. A Análise do Discurso de origem francesa, atualmente, é um dos métodos mais utilizados para analisar discursos, sejam eles orais ou não. Sem querer esgotar um discurso, mas, procurando nele (no discurso) os prováveis sentidos que assume ou pode assumir, sem deixar de considerar o sujeito, sua história, a ideologia e o contexto social no qual este sujeito está inserido (Bardin, 1995).

Os procedimentos desta análise foram, através da compreensão e do entendimento das relações, estabelecidas do sujeito com o Contexto sócio-histórico-ideológico, ou seja, a história de cada sujeito, o papel que desempenha na sociedade, a posição social e a ideologia que permeia as relações humanas, influenciando os sujeitos a tomarem certas atitudes e não outras. BENVENISTE, (1989).

Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados e interpretados, o que permitiu ao pesquisador tabulá-los e sistematizá-los, e, assim, extrair as informações necessárias para a validação do modelo desenvolvido.

De acordo com Gil (1999), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados, de forma tal que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema proposto para investigação. Esta análise foi fundamental, tanto para a conclusão da pesquisa quanto para recomendações de futuros trabalhos.

4.9 O Modelo de Análise Proposto

O modelo teórico apresentado não busca confirmar ou negar as variáveis estudadas, más apenas ilustrar algumas evidências resultantes de sua observação mais criteriosa. Para tanto, o modelo busca adequar-se ao caso prático, trazendo pequenas contribuições decorrentes da pesquisa, não obstante as limitações e a dinâmica do mercado.

Gomes e Salas (1999, p.23) afirmam "o sistema de controle estratégico é aquele que está orientado à manutenção e à melhoria da posição competitiva da empresa". Mesmo considerando as restrições de Mintzberg e outros (2000) em se considerar a estratégia somente como um tipo de abordagem - os autores sugerem pelo menos dez escolas - pode-se afirmar que o sistema de controle estratégico está voltado para a competitividade da organização. Competitividade pode ser entendida como a capacidade da organização de atingir um desempenho que supere os demais participantes do seu ambiente.

Como o BSC adotado pela organização é um sistema de abordagem *top-down* ele não reconhece explicitamente as abordagens emergentes. Assim, como desdobramento deste controle ele não é contínuo. Sendo assim, nele o ponto de partida é a estratégia, sem questionamento. Contudo, se a estratégia for inadequada, o BSC não irá oferecer um bom resultado.

Para alguns autores, o uso de análises de coerência, ao invés das relações de causa e efeito (como no BSC) pode ser mais indicado, desde que se conheçam os meios e fins (NORREKLIT, 2000). O sistema de controle interativo estimula o aprendizado, podendo até potencializar as estratégias emergentes (SIMONS, 1995). Qualquer alternativa de controle estratégico depende de vários fatores, entretanto as variáveis precisam ser balanceadas conforme o contexto. Balancear convenientemente as oportunidades permite maximizar o retorno sobre o gerenciamento (SIMONS, 1995).

Assim como as crenças influenciam os controles, é necessário que a organização defina seus objetivos de forma a permitir aos indivíduos encontrar um alinhamento em relação aos seus objetivos individuais. Aparentemente, os controles e as alterações estratégicas também podem alterar os sistemas de crenças e valores.

A partir de todas as evidências e sugestões das literaturas pesquisadas, apresentamos a seguir o Modelo sugerido nesta dissertação. O modelo proposto busca estudar as relações entre o planejamento estratégico em curso e as percepções dos seus agentes organizacionais. Neste sentido, esta pesquisa não tem como foco principal identificar a melhor adequação entre estas variáveis, mas estudar esta interação.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 Perfil dos entrevistados

Para traçar o perfil dos entrevistados, foram levantadas as seguintes informações:

Todos os entrevistados estão trabalhando, sendo que o profissional que possui a contratação mais recente tem dois anos e meio de serviço na, enquanto a mais antiga tem vinte e oito anos. Nenhum deles trocou de empresa nesse período e dos onze, sete exercem cargos de chefia e quatro cargos operacionais. Dos onze entrevistados, seis são mulheres e cinco são homens. As idades variam de 32 a 54 anos. O tempo nos cargos atualmente ocupado varia de 1 a 15 anos, a formação

acadêmica é variada, sendo que apenas um supervisor e um gerente possuem formação em administração de empresas.

Com as informações levantadas na entrevista, para manter o sigilo das suas identidades, foram nomeados como entrevistado de número um, a entrevistado de número onze (E1 a E11).

5.2 A análise dos Fatores de Influência e a Confirmação das Proposições

Uma vez desenvolvido o modelo de análise da percepção do planejamento estratégico apresentado na página 85, este foi confirmado através da aplicação das entrevistas, cujo roteiro pode ser observado no Anexo A. Os resultados da avaliação são apresentados a seguir.

