



**Educação,
Formação &
Crioulidade**

6 e 7 de julho
em Cabo Verde

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Izabel Gomes da Silva

Mestranda em Gestão da Educação e Docência,
Universidade Fernando Pessoa – Porto – Portugal,
beliza.gomes@yahoo.com.br

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- **Resumo**
- O artigo é uma reflexão sobre cultura organizacional e a sua influência no planejamento estratégico. Primeiramente, aborda-se sobre clima e cultura organizacional, em seguida sobre planejamento estratégico para depois refletir a influência que cada um exerce na dinâmica organizacional, bem como da importância em se conhecer a cultura vigente na organização para implantação de estratégias.
- **Palavras chaves:** clima e cultura organizacional - planejamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

- É importante observar qual clima e cultura organizacional estão presentes nas escolas, que, como uma instituição que tem um espaço social privilegiado, legitima muitos dos valores transmitidos pela sociedade. É através da constatação dessa realidade que se precisa avaliar se há necessidade de mudanças tanto de ordem estrutural como cultural, usando uma ferramenta eficiente, que no caso, pode ser o planejamento estratégico.

2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES

2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES

CLIMA ORGANIZACIONAL:

- É apenas a parte visível da cultura, “a ponta do iceberg”;
- Pode ser rapidamente mudado e retrata a organização;
- Apresenta uma natureza mais flexível;
- É o ambiente psicológico e social que existe em uma organização;
- Condiciona o comportamento dos seus membros.

CULTURAL ORGANIZACIONAL:

- É o conjunto de valores que norteiam o comportamento das pessoas independente do "olhar do chefe”;
- É mais resistente às mudanças;
- Requer uma ferramenta que atue a longo prazo, no caso, o planejamento estratégico;
- Molda a identidade de uma organização, assim como a identidade dos próprios funcionários;
- Relaciona-se ao que não é formalizado e não é escrito, mas que orienta a conduta dos que participam de uma organização.

2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES

- Segundo Azevedo (2014, p.2),
“sem um entendimento profundo sobre a cultura vigente, o esforço de implantação da nova estratégia é subestimado. Pouco se atenta à necessidade de primeiro ajustar os valores vigentes - o que demanda tempo e esforço - tornando primeiro a cultura em aliada, uma alavanca da nova estratégia, para depois colocar em prática o plano. Olhando apenas o clima, os desafios impostos pela cultura vigente são menosprezados e passam despercebidos. A conta só chega mais tarde.”
- De acordo com a autora, o conhecimento da cultura é um diagnóstico da instituição escolar.
- O clima e a cultura organizacional, na gestão escolar, influenciam diretamente os resultados. Portanto, é imprescindível que se avalie que clima está presente nas instituições e em que medida a cultura está favorecendo um ambiente propício à resultados positivos.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- o planejamento estratégico é um processo gerencial, " um esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro" (Luck, 2000, p. 10);
- É um processo que está em constante avaliação e, se necessário, sendo reformulado, pois "não é construído apenas apoiado em questões concretas, mas sim, produto de mecanismos altamente complexos." (Godoy e Machado,2011, p.34);
- permite a intervenção de todos os envolvidos na elaboração e efetivação do plano e das metas a serem alcançadas).

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Segundo Donato (2001, p.38):

"O planejamento estratégico proporciona benefícios potenciais às organizações dentre os quais se destacam: promoção de pensamento e ação estratégicos; aumento do desempenho; criação de foco, consistência e unidade de propósito nas ações; melhoria da aprendizagem organizacional e pessoal, da tomada de decisão, das capacidades organizacionais, comunicações e relações públicas, do apoio técnico e da segmentação organizacional."

