



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO
PÚBLICA**

PEDRO HENRIQUE COSTA MELO

**Cultura Organizacional e Planejamento Estratégico: pontos em comum e
implementação pelo Sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação**

BRASÍLIA/DF

2017

PEDRO HENRIQUE COSTA MELO

Cultura Organizacional e Planejamento Estratégico: pontos em comum e implementação pelo Sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Projeto apresentado à Faculdade Unyleya, como requisito para habilitação à diplomação no Curso de Pós-Graduação em Direito Administrativo e Gestão Pública.

**Orientador: Professora Danielle Lucy
Barbosa Serra**

BRASÍLIA

2017

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Julia, ao meu filho Davi, aos meus pais Jaber e Elenita e à minha irmã Ana Rosa. Meus pilares e inspirações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a minha esposa Julia, que muito me deu suporte e motivação. Agradeço também aos meus pais e a minha irmã que por toda minha vida me incentivaram a progredir como pessoa.

EPÍGRAFE

*“Ninguém ignora tudo.
Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa.
Todos nós ignoramos alguma coisa.
Por isso aprendemos sempre.”*

Paulo Freire

RESUMO

No que diz respeito ao planejamento estratégico, a cultura organizacional é a orientação, o caminho inicialmente trilhado para elaboração das metas e objetivos organizacionais. Entende-se por cultura organizacional um conjunto de padrões, crenças, hábitos, costumes que foram inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo. Já o planejamento estratégico envolve a definição de missão, visão e valores da empresa; análise do ambiente interno e externo, formulação de estratégias e controle estratégico. Nessa pesquisa será estudada a missão, visão e valores de uma organização que representam um norte para os colaboradores que reflete numa boa comunicação, boa produtividade e eficiência de seus processos. No entanto, cabe ressaltar que de nada adianta declarar esses conceitos se eles não forem praticados e bem trabalhados pela empresa. Para que a empresa consiga, de fato, praticar esses conceitos e não apenas externá-los, ela precisa implementá-los. Nessa pesquisa será estudado o processo de implementação por meio capacitação, porém terá como base apenas o processo de avaliação de necessidade de treinamento.

PALAVRAS CHAVE: Cultura Organizacional. Planejamento Estratégico. Missão, Visão e Valores. Avaliação de Necessidade de Treinamento.

ABSTRACT

As far as strategic planning is concerned, an organizational culture is an orientation, the path initially taken to elaborate organizational goals and objectives. Organizational culture is understood as a set of patterns, beliefs, habits, costumes that were invented, discovered or developed by a particular group. Strategic planning involves a definition of the company's mission, vision and values; analysis of the internal and external environment, strategy formulation and strategic control. In this research is studied the mission, vision and values of an organization that represents a north for the employees that reflect good communication, good productivity and efficiency of their processes. However, it is worth mentioning that there is no use declaring these concepts if they are not practiced and well worked by the company. For a company to actually practice concepts and not just externalize them, it needs to implement them. In this research will be studied or implementation process through training, but will only be based on the process of evaluation of training need.

KEY WORDS: Organizational Culture. Strategic planning. Mission, vision and values. Training Need Assessment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1. Esquema de planejamento estratégico segundo Cunha (1995).....	11
Ilustração 2. Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.....	15
Ilustração 3. Triângulo estratégico proposto por Costa (2004).....	19
Ilustração 4. Fluxograma representativo do processo de planejamento de recursos humanos (COSTA, 2007).....	20
Ilustração 5. Representação do sistema de treinamento proposto por Borges-Andrade (1996).....	26
Ilustração 6. Representação do sistema de treinamento proposto por Ferreira (2009).....	29
Ilustração 7. Modelo de ANT proposto por Abbad e Mourão (2012).....	30
Ilustração 8. Modelo pedagógico de ANT adaptado de Ferreira (2009).....	31
Ilustração 9. Definições e estratégia metodológicas para uma ANT no nível da organização proposta por Abbad e Mourão (2012).....	32
Ilustração 10. Modelo objetivo instrucional proposto por Abbad; Zerbini; Carvalho; Meneses (2006).....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Definições de pesquisa.....	12
Tabela 2. Principais definições de estratégia proposto por Hardy e Fachin (2000).	18
Tabela 3. Ementa de curso de valores do STJ.....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.1 CULTURA X CLIMA ORGANIZACIONAL	14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.3 ELEMENTOS COMUNS ENTRE CULTURA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.3.1 MISSÃO.....	20
2.3.2 VISÃO	20
2.3.3 VALORES	21
2.4 SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA	22
2.4.1 MISSÃO.....	22
2.4.2 VISÃO DE FUTURO.....	23
2.4.3 VALORES INSTITUCIONAIS	24
2.5 IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DO SISTEMA DE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO	24
2.5.1 SISTEMA DE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO.....	25
2.5.2 CONCEITOS BÁSICOS DE TD&E	25
2.5.3 ANÁLISE DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO.....	27
2.5.3.1 ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	28
2.5.3.2 ANÁLISE DE TAREFAS	33
2.5.3.3 ANÁLISE INDIVIDUAL.....	35
2.5.3.4 SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA	35
3. CONCLUSÕES	36
4. BIBLIOGRAFIA.....	37

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o estudo do planejamento estratégico e cultura organizacional estão sempre no cotidiano das organizações. No que diz respeito ao planejamento estratégico, a cultura organizacional é a orientação, o caminho inicialmente trilhado para elaboração das metas e objetivos organizacionais. A missão, visão e valores de uma empresa, por se tratarem de elementos culturais da organização, representam a formalização de um norte para os colaboradores que reflete numa boa comunicação, boa produtividade e eficiência de seus processos.

No entanto, cabe ressaltar que de nada adianta declarar esses conceitos se eles não forem praticados e bem trabalhados pela empresa. Para que a empresa consiga, de fato, praticar esses conceitos e não apenas externá-los, ela precisa construí-los de acordo com sua cultura.

Assim, o ambiente organizacional deve transmitir para o colaborador o que a cultura representa dentro da composição do planejamento estratégico e uma das soluções seria por meio da implementação por meio de políticas de capacitação. A seguir segue o esquema de Planejamento Estratégico, segundo Cunha (1995):



Ilustração 1. Esquema de planejamento estratégico segundo Cunha (1995).

Assim, a atual pesquisa tem como objetivo geral entender os pontos comuns entre cultura e planejamento estratégico e propor uma solução de implementação por meio de capacitação. Com base no objetivo geral, os seguintes objetivos específicos norteiam a realização da pesquisa:

- Conceituar cultura organizacional;
- Conceituar planejamento estratégico;
- Conceituar missão, visão e valores; e
- Entender a Avaliação de Necessidade de Treinamento dentro do Sistema de Treinamento e Educação.