Os fatores de influência ligados ao planejamento estratégico PE são objetivos e requerem um foco mais concentrado de toda a organização. Os fatores de influência ligados à percepção são mais subjetivos, portanto sugerem uma visão holística por parte de todos os envolvidos na organização. Esta visão permite aos gestores e à alta administração atuar de maneira ágil para compreender a realidade operacional dos colaboradores de base, bem como também possibilita melhor controle e correção dos processos do planejamento à execução, na busca de resultados satisfatórios e sustentáveis para a organização.

Para confirmar as proposições analisaram-se os fatores de influência (F1a F8) enumerados no quadro modelo, vis a vis das suas proposições, bem como as perguntas do roteiro e as principais convergências e divergências entre respostas dos agentes entrevistados. Estes foram chamados de E1 a E11, e seguidos pelas letras FC (função de chefia) e FO (função operacional).

Os fatores de influência de Fi1 a Fi4 corroboram e justificam a proposição (i): - Como o planejamento estratégico influencia a percepção dos agentes organizacionais.

Passamos análise dos fatores, comprovados pelas questões do roteiro e das respostas dos agentes.

Análise das respostas relacionadas ao Fi1:- Foram utilizadas as questões de números 1, 2 e 9, abaixo listadas, com algumas transcrições das respostas que corroboram a proposição.

P1. O planejamento estratégico da empresa (PE) estabelece corretamente as prioridades das ações a serem tomadas?

A maioria dos respondentes respondeu que sim. O E3 – FC afirmou:

A CEF estabeleceu um PE para os próximos 10 anos e nele estabeleceu de maneira objetiva as metas e os prazos para se alcançar as mesmas.

O E2 – FO divergiu completamente dos demais respondentes pois informou não saber o que é PE, pois esta informação não é repassada para todos os empregados.

P2 O PE é o principal balizador das tomadas de decisão?

Todos os respondentes foram unânimes em responder que sim. Para o E9 - FO:

Sim porém há decisões equivocadas.

O E10 - FC respondeu sim, contudo informou que por ser uma empresa pública, outras variáveis podem influenciar as decisões dos dirigentes.

P9 .A estratégia da empresa é comunicada a todos os empregados?

Para o E3 – FC:

Um dos principais desafios é o de estabelecer um constante debate sobre o tema.

Já o E7 - FC informa que infelizmente há uma falha gerencial na comunicação da estratégia a todos os colegas. Para o E9 - FO a estratégia não é comunicada a todos, porém segundo ele: ela chega de forma resumida, ela diz o que o empregado tem a fazer, sem esclarecer como fazer.

Análise das respostas relacionadas ao Fi2: A pergunta 6 e suas respostas permitiram inferir, conforme se segue.

P6. Você percebe a relação entre as suas rotinas diárias e a Estratégia da empresa?

O E1 - FC alegou que:

Há estreita relação entre as rotinas e a estratégia, porém as rotinas muito operacionais desviam o foco das metas.

O E7 – FO deduz que o excesso de rotinas atrapalham pois a quantidade de novas demandas não permitem concluir as rotinas, devido principalmente à falta de pessoal da empresa. Para o E9 - FO as estratégias são mal explicadas, havendo divergências de conceitos. O E10 - FC deduz que a maioria dos empregados executam rotinas operacionais que demandam muito tempo e energia. Para o E11 - FC suas rotinas são grandes volumes de atendimento com pouco material humano, a empresa cresce, mas o material humano diminui.

Análise das respostas relacionadas ao Fi3: As perguntas p3 e p7 confirmam abaixo este fator.

P3. Na empresa existem sistemas de controle e de recompensa?

Aqui também houve unanimidade nas respostas. Todos responderam sim. Para o E1 - FC:

Não há um sistema de recompensa subjetivo.

Porém para o E2 - FO as políticas analisam apenas os resultados alcançados. O E9 - FO relaciona estes sistemas com a melhoria nos serviços e o valor que estes agregam.

P7. Os mecanismos de controle e reconhecimento ajudam na realização das estratégias? Você se sente valorizado por estas ações?

Para o E7 - FC:

Há diversos mecanismos de reconhecimento como a PLR (participação nos lucros e resultados, programa de pontos, reconhecimento) entre outros.

O E9 - FO deduz que os mecanismos são mal utilizados, havendo destaque para o que é negativo e pouco destaque para o que é positivo. Para ele os mecanismos são excelentes, porém mal utilizados.

Análise das respostas relacionadas ao Fi4: As perguntas p7 e p8 confirmam o fator e a proposição i.

P7. Os mecanismos de controle e reconhecimento ajudam na realização das estratégias? Você se sente valorizado por estas ações?

As respostas aqui foram divididas.

O E1 - FC afirmou:

Sim, o reconhecimento é um estímulo, porém há outros tipos de valorização para a realização profissional.