4 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- O planejamento estratégico é uma ação formalizada com o objetivo de alcançar resultados e orientar os gestores a tomadas de decisões. Ele envolve processos e habilidades sociais e cognitivas e sua configuração depende dos objetivos, do estilo da administração e da cultura da organização (Donato, 2001).
- Caso haja a necessidade de implementação de mudanças organizacionais, o planejamento estratégico pode encontrar barreiras se for de contra a cultura organizacional, porque ele pode ser interpretado como uma ameaça às elites políticas da organização.

4 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Embora a cultura organizacional cumpra um papel importantíssimo à sobrevivência das organizações, ela pode ocasionar barreiras à diversidade e às mudanças.
- Para àqueles que desconhecem a dinâmica cultural, propor mudanças culturais torna-se um processo complicado e irracional devido a cultura organizacional, dentre as suas características, ser resistente às mudanças, o planejamento estratégico precisa prever os obstáculos à sua realização e requer conhecimento da cultura organizacional e os jogos de poder existente (Almeida, 2000).
- A cultura é parte da estratégia para que se tenha a identificação dos funcionários e a incorporação dos objetivos da instituição para um melhor empenho na implantação de melhorias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Para bons resultados das instituições escolares, há a necessidade do diagnóstico do clima organizacional, a partir do entendimento da cultura vigente na organização, inclusive a não formalizada, para que seja formuladas estratégias através de um bom planejamento e, conseqüentemente, respaldar o gestor nas tomadas de decisões, atuando na causa e antecipando-se aos problemas.
- Infelizmente, muitas instituições escolares, principalmente as públicas, ainda apresentam uma cultura organizacional ultrapassada, refletindo um clima desfavorável, com enormes problemas de gestão, porque seus gestores desconhecem e/ou desconsideram os conceitos fundamentais de gestão, entre eles, o planejamento estratégico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Qualquer plano que se pretenda estabelecer sem o conhecimento prévio da cultura da instituição, a estratégia encontrará um obstáculo e resistência à implantação do novo;
- Por fim, percebe-se o quanto cultura organizacional e planejamento estratégico são complementares e ambos influenciam no sucesso ou não das metas estabelecidas, refletem as organizações e dão o tom no clima e em que medida as instituições escolares valorizam as pessoas que nelas trabalham, buscando seu crescimento pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, A. F. Planejamento Estratégico e Proatividade: um Estudo de Caso em Duas Unidades Regionais do Banco Central do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 3, Set./Dez. 2000.
- Azevedo, M. C. B. *Conheça a diferença entre clima e cultura organizacional*. Disponível em <http://www.gestaoerh.com.br>. Acessado em 15/07/2015
- Chiavenato, I.; Sapiro, A. *Planejamento Estratégico*. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Chiavenato, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Cunha, C. J. C. A. *Planejamento Estratégico: uma abordagem prática*. Florianópolis. 1996.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Donato, J.V. A influência da cultura organizacional no planejamento estratégico. *Políticas Públicas e Sociedade*, Ceará, v. 1, p. 37-54, 2001.
- Estrada, R. J. S.; Fossá, M. I. T.; Sarturi, G. A influência dos aspectos culturais do planejamento estratégico. In: *V ENCONTRO EM ESTRATÉGIA*, Porto Alegre, 2011, p. 1-17.
- Gaj, L. *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- Godoy, V. A.; Machado, M. Planejamento estratégico na gestão educacional: uma ferramenta importante no processo decisório da instituição de ensino superior. *Intr@ciência*, ano 3, n. 3, p. 33-85, 2001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Luck, H. A aplicação do planejamento estratégico na escola. *Gestão em Rede*, n. 19, p. 8-13, 2000.
- Monteiro, C. D.; Ventura, E. C.; Cruz, P. N. Cultura e Mudança Organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. *Caderno de Pesquisa em Administração*, v. 1, n. 8, p. 69-80, 1º trim./1999.
- Moser, R.; Bertoni, R. B.; Camargo, M. E. Impactos da cultura e clima organizacional nas organizações. In: *VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, Rio de Janeiro, 2012. p. 3-22.