A escolha de um objetivo de pesquisa passa primeiramente pela interação do pesquisador com o ambiente, depois pela observação dos fatos, identificação com a área de conhecimento e reflexões sobre como a pesquisa pode ser útil para a sociedade em que se vive (ARAÚJO, 2011).

E a respeito do cunho acadêmico deste estudo justifica-se o interesse do estudo por ser um tema que cada dia mais está recorrente nas organizações. Segundo Schein (1985), existem duas razões porque a cultura e planejamento estratégico devem ser melhor entendidos: (1) impacta na vida dos colaboradores, (2) a performance das pessoas e da organização não pode ser entendida sem considerá-los.

Por fim, o presente trabalho será desenvolvido na perspectiva de pesquisa qualitativa e exploratória. E a técnica de pesquisa utilizada será a pesquisa bibliográfica em sítios na internet e em livros sobre o assunto. Abaixo, tem-se as definições acerca das características da pesquisa.

Tabela 1. Definições de pesquisa.

Pesquisa Qualitativa	Baseiam-se em dados de texto, tem passos singulares na análise de dados e se valem de diferentes estratégias de investigação (CRESWELL, 2010).
Pesquisa Exploratória	Tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito. O seu planejamento é mais flexível para considerar diversos aspectos do problema. Recomenda-se para pesquisas acadêmicas, pois há pouco conhecimento sobre o problema (GIL, 2010; CERVO et al, 2006)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo terá como escopo a demonstração dos resultados da busca literária sobre o tema em estudo, a fim de fundamentar o problema e objetivos de pesquisa. Dessa forma, o presente tópico tratará como introdução: o conceito de cultura, a diferença entre cultura e clima organizacional e o conceito de planejamento estratégico. Logo em seguida, será explanado sobre o *link* entre cultura e planejamento, e, por último, a implementação da cultura e do planejamento estratégico por meio do sistema de treinamento e educação.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Com o intuito de definir o termo “cultura organizacional”, torna-se necessário, primariamente, trazer algumas definições sobre o assunto. A acepção original do termo cultura, que se refere ao cultivo da terra para produção de espécies vegetais úteis ao consumo do homem, tanto é que, o termo é derivado do latim, do verbo “*colere*”, que significa cultivar.

Aos poucos o termo foi se estendendo para uma concepção voltada para as relações humanas, passando para o entendimento que cultura seria a herança social da humanidade ou uma determinada variante da herança social. Tylor (1920) diz que cultura é todo aquele complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

A noção de cultura organizacional ganhou mais notoriedade na segunda metade do século XX, depois de alguns investigadores da área de Gestão e Estudos Organizacionais começarem a defender os benefícios de estudar a cultura das organizações (PIRES; MACÊDO, 2006). Neste caso, o conceito remete-se para o conjunto de normas, padrões e condições que definem a forma de atuação de uma organização ou empresa, conforme a definição de Schein e Hofstede a seguir.

Segundo Schein (1985), cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e

integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros, como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Hofstede (1997) acrescenta que cultura são significados que se movimentam e interagem dentro de um contexto e lógicas particulares de um grupo, ou seja, apenas os indivíduos dos grupos possuem domínio dos significados dos símbolos e ícones presentes.

Dessa forma, neste estudo, entende-se por cultura organizacional um conjunto de padrões, crenças, hábitos, costumes que foram inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, e, por isso, apenas por este grupo são dominados seus significados.

2.1.1 CULTURA X CLIMA ORGANIZACIONAL

O termo cultura organizacional apareceu, primeiramente, na literatura de língua inglesa nos anos 1960, como sinônimo de clima. O estudo sobre o tema avançou e desde os anos 1970, os termos cultura e clima são vistos com significados diferenciados (PIRES; MACÊDO, 2006).

Mesmo com os estudos mostrando suas diferenças, percebemos ainda que é um equívoco bastante comum utilizar os termos “Cultura Organizacional” e “Clima Organizacional” como sinônimos. Sendo assim, neste tópico, será definido o conceito de clima, e, posteriormente, as diferenças entre os termos.

Coda (1993) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Para Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável, conforme mostra a Ilustração 2.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Ilustração 2. Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

O clima organizacional faz parte e é criado em função da cultura organizacional de uma empresa ou instituição, ou seja, a cultura é causa e o clima consequência (BISPO, 2006). De forma mais explícita, pode dizer que o clima é resultante das variáveis culturais, pois se ocorrer mudança cultural, conseqüentemente há alteração do clima.

Resumidamente, o clima consiste no ambiente que é vivido atualmente no contexto empresarial, que pode impactar negativamente ou positivamente a produtividade da empresa em questão. E a cultura organizacional são os valores, as crenças e os costumes que ao longo do tempo aquela organização adquiriu. Portanto, pode-se dizer que as principais diferenças entre o clima e a cultura organizacional são: o caráter momentâneo do clima e o caráter histórico da cultura organizacional, sendo que este é a causa e o outro consequência.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Verifica-se, na literatura sobre o assunto, uma interdependência entre cultura e planejamento estratégico principalmente na perspectiva funcionalista. A cultura tem como função ser um instrumento a ser melhor aproveitado na condução dos negócios, ou seja, ora a cultura aparece como mais um subsistema que se liga à estrutura, estratégia, sistemas políticos e técnicos, ora como uma superestrutura que determina todos os demais componentes, englobando-os e fazendo o trabalho de síntese (SCHWARTZ; DAVIS, 1981; FREITAS, 1991).

Planejamento estratégico é uma prática essencial da administração das organizações com vistas a maximizar os retornos sociais e econômicos. Entende-se que esse processo visa à tomada de decisões coordenadas, e, que se materializa, usualmente, por meio da elaboração, execução e controle de um plano que geralmente se apresenta sob a configuração de um documento, embora haja planejamento sem planos escritos (FALQUETO, 2012).

Analisando cada palavra do termo “planejamento estratégico”, identifica-se, primeiramente, que planejamento é um procedimento formal e articulado para se tomar decisões, e, é importante para: coordenar as decisões dos gestores, ter visão

de futuro, ser racional na tomada de decisões, controlar as atividades empresariais e controlar o futuro da organização (MINTZBERG, 2004).

Sobre a estratégia, Hardy e Fachin (2000) argumentam que há relação entre a configuração organizacional (estrutura institucional) e a formulação de estratégia. Ou seja, uma cultura organizacional burocrática demandará uma estratégia burocrática. Assim, de acordo com a identidade da empresa, esses autores elaboraram distintos tipos de estratégia.