O E2 - FO informa que não percebe estas ações, alega que o que importa é se eu faço muito ou pouco. Para o E6 - FO Os mecanismos sempre ajudam, contudo, há outros tipos de motivação. O dia a dia é tão confuso que as vezes o funcionário não percebe. O E8 - FO diz que os mecanismos são úteis e racionalizam, mas não são eficazes.

P8. Os instrumentos do PE são úteis, eficazes e racionalizam processos?

A maioria dos respondentes convergiu positivamente.

Para o E3 - FC :

Planejando as prioridades com disciplina podemos racionalizar processos.

O E8 - FO informa que apesar de úteis estes instrumentos não são eficazes. Para o E9 - FO em suas rotinas não há necessidade das estratégias, apenas dos recursos.

O E10 - FC diz que ainda há muito o que ser feito para se racionalizar processos na empresa.

Já os fatores de influência enumerados de Fi5 a Fi8 corroboram e justificam a proposição (ii): - porque a percepção dos agentes pode influenciar as decisões estratégicas da organização. Estes fatores restaram comprovados pelas questões e respostas associadas que discorreremos a seguir.

Análise das respostas relacionadas ao Fi5: Estes podem ser exemplificados e justificados entre outras nas questões do roteiro de números p4 e p9.

P4. O PE identifica corretamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do mercado?

Para o E3 - FC:

A CEF se posicionou entre os três maiores bancos do Brasil utilizando-se da força da sua marca e de sua vantagem competitiva, assim ela atingiu este resultado antes do planejado.

O E10 - FC respondeu que sim, porém o mercado financeiro é extremamente dinâmico e se o prazo do PE for muito longo a execução pode ficar comprometida. O E8 - FO identificou que sim, entretanto informou que deixa todos sobrecarregados, principalmente pelo número reduzido de funcionários em relação às tarefas e processos muito operacionais.

P9 .A estratégia da empresa é comunicada a todos os empregados?

Segundo o E1 - FC:

Acho que não. Alguns setores ficam de fora. O atendimento aos clientes não é considerado.

O E6 - FO respondeu que sim, mas não devidamente. Comunicar é explicar para interiorizar. Para o E7 - FC infelizmente não. O corpo gerencial falha em não comunicar adequadamente a todos. O E10 – FC respondeu que nem sempre. Há uma lacuna entre os dirigentes e a base em função do tamanho da empresa.

Análise das respostas relacionadas ao Fi6: As questões p6 e p11 nos confirmam a importância deste fator.

P6. Você percebe a relação entre as suas rotinas diárias e a Estratégia da empresa?

O E1-FC declarou:

As rotinas desviam o foco.

O E3 - FC disse que é impossível dividir as rotinas da estratégia, pois estas estabelecem nossas prioridades do dia a dia. Para o E6 - FO as rotinas são mais do que se percebe. As dificuldades não são mensuradas e as particularidades não são observadas. O E10 – FC afirma que apesar de voltadas para a estratégia as rotinas são muito operacionais e demandam muito tempo e energia.

P11. Você sugere alguma melhoria nos processos da organização?

Este foi o item de maior convergência e participação. O E1-FC afirmou que:

As estratégias são definidas nos níveis superiores da organização, contudo e apesar de boas, há grande acúmulo operacional nas rotinas o que gera uma grande distancia entre os níveis hierárquicos diferentes.

O E2 - FO sugeriu que as decisões não sejam tomadas de cima para baixo sem haver comunicação e entendimento entre os níveis diferentes, para ele todos se preocupam apenas com suas funções e individualmente. Para o E3 - FC deveria haver um intercâmbio entre empregados das áreas de planejamento e operacional para maior efetividade das estratégias da empresa. O E4 - FC sugeriu que a empresa estimule mais os empregados que possui. Ainda segundo ele o excesso de demandas é muito superior ao número de empregados que, desta forma, ficam totalmente desmotivados. O E5 - FC afirma que é necessário que a empresa divulgue mais ativamente as estratégias e os processos. Para o E6-FO o poder diretivo do empregador é uma clara posição de ordem e esta tem que ser dada com condições de ser cumprida. Para ele se o empregador não demonstrar seu poder de mando não haverá o resultado esperado.

O E7 - FC sugere que quem está nos níveis hierárquicos superiores deve pensar em quem está na base da empresa. Para o E8 - FO a melhoria virá de uma comunicação mais eficaz e efetiva com os diversos níveis. Já o E9 - FO sugere que a empresa proteja melhor seus empregados, se planeje melhor para evitar os

diversos prejuízos que suporta decorrentes de um planejamento mal feito ou mal executado. No caso do E10 - FC a empresa possui muitas falhas de sistemas que podem impactar negativamente a imagem da empresa.

Por fim, para o E11 - FC é necessário rever o número de empregados, considerando o grande volume de clientes a atender. Para ele o objetivo de se atingir a terceira maior carteira de crédito do mercado nacional, atingido em 2014 e oito (8) anos antes do previsto demonstra um desajuste na estrutura de pessoal, assim a atual estrutura é incompatível com o crescimento necessário e com as condições para se atender com a qualidade desejada.

Análise das respostas relacionadas ao Fi7: Vejamos o que se propõe e as respostas dos entrevistados nas questões p5 e p10.

P5. As ferramentas gerenciais são úteis em todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional)?

O E9 - FO informou serem de pouca valia para o setor operacional, dizendo haver um despreparo ou uma má orientação, assim as ferramentas não explicam corretamente as estratégias para o pessoal do operacional. O E2 - FO disse que falta a empresa acompanhar as evoluções do mercado.

P10. As ações estratégicas são sistematizadas e alinhadas em todos os níveis da organização?

Neste item o E1 - FC afirma que:

Os focos são diferentes para os diferentes níveis da organização.

Já para o E3 - FC estas ações são mais discutidas em níveis hierárquicos superiores. O E6 - FO diz que as demandas são tantas e diferentes que na maioria das vezes quase não dá para trabalhar todas as campanhas ao mesmo tempo. O E7 - FC diz que ficamos perdidos com tantos desafios e as vezes as campanhas se contradizem. O E9 - FO deduz que as ações não são alinhadas. e apesar de tudo ser pensado e aprimorado, conforme o E11-FC.

Análise das respostas relacionadas ao Fi8: São propostas as questões e as respostas dos entrevistados relacionadas nas questões p7 e p10.

P7. Os mecanismos de controle e reconhecimento ajudam na realização das estratégias? Você se sente valorizado por estas ações?

Para o E8 - FO:

Acredito no reconhecimento financeiro, porém não vejo o reconhecimento profissional.

Já para o E11 - FC: há mais cobrança do que valorização, pois a cobrança vem de todos os níveis.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo os resultados conclusivos da análise teórica realizada serão apresentados e comentados pelo autor da dissertação. Também ficam registradas as recomendações para os trabalhos futuros nesta área, concluindo, por fim, o presente estudo.

6.1 Conclusão

Quanto aos objetivos específicos propostos para este trabalho, todos foram cumpridos, conforme se assevera.

1) – A estratégia da empresa ficou devidamente caracterizada através do planejamento estratégico Caixa 2012-2022.

Para Almeida (2001) o resultado que se pode alcançar com o planejamento estratégico em organizações públicas é muito grande, mas depende de vontade política de implementação do plano, pois algumas vezes as equipes temem que não serão mantidas em uma troca de direção e tendem a não se esforçar para conseguir realizar o processo de mudança decorrente do planejamento estratégico.

2) – Os atributos da percepção e da cultura da organização foram devidamente descritos.

Segundo Kaplan e Norton (2005) a divergência entre a ambição de uma estratégia e o desempenho está na ausência de vínculos entre a formulação da estratégia e a sua execução. As pessoas encarregadas pela operação dos processos precisam estar conscientes para implementá-la de forma eficaz. Para uma execução eficaz é preciso informar qual a estratégia da empresa, garantindo assim que planos gerais da empresa sejam convertidos em planos específicos para as áreas que a compõe.

Da mesma forma, a estratégia precisa ser testada e adaptada ao contexto da organização.

3) – A fim de Identificar as relações entre o planejamento estratégico e a percepção dos agentes organizacionais da unidade de pesquisa, e suas possíveis influências nas estratégias da organização foram descritas e analisadas as variáveis e as proposições de estudo.

Hamel e Prahalad (2001) defendem a ideia da intenção estratégica, que visa à posição desejada de liderança e estabelece os critérios que a organização usa para mapear seu progresso. Trata-se de algo além de uma simples ambição irrestrita.

A estratégia percebida pode refletir, pelo menos parcialmente, as características dos agentes envolvidos: Os agentes organizacionais acreditam ser possível e tentam influenciar o planejamento estratégico (PE) de tal forma que ele possa ser projetado de forma coerente com a estratégia que estes agentes acreditam ser a esperada. Eles demonstram isso em diversas oportunidades: relatórios, contatos informais, discussões em reuniões, articulações políticas, entre outros.

Como os sistemas de avaliação de desempenho induzem o comportamento dos agentes, vinculando-os principalmente às recompensas, é esperado que a estratégia resultante também seja influenciada pela avaliação de desempenho, estimulando as pessoas a realizar a estratégia esperada, portanto esta estratégia é resultante das percepções dos agentes.

Depreende-se que os agentes organizacionais acreditam nos instrumentos do PE que permitem o controle na organização. Estes controles são detalhados através dos indicadores existentes na Organização. As respostas dos entrevistados oferecem as evidências do detalhamento dos controles de fato ligados à estrutura organizacional.