Nesta pesquisa será estudada a estratégia planejada, ou seja, aquela que consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal da organização, sustentada por controles formais e tende a ocorrer num ambiente previsível e controlável (HANDY; FACHIN, 2000). Entende-se, dessa forma, que estratégia é mais pontual, ou seja, menos genérica, pois é uma parte do planejamento, especificamente o plano que traça um curso de ação dando um padrão e consistência para a organização ao longo do tempo (MINTZBERG, 2004; KROLL et al, 2011). Existem várias outras definições e entendimentos sobre o assunto que pode ser observadas a tabela 2.

Tabela 2. Principais definições de estratégia proposto por Hardy e Fachin (2000).

Autor	Definição
Chandler (1962)	Determinação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas.
Ansoff (1965)	Conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Porter (1980)	Estratégia competitiva requer ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, a fim de enfrentar com sucesso as forças adversas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.

Hamel; Prahalad (1995)	Processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa.
Kaplan; Norton (1996)	Parte de um processo contínuo que se inicia na missão da organização, tendo posterior tradução em ações individuais, por meio da execução do trabalho dos funcionários na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

Com isso, “planejamento estratégico” envolve a definição de missão, visão e valores da empresa; análise do ambiente interno e externo, formulação de estratégias e controle estratégico (KROLL et al, 2011). Esse processo é importante para a construção de uma empresa sólida, pois abstrai o presente para enxergar o futuro desejado para a organização (COSTA, 2007).

Como uma forma de definição das etapas do planejamento estratégico, Costa (2004) propõe o triângulo estratégico. Dessa forma, no topo do triângulo se tem o propósito da empresa, que seria a missão e visão organizacional, ou seja, entende-se que os princípios culturais são norteadores da empresa.

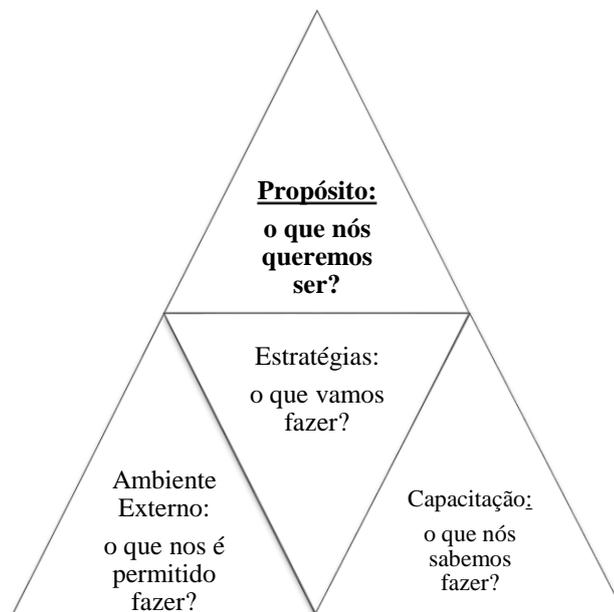


Ilustração 3. Triângulo estratégico proposto por Costa (2004).

Alguns autores entendem que o planejamento estratégico segue um processo formal, como proposto por Mintzberg (2004) e Kroll et al (2011). Assim, detalham esse processo nessa ordem (Ilustração 4): a missão (propósito básico da organização), visão (direção de longo prazo da organização) e valores (princípios duradouros que a companhia utiliza como base de suas decisões); análise do ambiente interno (forças e fraquezas resultando num inventário de habilidades e recursos organizacionais) e externo (ameaças e oportunidades oriundas de forças externas que influenciam a empresa); formulação de estratégias; implementação de estratégias e avaliação das estratégias (COSTA, 2007).



Ilustração 4. Fluxograma representativo do processo de planejamento de recursos humanos (COSTA, 2007).

Uma vez explanada a relação entre planejamento estratégico e cultura, o próximo tópico procura estudar os elementos do planejamento - missão, visão e valores – que são diretamente relacionados com a cultura.

2.3 ELEMENTOS COMUNS ENTRE CULTURA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Cultura organizacional é composta por um conjunto de elementos formais e informais. Entende-se por formais aqueles que são concretamente verificados em uma organização, ou seja, documentos escritos, como por exemplo: estratégias, missão, visão, valores. Estabelecer esses elementos é parte importante da tarefa da administração, porque, por exemplo, uma missão organizacional formalmente expressa, facilita o alcance dos objetivos da organização.

Verifica-se que a principal função destes documentos são nortear a tomada de decisões dos colaboradores de uma empresa. Neste sentido, os elementos elencados anteriormente e conforme observado no tópico anterior têm papel de destaque no planejamento estratégico. Segundo Porto (1997) as organizações em geral que vêm, cada vez mais, enunciando missões, visões e valores como resultado de uma etapa inicial de seus processos de implantação de sistemas de gestão estratégica.

2.3.1 Missão

Assim como a carteira de identidade apresenta e identifica o indivíduo na sociedade, a definição da missão organizacional, no ambiente externo, torna-se extremamente importante para a identificação e apresentação da organização no mercado em que atua, permitindo à mesma, tornar-se visível para os consumidores finais.

Segundo Oliveira (1991), missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “aonde a organização quer ir”. A missão organizacional funciona como uma mão invisível que orienta funcionários a trabalhar independentemente ou coletivamente para atingir os objetivos organizacionais e cumprir as metas estabelecidas no planejamento estratégico (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

2.3.2 Visão

A visão organizacional, por sua vez, define o que a organização pretende ser no futuro. A definição de onde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar na organização ou como ela precisa mudar para que a visão seja concretizada.

Uma visão compartilhada tem papel fundamental na motivação dos colaboradores, pois une e impulsiona as pessoas para buscarem seus objetivos, apesar das dificuldades. A visão também tem papel fundamental na tomada de decisões dos colaboradores da empresa, visto que define uma posição futura almejada.