Há aspectos do planejamento estratégico (PE) que consideram o tipo de ambiente em que a empresa opera. Os agentes organizacionais percebem esta relação. O

ambiente em que a organização atua é referenciado nos documentos relativos ao planejamento estratégico (PE). As escolhas estratégicas da empresa, assim, finalmente, estão relacionadas com a percepção. Como se infere, estes indicadores auxiliam entender as escolhas estratégicas da organização, bem como a percepção dos agentes e a inter-relação entre ambas as variáveis.

Os resultados alcançados permitem compreender a estratégia realizada (entendida pela relação das estratégias esperada e percebida). O foco de ações concretas da prática da organização, como programas de melhorias, comportamentos operacionais incentivados, atendimento a clientes, prioridades operacionais, indicam a estratégia praticada e os resultados alcançados.

A relação entre o planejamento estratégico esperado e o planejamento estratégico percebido pelos agentes organizacionais permite a construção de um modelo de alinhamento organizacional inserido numa visão humanística, cujo ponto crucial é a identidade pessoal.

4) – Foi proposto um modelo de análise, desenvolvido pelo autor, para demonstrar as proposições do constructo entre o planejamento estratégico da empresa, e a percepção daquele pelos empregados da unidade de pesquisa, com alguns fatores de influência utilizados. Paralelamente, fez-se uma vinculação destas proposições com os conceitos da estratégia realizada (entendida como a relação entre a estratégia esperada pela Instituição e a estratégia percebida pelos agentes organizacionais), e a partir das teorias estudadas se avançou na pesquisa.

O alinhamento é necessário para aperfeiçoar o pensamento estratégico e a ação. Criar alinhamento entre as pessoas, entre os elementos da organização e o contexto em que ela será implementada possibilita aprofundar o processo de desenvolvimento estratégico e impactar, de forma positiva, a execução efetiva das estratégias, através do envolvimento das pessoas. Para que isso aconteça, é necessário que a organização adote um modelo que supra suas necessidades e esteja de acordo com os seus objetivos (Maira 2005).

Alguns autores são enfáticos em sugerir que o sistema de valores da organização deveria ser o ponto de partida para o desenho de qualquer controle de gestão (FEURER; CHAHARBAGHI, 1995).

Restaram evidências nesta pesquisa que há um conjunto de características dos agentes organizacionais direcionado para apoiar a estratégia da organização. Foi possível também, a partir dos empregados entrevistados, verificar a prática estratégica da organização. Os sistemas de remuneração vinculados a desempenho evidenciam o sentido da prática estratégica, tais como recompensas por redução de custos, melhorias de qualidade, redução de tempo de atendimento, conformidade, desempenho global, etc.

A vinculação dos objetivos pessoais à visão de futuro da empresa resulta numa predisposição positiva, das pessoas, à melhoria e à mudança. Dessa forma, aquilo que a empresa valoriza, assim como os significados comuns aos membros da organização, deve estar presente na sua declaração de visão e em seus valores.

Cumpridas as etapas iniciais e atendidos os objetivos específicos, pode-se responder ao Objetivo geral deste estudo: Analisar a percepção dos empregados da agência Lagoa do Nado sobre o planejamento estratégico da Instituição.

Esse modelo permitiu diagnosticar elementos da percepção dos conceitos do planejamento estratégico da organização pelos agentes organizacionais, sendo eficiente também na demonstração da importância do alinhamento das estratégias da organização com o de seus recursos humanos. O modelo sugere ainda, um melhor alinhamento organizacional dos agentes com o Planejamento Estratégico na apropriação dos conceitos para geração de valor em busca de resultados sustentáveis.

Esta dissertação foca na compreensão da relação entre as estratégias da organização de estudo e as percepções pelos seus agentes organizacionais na agência foco do estudo. Embora possam ser influenciadas por diversas outras variáveis, nela busca-se entender como se dá a relação entre os agentes organizacionais e a estratégia da organização.

O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta de gestão, que permite à organização aumentar o seu grau de acertos, em relação às estratégias adotadas, aos planos de ação, que decorram dessas estratégias, e os objetivos a serem alcançados por meio dessas estratégias. Como o Planejamento Estratégico possibilita à empresa que visualize, com antecedência, onde quer chegar, qual o caminho que deve seguir, quando deve atingir seus objetivos e quais as variáveis que poderão surgir. Assim também as pessoas devem ter vários sonhos, aspirações e objetivos. Devem procurar contemplar as diversas áreas que compõem sua vida. Esse equilíbrio permite que a pessoa aproveite melhor seu tempo, seja mais feliz e produtiva. Periodicamente, devem revisar seu planejamento, para fazer correções e continuar a execução dos seus planos de ação.

Foi desenvolvido um modelo de análise da percepção dos agentes sobre o planejamento estratégico da organização, que contempla as variáveis: planejamento estratégico e percepção. A análise propõe que os conceitos do planejamento sejam apropriadas e ressignificados, pois permite que a empresa se desenvolva de maneira equilibrada e integrada aos contextos específicos em que atua, alimentando-se das percepções de seus agentes organizacionais de uma determinada unidade. Foram analisados os modelos de planejamento estratégico existentes na literatura, que fossem relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

O modelo proposto também demonstra a necessidade de evoluir para um modelo avançado, efetivamente estratégico de gestão de pessoas, pois estas trabalham em função de certas expectativas e resultados. Estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização, desde que isso lhes traga algum retorno, significativo, pelo seu esforço e dedicação. O engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior será esse engajamento. Com o novo conceito de carreira, baseado no aprendizado contínuo e qualificação profissional, surgiu uma nova forma de remunerar os funcionários: recompensar a pessoa de acordo com as competências que ela ofereça, fazendo com que estas mesmas competências ajudem a organização a obter mais resultados.

Se a percepção dos agentes contribui com as estratégias da organização, pode-se concluir que esta Percepção gera valor ao seu trabalho e para a sociedade, servindo também como subsídio ao processo estratégico da organização.

Em termos práticos, se propõe a identificar as evidências da Estratégia realizada caracterizada como a relação entre a Estratégia Esperada e a Estratégia percebida⁷, tanto do ponto de vista da Empresa, quanto do seu corpo funcional. Seu produto final são informações que poderão ser usadas para apoiar decisões. O modelo pode assim contribuir também para melhorar a efetividade das ações da Instituição, de maneira a melhor perseguir a estratégia competitiva.

Ao finalizar o trabalho, pode-se concluir que os entrevistados ressaltaram o Planejamento Estratégico como determinante e a Percepção como influenciadora daquele, assim pode-se destacar, portanto, os benefícios e a utilidade do modelo. Este modelo reforça a importância do alinhamento dos conceitos do planejamento estratégico Organizacional, de forma harmônica, destacando os pontos onde esse alinhamento ocorre e onde precisa ser melhorado, atingindo assim o objetivo proposto neste estudo.

Esse trabalho é relevante, uma vez que sugere o alinhamento entre as aspirações das pessoas com as da organização, trazendo benefícios para ambos. Organizações, que queiram manter-se no mercado, deverão despertar para novas práticas administrativas, desenvolver novas estratégias e buscar o envolvimento de seus colaboradores, para alinhá-los com os objetivos da empresa, pois os profissionais, cujas metas pessoais estejam alinhadas com a da organização, tendem a estar totalmente engajados e a serem altamente produtivos. O alinhamento entre o Planejamento Pessoal e o Organizacional permite a construção de um modelo inserido numa visão humanística, harmonizando os níveis da organização, trazendo benefícios para ela e aos funcionários.

O resultado final das entrevistas pode ser considerado satisfatório, onde os entrevistados demonstraram conhecer o planejamento estratégico da instituição,

⁷ Conceito adaptado do conceito de qualidade de serviços de Gronroos (2003)

seus benefícios, e acreditam que sua percepção sobre aquele, além do contato direto com o mercado e a forma de executar suas rotinas pode sensibilizar as outras áreas da organização com informações que podem alimentar a empresa para a adequação das estratégias alinhadas ao seu grupo funcional num determinado mercado e em contextos particulares e momentos próprios de cada unidade operacional, gerando valor para a empresa e para a sociedade em busca dos resultados sustentáveis.

6.2 Limitações da Pesquisa

Um estudo de caso especialmente embasado em aspectos sócio-comportamentais envolvidos é muito dependente das percepções pessoais. Da parte do entrevistado, ao responder aquilo que acredita entender que seja a pergunta, ou ao interpretar aquilo ele crê que seja a realidade. Da parte do entrevistador, assumindo que ele tenha efetivamente um construto que represente o modelo subjacente à teoria, ainda resta saber se as questões e a condução de entrevistas e investigações respondem ao construto. Também é necessário avaliar e interpretar as respostas além de sua explanação ao entrevistado, mormente onde os conceitos sejam difusos, novos ou ambos, alteram sua interpretação da realidade.

Outra limitação, mais específica do trabalho, é o fato de que o caso estudado não visa validar ou confirmar a teoria, mas somente ilustrá-la. Essa limitação decorre tanto da característica das investigações realizadas, como do fato de que o modelo subjacente não se encontra suficientemente estruturado a ponto de permitir estudos comprobatórios. Portanto, o maior objetivo desse trabalho é reconhecer, de forma integrada, diversos elementos já identificados isoladamente em outros trabalhos investigativos.