Ao determinar a visão, devemos ter em mente como queremos que esta empresa seja vista e reconhecida, onde queremos colocá-la, ou seja, diz respeito aonde a empresa deseja chegar. Abaixo seguem algumas orientações úteis ao processo de concepção de uma visão:

- A visão deve retratar um estado futuro desejado;
- A visão deve ser de longo prazo;
- A visão deve ter uma descrição clara;
- A visão deve estar alinhada com os valores centrais da organização;
- A visão deve ser inspiradora e impulsionadora;
- A visão deve prover focalização e alinhamento;
- A visão deve prescindir de maiores explicações; e
- A visão deve confrontar padrões atuais

(PORTO, 1997, p 4-7)

Não se trata, portanto, de algo burocrático ou vazio como papéis ou documentos sem sentido, e muito menos se trata de meros valores numéricos ou cálculos e propostas quantitativas, pois, a declaração da visão de uma empresa, é algo mais filosófico, de cunho moral, social e ético, que pode causar empatia naquele que se identifica com as intenções e esperanças ali declaradas (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

2.3.3 VALORES

Toda empresa cria sua própria cultura com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, e valores. Os valores são elementos integradores, no sentido de que eles são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização, ou seja, eles constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional (DEAL; KENNEDY, 1982; TAMAYO et al., 2000).

A ênfase na cultura em geral e na cultura organizacional em particular é crescente na literatura internacional. É de suma importância, portanto, elaborar teorias ou modelos da cultura organizacional e estratégias que permitam a elaboração de perfis culturais das organizações. Segundo Tamayo et al. (2000), um passo nesta direção pode ser o estudo dos valores organizacionais.

Os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Eles são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir. “Os valores organizacionais podem fortemente influenciar o que as pessoas realmente fazem”, afirmam Deal e Kennedy (1982). Além do comportamento do indivíduo, o julgamento que ele faz do comportamento dos outros também é influenciado pelos valores (TAMAYO et al., 2000).

Os valores têm a função de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas (KATZ; KAHN, 1978). Os valores podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas (TAMAYO et al., 2000).

As normas organizacionais estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais. Os valores são mais abrangentes que as normas e constituem uma espécie de ideologia. As normas definem explicitamente as formas de comportamento esperado dos membros de uma organização e os valores proporcionam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema (KATZ; KAHN, 1978).

2.4 SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Como forma de exemplificar os itens anteriores que trataram de missão, visão e valores, a seguir é transcrito estes institutos do Superior Tribunal de Justiça localizado no sítio deste órgão:

2.4.1 MISSÃO

A Missão é a declaração concisa da razão de ser da instituição e a do STJ ficou assim definida:

Oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal.

Considera-se nesse enunciado que:

Prestação jurisdicional efetiva significa decidir o processo judicial atendendo às demandas da sociedade com qualidade técnica e razoável duração do processo;

Assegurar uniformidade à interpretação significa proferir julgamentos e firmar teses e súmulas aptas a equalizar a jurisprudência da legislação federal; e

Legislação federal consiste nas leis que compõem o ordenamento jurídico federal, exceto a Constituição Federal e as legislações especializadas (trabalhista, eleitoral e militar).

2.4.2 VISÃO DE FUTURO

A Visão de Futuro expressa a situação desejada pela organização em uma perspectiva de longo prazo. Seu enunciado auxilia a vislumbrar as grandes aspirações da organização, orientando de forma ampla o estabelecimento de objetivos estratégicos.

Considerados os temas que tiveram maior relevância no diagnóstico institucional, destacou-se a seguinte visão:

Tornar-se referência na uniformização da jurisprudência, contribuindo para a segurança jurídica da sociedade brasileira.

Entende-se nesse enunciado que:

Referência na uniformização da jurisprudência significa que o Tribunal adota práticas vanguardistas na construção e manutenção de uma jurisprudência coesa, a ponto de se tornar amplamente reconhecido (pesquisado, citado como exemplo) no meio jurídico;

Segurança jurídica significa garantir previsibilidade na aplicação do Direito, devidamente justificada e motivada, com o fim de realizar justiça e contribuir para a estabilidade social.

2.4.3 VALORES INSTITUCIONAIS

Valores Institucionais são ideias fundamentais em torno das quais se edifica uma organização. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas das pessoas da organização, que permeiam todas as atividades e relações com os clientes.

No STJ, adotamos como valores:

Aprendizagem contínua: assumir a responsabilidade de se desenvolver continuamente, de forma a contribuir para o crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional.

Comprometimento: atuar com dedicação, orgulho institucional, empenho e envolvimento em suas atividades.

Ética: agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.

Sustentabilidade: adotar políticas e práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas.

Transparência: disponibilizar e divulgar informações à sociedade de maneira clara e tempestiva, de forma a possibilitar a participação e o controle social.

2.5 IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DO SISTEMA DE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO

Visto os conceitos de cultura e planejamento estratégico e o que eles tem em comum, reserva por fim identificar como uma organização pode implementar a missão, visão e valores por meio do Sistema de Treinamento e Educação.

2.5.1 SISTEMA DE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E)

Esse tópico tem como objetivo trazer a literatura de TD&E que é de suma importância para a consecução do trabalho. Para tanto, será apresentado o Sistema de Treinamento proposto por Borges-Andrade em 1996 (ilustração 5), baseado no paradigma sistêmico que prevê a articulação de elementos com o contexto que a organização está inserida: insumos, processamento, resultados e retroalimentação (ABBAD; MENESES; ZERBINI, 2010).

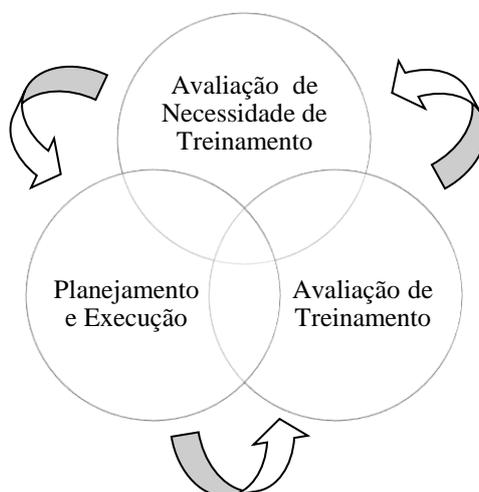


Ilustração 5. Representação do sistema de treinamento proposto por Borges-Andrade (1996).

Esse sistema tem o intuito de aproximar as ações de TD&E dos objetivos organizacionais, pois reconhece sistematicamente as necessidades de treinamento e assim aumenta a probabilidade de sucesso das ações de treinamento (FERREIRA, 2009). Para melhor compreensão, o próximo tópico trará alguns conceitos que serão importantes para entender esse sistema.

2.5.2 CONCEITOS BÁSICOS DE TD&E

Para começar, é necessário definir as características de cada item de TD&E e dar exemplos de: Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

- Treinamento é a ação de aprendizagem induzida pelas organizações, direcionada para superação de desempenho de empregados em atividades atuais na empresa (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996; FERREIRA, 2009; ABBAD; MENESES; ZERBINI, 2010). Exemplo: caso o STJ veja a necessidade de realizar cursos de boas vindas para os novos servidores para passar a missão, visão e valores.
- Desenvolvimento é a ação orientada para crescimento pessoal e profissional do empregado sem vínculo estreito com as atividades demandadas pela organização (ABBAD; MENESES; ZERBINI, 2010). Exemplo: atividades de Qualidade de Vida no Trabalho, como: práticas ao ar livre, dinâmicas, ginástica laboral e entre outros.
- Educação é a ação voltada para ações que serão desempenhadas em futuro breve (ABBAD; MENESES; ZERBINI, 2010). Exemplo: curso que capacita gestores de uma empresa para adquirir competências de ser multiplicador da missão, visão e valores.

Outro conceito de fundamental importância para compreensão do Sistema de Treinamento é o que é necessidade de treinamento. Necessidade de treinamento, segundo síntese das definições apresentadas por Ferreira (2009), seria a discrepância entre desempenho atual/real dos funcionários de uma empresa com o desempenho esperados deles.

Para concluir, será definido sucintamente cada uma das etapas do Sistema de Treinamento proposto por Borges-Andrade e Abbad (1996).

- Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) – processos sistemáticos que identificam as discrepâncias de competências e aferem a prioridade para a organização de uma necessidade de treinamento (FERREIRA, 2009).
- Planejamento e Execução (PE) – aplicação de métodos e teorias instrucionais que visão possibilitar o planejamento e execução de aprendizagem induzida de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) (FERREIRA, 2009).
- Avaliação de Treinamento (AT) – processo pelo qual são avaliados os resultados do treinamento realizado, serve para retroalimentar o sistema,

indicando fragilidades e potencialidades das etapas anteriores (FERREIRA, 2009).

Neste trabalho, o autor optou por estudar apenas o processo de ANT, pois é principalmente nesse subsistema que a unidade de TD&E consegue alinhar as diretrizes da organização às ações educacionais (ABBAD; MENESES; ZERBINI, 2010; FERREIRA, 2009; MENESES; ZERBINI, 2009).

2.5.3 ANÁLISE DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

ANT objetiva diagnosticar ou prognosticar necessidades de TD&E de forma que facilite o desenho de ações educacionais (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Segundo Abbad e Mourão (2012), esse é um dos mais importantes componentes do Sistema de Treinamento uma vez que é base de informações para os demais componentes (Planejamento e Execução e Avaliação de Treinamento, vide ilustração 6). Já Ferreira (2009), diz que se essa etapa for negligenciada as etapas seguintes do Sistema de Treinamento precisarão ser realizadas por meio de outras estratégias compensatórias que nem sempre geram indicadores precisos e confiáveis.

Sobre esse tema, a literatura diferencia dois tipos principais de abordagens de estudo, que segundo Taylor, O'Driscoll e Binnig (1998) são: a abordagem Organização-Tarefas-Pessoas (OTP) e a de Análise de Desempenho. A abordagem de Análise de Desempenho considera apenas as causas de discrepância dos desempenhos individuais atuais do indivíduo, não considerando as causas contextuais; e tem caráter meramente reativo, ou seja, falta uma visão prospectiva de necessidades, assim, essa abordagem tem recebido várias críticas da literatura (FERREIRA, 2009; ABBAD; MOURÃO, 2012). A metodologia OTP elaborada por McGehee e Thayer (1961), por sua vez, é a abordagem mais tradicional de ANT e considera os níveis Organizacionais, as Tarefas e os Indivíduos com um caráter proativo (FERREIRA, 2009; ABBAD; MOURÃO, 2012).

Utilizando-se da abordagem OTP, a melhor conceituada pela literatura, Ferreira (2009), em sua pesquisa de pós-graduação, elaborou um modelo de ANT. Para isso, o autor em questão sintetizou alguns modelos já existentes encontrados na literatura de ANT (ilustração 6), esse modelo criado será utilizado na presente pesquisa como fonte referencial. Será descrito a seguir cada etapa deste processo (Análise Organizacional, Análise de Tarefas e Análise Individual).