Também deve considerar-se o fato de que este estudo é uma corte transversal, ou seja, em um momento limitado do tempo. O objetivo da investigação era conhecer as relações entre o Planejamento Estratégico e a Percepção dos agentes organizacionais da unidade de pesquisa em um dado momento. Não se fez

acompanhamento ao longo do tempo para entender o desdobramento histórico dessas relações. Assim, outro pesquisador em um momento diferente, usando o mesmo método, pode obter resultados diversos e ainda válidos.

6.3 Recomendações de Novos Estudos

Sugere-se abaixo algumas recomendações sobre o tema, uma vez que os assuntos não se esgotam e podem ser estudados sob várias perspectivas, auxiliando outros pesquisadores no desenvolvimento de suas pesquisas. Estas recomendações não estão ordenadas por ordem de importância, ou prioridade. Assim, recomenda-se:

- Aprofundar cada uma das áreas, que compõem o Planejamento Estratégico, bem como os seus campos e elementos, totalizando novos estudos;
- Revisar e complementar o Modelo de análise da percepção do planejamento estratégico proposto neste trabalho, podendo configurar-se em um trabalho de doutorado;
- Aplicar o Modelo desenvolvido a um maior número de pessoas;
- Aplicar o modelo desenvolvido a mais áreas da empresa, fazer o alinhamento do planejamento estratégico da organização com o planejamento estratégico dos funcionários e levantar a satisfação destas partes;
- Verificar a mudança organizacional ocorrida, a partir da aplicação do planejamento profissional dos funcionários alinhados ao planejamento estratégico da organização;
- Aplicar o modelo e avaliar o grau de alinhamento, dos funcionários e da organização com o Planejamento Organizacional;
- Avaliar os impactos que a implementação das ações, derivadas do modelo de análise da percepção do planejamento estratégico trouxe para as pessoas e para a organização, e

- Analisar como outros modelos de Planejamento Estratégico Organizacional possam alinhar as aspirações pessoais com as metas da organização.

As contribuições esperadas desta pesquisa são propostas em um modelo para compreender as estratégias da organização, e suas percepções pelos agentes, avaliadas através de alguns *insights* sobre o planejamento estratégico em curso da instituição. Registre-se que a partir do estudo foi permitido evidenciar lacunas entre as estratégias esperada, percebida e realizada, a partir do que poderão sugerir algumas melhorias nos processos da organização.

Assim, com base nas evidências levantadas pelo presente trabalho, podemos inferir que a estratégia da organização é devidamente comunicada a todos os colaboradores, as ferramentas de controles são efetivas, contudo, um possível desalinhamento entre a Estratégia esperada e a Percepção dos agentes pode minar esta Estratégia.

A estratégia determina as ações, tendo influência direta na Percepção dos agentes organizacionais. Se a Percepção exerce influência na Estratégia da empresa, não se pode negar sua importância, particularmente em alguns contextos em que algumas unidades estão localizadas, além de outros fatores como características próprias do mercado local, tipos de clientes, poder aquisitivo, hábitos de consumo, práticas de concorrência, entre outros. Desta forma ela fornece subsídios para a correção da Estratégia.

Da relação entre a Estratégia esperada e a Estratégia percebida, decorre a Estratégia realizada, o que demonstra claramente a importância da Percepção dos agentes na Estratégia. As ações estratégicas são sistematizadas, porém em alguns casos, como na delegação de tarefas, o excesso de campanhas paralelas, entre os diversos níveis organizacionais, pode acarretar uma confusão de atribuições; o que pode levar à perda de foco e indica uma crença de exageros nestas campanhas; o que pode sugerir a necessidade de maior alinhamento das estratégias planejadas e realizadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS⁸

ANSOFF, H. Igor, McDONNELL, Edward J. Implantando a administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAUJO, Victor Leonardo de. CINTRA, Marcos Antonio Macedo. Artigo O papel dos bancos públicos federais na economia brasileira, IPEA, 2011. Disponível em <http://hdl.handle.net/11058/1620>, acesso em abril de 2015.

BALESTRIN, Alsones. A evolução histórica do pensamento estratégico e seus principais debates. Revista da ANGRAD. v. 5, n. 3, 2004.

ALSINI, Cristina Pereira Vecchio; GODOI, Christiane Kleinübing. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva 2006.

BASILIO, A. C. Flavio; OREIRO, J. L; PAULA, L. F. R.: O papel dos bancos públicos federais, Rio de Janeiro: 2010. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2010/inscricao/arq...d99837a4eea5973c.pdf> Acesso em: abril de 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro.: A redução sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais: gestão pela qualidade e certificação ISO 9001:2000 no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/16141> Acesso em: abril de 2015.