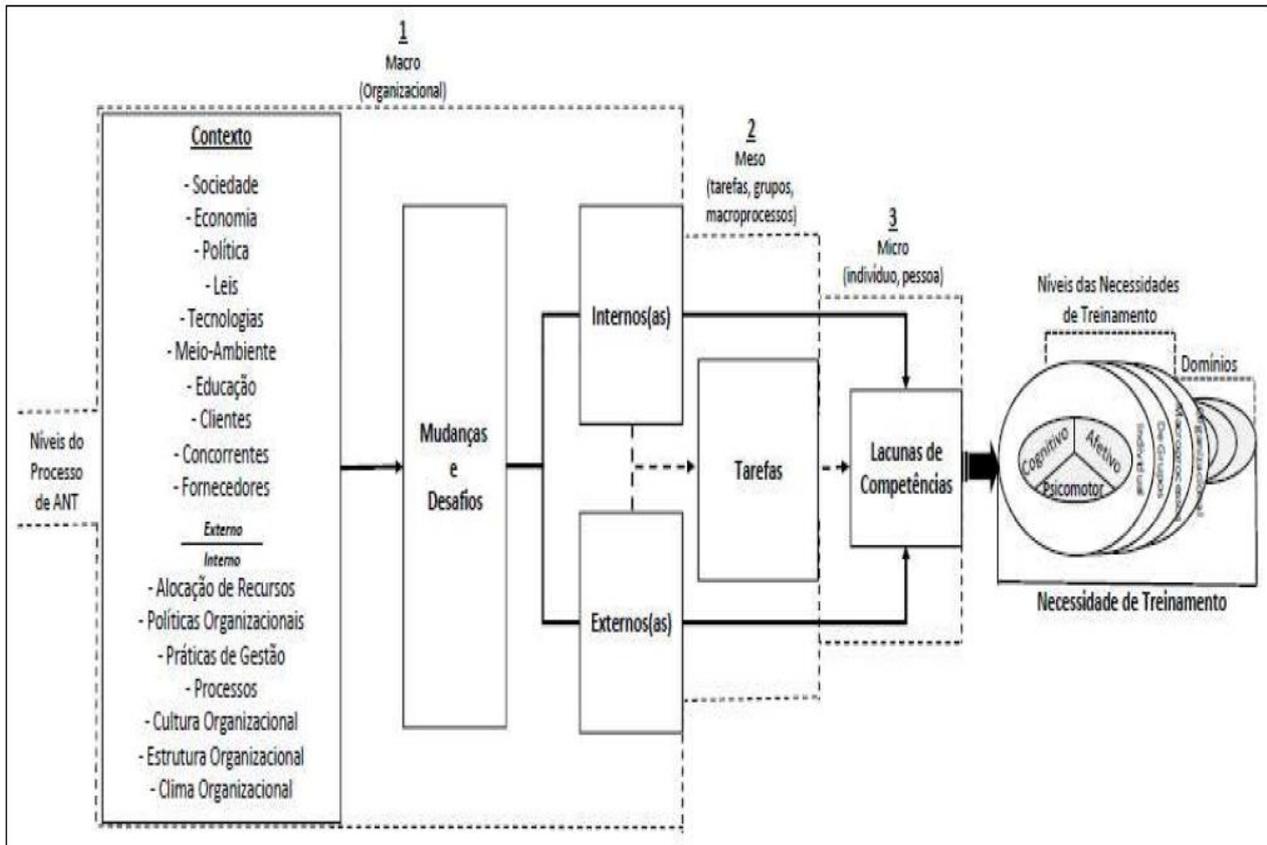


Ilustração 6. Representação do sistema de treinamento proposto por Ferreira (2009).

2.5.3.1 ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Esse é o primeiro nível do modelo de ANT proposto, responsável por desenvolver treinamentos compatíveis com valores e objetivos organizacionais e, assim, melhorar os níveis de comprometimento com o trabalho e de produtividade (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996).

Alguns autores, como Abbad e Mourão (2012), Ferreira (2009) e Meneses e Zerbini (2009), enfatizam a importância da análise organizacional por se tratar do momento que a área de TD&E vincula as necessidades organizacionais e individuais, porém a prática usual encontra-se embasada em resultados de análises de tarefas e análises individuais. Isso se deve ao fato que, para a psicologia do treinamento, segundo Abbad, Meneses e Zerbini (2010), a análise organizacional abarca variáveis não dominadas tornando mais viável para os pesquisadores de psicologia estudar a análise individual (atividades menos complexas) e a análise de tarefas (que possui relação direta com o comportamento humano que é principal foco de estudo da psicologia). Por esse fato, encontram-se na literatura apenas recomendações que recentemente foram sugeridas por alguns pesquisadores brasileiros (ABBAD; MENESES; ZERBINI, 2010).

Assim, esclarecida a dificuldade acadêmica desse nível de ANT, alguns autores como Meneses e Zerbini (2009) e Ferreira (2009) entendem que é neste nível em que são considerados os aspectos ambientais, ou seja, quando as necessidades de treinamento são originadas por componentes dos contextos interno e externo. Abbad e Mourão (2012) propõe um modelo de ANT que ajuda a enxergar exemplos de variáveis que podem ser avaliadas no nível organizacional. (ilustração 7).

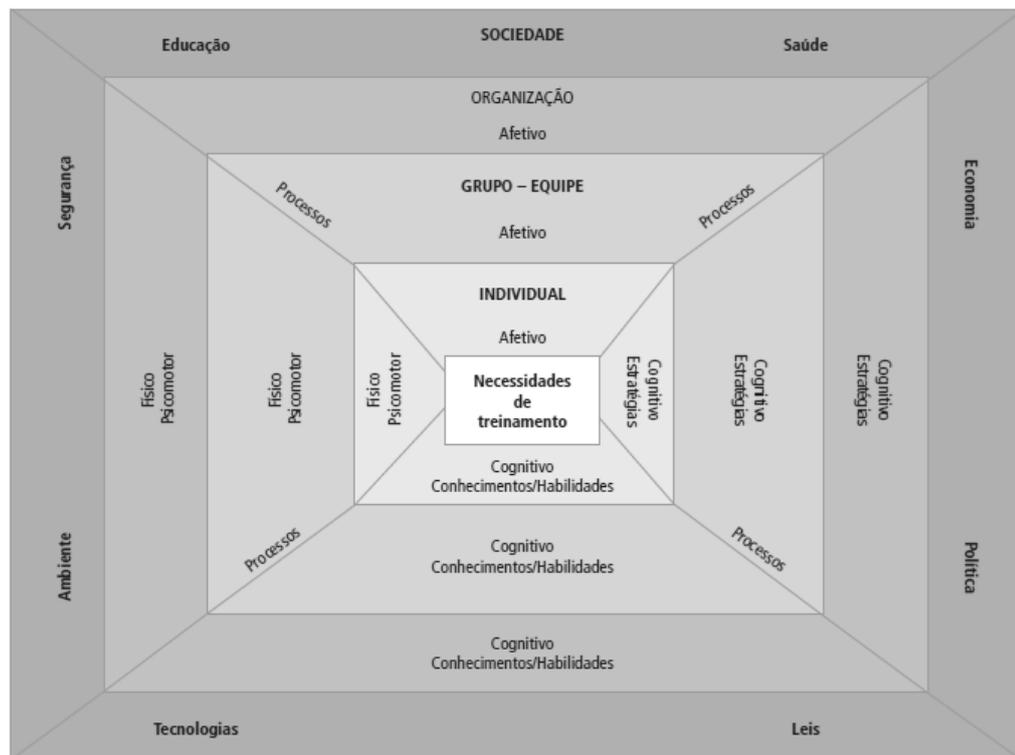


Ilustração 7. Modelo de ANT proposto por Abbad e Mourão (2012).

Como se vê no ambiente externo contém os elementos: educação, sociedade, saúde, economia, política, leis, tecnologias, ambiente, segurança e educação. O ambiente organizacional/interno contém: os tipos de domínio exigidos pelas competências dentro do ambiente interno, as estratégias e os demais constituintes da empresa. Ferreira (2009) sugeriu que as forças impostas neste nível geram desafios e oportunidades ou se constituem em restrições situacionais que implicam em mudanças para a organização, a seguir segue o modelo de ANT (ilustração 8) proposto pelo autor acima citado de forma mais ampliada.