⁸ De acordo com o estilo APA – American Psychological Association

- BOUYER, G. C.; CAMPOS, E. M.; PONCIANO, W. R. Competência e cultura organizacional: os determinantes de sucesso em sistemas de gestão e estratégia de operações. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: FGV, 2006.
- BULGACOV, SERGIO; BULGACOV, Y. L. M. A Construção do significado nas Organizações. Faces (FACE/FUMEC), v.6, p. 1-16, 2007.
- BULGACOV, Sérgio; BULGACOV, Yára Lúcia M. Conteúdo e Processo Estratégico: Formação, Implementação, Mudança e Resultados. IV Encontro de Estudos em Estratégia - Es, 2009, Recife. Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009.
- BRANDÃO, Erica Quiarato.: Abertura do Sistema Bancário Nacional: Uma análise de suas características e conseqüências no período de 1997 A 2007. Disponível em <http://www3.fsa.br/proppex/recrie/numero1/recrietexto42009.pdf> Acesso em: abril de 2015.
- CALDAS, M. P., Wood Jr, T., Caldas, M. P., & Wood Jr, T. (1999). Para inglês ver: importação de tecnologia gerencial no Brasil. CALDAS, M. P; WOOD JR, T. Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 27- 44.
- CERTO, Samuel C. & PETER, John P. Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- FISCHER, H. C. R., & Lima, S. M. V. (2005). Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 5(1), 13-44.
- FONTENLA, Vicente P. História dos bancos no Brasil. Rio de Janeiro: Luna, 1977.
- GIMENEZ, D. M., & Cardoso Júnior, J. C. (2012). Planejamento e desenvolvimento: considerações à luz de documentos do governo brasileiro entre 2003 e 2010.

- HAMEL, PRAHALAD, 1995, Competindo pelo Futuro, Rio de Janeiro, Campus.
- HERLAN, Everton. A história da Caixa Econômica Federal – 1890/1945. Rio de Janeiro, novembro de 2001. Disponível em; <http://www.lpea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4094> Acesso em: 23 mai. 2014.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- MORGAN, G. Imagens da organização. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PEREIRA, Cláudia F. O. Reforma administrativa: o estado, o serviço público e o servidor. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Campus: Rio de Janeiro, 1986.
- _____. Vantagem Competitiva. Campus: Rio de Janeiro, 1989.
- PRAHALAD, C. K.; O futuro da competição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. Como Criar o Futuro Já: para manter a liderança de mercado, é preciso pensar no amanhã hoje. Disponível em: [http://www.hsm.com.br/ educação executiva](http://www.hsm.com.br/educa%CC3o%20executiva) Consultado em abril de 2015.

- ROSSO, Vagner Fantinel de. A redução gerencial e a transposição do planejamento estratégico no Banco Central do Brasil, 2011. – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/29356>, acesso em: abril de 2015.
- SCHEIN, E. H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2001.
- SILVA, Ricardo Dores da. A evolução do atendimento bancário na Caixa Econômica Federal. Trabalho de conclusão da pós-graduação junto à Universidade Cândido Mendes, RJ, 2012.
- TAVARES, Mauro C. Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. Administração estratégica. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

Apêndice

7A – Roteiro semi-estruturado de entrevistas:

Esta entrevista é peça fundamental de pesquisa da conclusão do Mestrado Profissional de Administração do autor. Ela tem como objetivo verificar como o Planejamento Estratégico (2012 – 2022) influencia a percepção dos empregados da unidade observada na gestão e porque esta percepção pode influenciar as decisões estratégicas da organização.

É necessário ressaltar que quaisquer funcionários jamais serão prejudicados por terem participado da pesquisa e ter fornecido informações valiosas para a avaliação de seu cotidiano de trabalho, mesmo porque a identificação é opcional. Solicito-lhes, portanto, a maior participação possível, muito obrigado!

Planejamento estratégico pode ser visto como um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, percebendo as oportunidades que surgem, verificando os pontos fortes e fracos, estabelecendo estratégias e corrigindo ou ajustando os cursos de ação em longo prazo.

1. O Planejamento Estratégico (PE) de sua empresa estabelece corretamente as prioridades das ações a serem tomadas?Comente.
2. O PE é o balizador mais utilizado para a tomada de decisões?

3. As ações estratégicas trazem melhoria de qualidade nos serviços prestados? E na geração de valor para a empresa e a sociedade?
4. O Planejamento Estratégico da empresa permite identificar as necessidades da equipe? Como?
5. As ferramentas gerenciais são úteis para todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional)?
6. Você percebe a relação entre suas rotinas diárias e a Estratégia da empresa?
7. Os mecanismos de controle e reconhecimento ajudam na realização das Estratégias? Você se sente valorizado por estas ações?
8. Os instrumentos do PE são úteis e eficazes nas suas rotinas? Eles racionalizam processos?
9. A Estratégia é devidamente comunicada a todos?
10. As ações estratégicas são sempre sistematizadas e alinhadas em todos os níveis?
11. Você sugere alguma melhoria nos processos da organização?

**Obrigado por sua participação.
Sua experiência, com toda certeza, enriqueceu este trabalho.
Sucesso!**