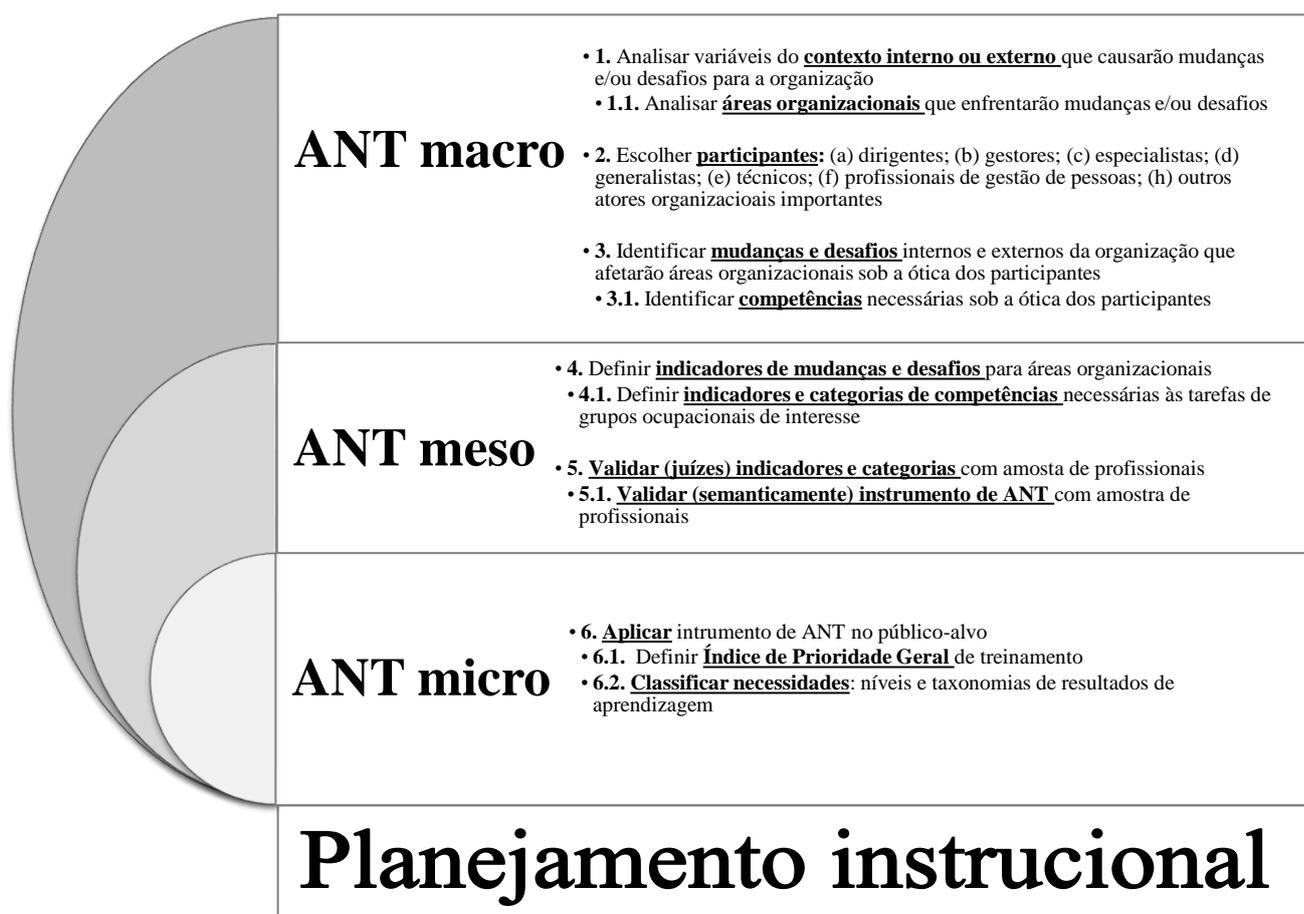


Ilustração 8. Modelo pedagógico de ANT adaptado de Ferreira (2009).

Conforme se identifica na figura acima, a ANT de nível macro é dividida em 3 subníveis que serão detalhados a seguir. Para Ferreira (2009), em primeira instância, deve-se analisar as variáveis do contexto interno e externo que causarão mudanças para a organização, etapa (1). Para Abbad e Mourão (2012), essas variáveis podem ser medidas por meio de análise SWOT – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – análise documental, entrevistas, análise de mercado, entre outros. Segue abaixo a ilustração 9 que resume algumas metodologias viáveis para esse subnível.

CONSTRUCTOS	INDICADORES	FONTES DOCUMENTAIS E MEIOS	FONTES HUMANAS	INSTRUMENTOS DE MEDIDA	COLETA E ANÁLISE DE DADOS
Contexto externo e interno: desafios, cenários, oportunidades, Pontos fortes, pontos fracos, objetivos estratégicos	Mudanças nas tecnologias, comportamento do consumidor, legislação, mercado de trabalho, política econômica, comportamento dos <i>stakeholders</i> . Estratégias organizacionais, mudanças em processos organizacionais, adoção de novas tecnologias, mudanças no perfil dos participantes.	Documentos Bases virtuais de dados Depoimentos Notícias Artigos e Publicações Relatórios Indicadores de desempenho organizacional Resultados organizacionais	Gestores, profissionais de planejamento estratégico, representantes das principais atividades contidas nos macroprocessos	Questionários ou roteiros	Análise documental Entrevistas semiestruturadas Grupo focal Técnica Delphi Análise qualitativa de dados

Ilustração 9. Definições e estratégia metodológicas para uma ANT no nível da organização proposta por Abbad e Mourão (2012).

Na etapa (2), Ferreira (2009) destaca a escolha de participantes que identificarão quais as mudanças e desafios que a organização irá enfrentar e, para isso, devem ser pessoas de alto nível hierárquico, especialistas no tema, profissionais de gestão de pessoas e outros *stakeholders* importantes. Esses participantes levantam as competências, habilidades e atitudes (CHAs) requeridas por meio de uma sessão de *brainstorming*, que futuramente serão os objetivos instrucionais (FERREIRA, 2009).

Por fim, a etapa (3) é a mais importante do processo macro de ANT, pois é aqui que se vinculam as competências aos contextos. Necessita-se nesta última etapa refletir e descrever quais os itens da etapa (2) são as competências, habilidades e atitudes que deverão ser desenvolvidas para atingir os objetivos estratégicos (FERREIRA, 2009).

2.5.3.2 ANÁLISE DE TAREFAS

Esse é o nível meso ou intermediário do Sistema de Treinamento, e tem seu foco em um conjunto de lacunas de CHAs de indivíduos, equipes ou grupos de trabalho constituintes da mesma cadeia de atividades de um macro processo organizacional (FERREIRA, 2009). Meneses e Zerbini (2009) dizem que nesta análise são determinados os objetivos instrucionais relacionados aos desempenhos de determinadas atividades essenciais ao alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Os objetivos instrucionais são as definições dos desempenhos esperados do público-alvo ao final da ação educacional, que são justamente as descrições comportamentais de CHAs estabelecidos no processo de ANT organizacional (ABBAD; MENESES; ZERBINI 2010). Assim, os objetivos instrucionais nada mais são que os desempenhos descritos de forma acessória por uma condição e um critério (ilustração 10) (ABBAD; MENESES; ZERBINI 2010).

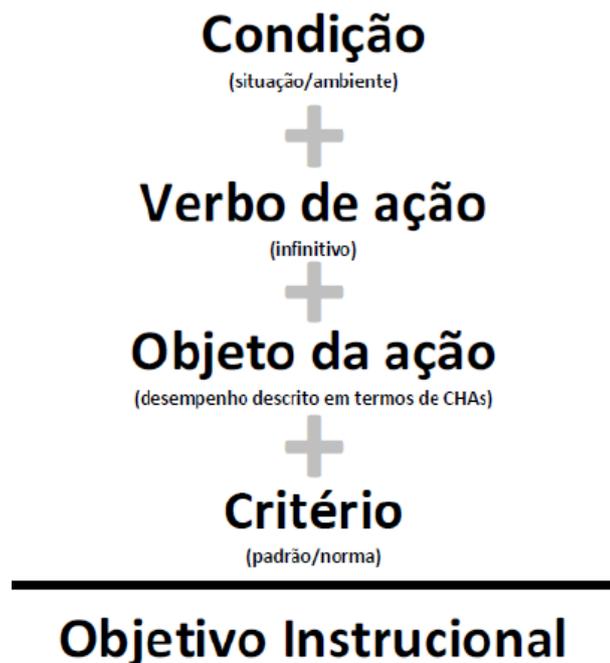


Ilustração 10. Modelo objetivo instrucional proposto por Abbad; Zerbini; Carvalho; Meneses (2006).

Observa-se que o desempenho/competência é composto por um verbo de ação mensurável; descrito de forma precisa e clara, e, também pelo objeto da ação (ABBAD; MENESES; ZERBINI, 2010). De forma acessória, a condição refere-se às características contextuais que facilitam ou dificultam o alcance dos resultados esperados (recursos materiais, tecnológicos, humanos e financeiros) e o critério é a indicação do nível de desempenho esperado, que serve de parâmetro para a avaliação futura (ABBAD; MENESES; ZERBINI, 2010). Ferreira (2009) e Abbad, Meneses e Zerbini (2010) deram exemplos de como elaborar um objetivo instrucional:

Ao final do curso, a partir da metodologia de elaboração de planos educacionais para projetos estratégicos, os alunos deverão ser capazes de planejar ações de TD&E à distância alinhadas com os interesses estratégicos da organização.

Condição: a partir da metodologia de elaboração de planos educacionais para projetos estratégicos

Desempenho: planejar ações de TD&E à distância

Critério: à distância – ações alinhadas com os interesses estratégicos da organização. (ABBAD; MENESES; ZERBINI, 2010, p.87).

Em uma análise descritiva, avaliar a representatividade da média para a amostra tendo por base o desvio padrão.

Condição: em uma análise descritiva

Desempenho: avaliar a representatividade da média

Critério: tendo por base o desvio-padrão. (FERREIRA, 2009, p. 40)

2.5.3.3 ANÁLISE INDIVIDUAL

Esta é a última análise a ser executada do processo de ANT. Segundo Meneses e Zerbini (2009), depois de feita a análise organizacional e de tarefas, resta apenas identificar quais pessoas ou grupos necessitam de treinamento. Nesse nível, as necessidades de treinamento são voltadas aos objetivos pessoais de TD&E de baixo compartilhamento entre os trabalhadores e também de ações voltadas para orientação de carreira, saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (FERREIRA, 2009). Para Ferreira (2009), quando são necessárias as ações educacionais, deve-se mensurar o tamanho dos *gaps* de competências individuais para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, e, também, elaborar trilhas de desenvolvimento pessoal e profissional.

2.5.3.4 SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Abaixo segue um exemplo do Superior Tribunal de Justiça na implementação de um curso sobre valores, ou seja, um item sobre cultura organizacional que está definido formalmente no planejamento estratégico (subitem 2.3.4).

Tabela 3. Ementa de curso de valores do STJ.

Tema	Valores Institucionais
Objetivo	Divulgar e disseminar o valor organizacional ético, contribuindo para uma ampliação da consciência dos profissionais do STJ no que diz respeito à sua atuação no contexto organizacional.
Público-alvo	Servidores do STJ

3. CONCLUSÕES

Devido novas tecnologias, novos concorrentes e alterações do ambiente organizacional, é exigido das organizações transformações para obter melhor desempenho em suas atividades. Nesse sentido, a atual pesquisa tinha como objetivo geral entender os pontos comuns entre cultura e planejamento estratégico e propor uma solução de implementação por meio de capacitação. Para isso foi traçado os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar cultura organizacional;
- Conceituar planejamento estratégico;
- Conceituar missão, visão e valores; e
- Entender a Avaliação de Necessidade de Treinamento dentro do Sistema de Treinamento e Educação.

Observa-se que o referencial teórico foi escrito seguindo a sequência dos objetivos específicos, por que entende-se que, para a solução do problema da pesquisa, devia primeiro conceituar cultura organizacional e planejamento estratégico e assim entender os pontos comuns. E depois, em que pese a pesquisa ter trazido uma solução para implementação do planejamento e internalização da cultura por meio de capacitação, observa-se limitações do referencial teórico.

Primeiramente foi somente abordado a Avaliação de Necessidade de Treinamento, não sendo tratado o Planejamento, Execução e Avaliação de Treinamento. Assim observa-se que fica limitado a avaliar se a organização necessita de um curso, sem indicar como realizar a construção da ação educacional. E também foi observado que outras formas de implementação não foram abordadas, como por exemplo, ações de puramente de divulgação. Dessa forma, sugere-se para novas pesquisas que tratem do Sistema de Treinamento e Educação de forma completa e traga novas formas de implementação.

O autor deste trabalho de conclusão de curso entende que conseguiu dentro das limitações já expostas atingir os objetivos propostos e conseguiu contribuir para a área de pesquisa. Assim, conclui-se essa pesquisa.

4. BIBLIOGRAFIA

ABBAD, Gardênia da Silva; MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís (2010). **Manual de Treinamento Organizacional**. São Paulo. Artmed.

ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (2012). **Avaliação de Necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo**. Revista de Administração Mackenzie. V.3. N.6.

ARAÚJO, Antônio de Pádua. **Competências profissionais e educação Corporativa em Gestão de Pessoas: um estudo empírico** (Doutorado em Administração) PPGA/UPS, São Paulo, 2011.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista eletrônica de contabilidade. Vol.01. n.2 dez/2004-fev/2005.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira (2006). **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Revista Produção, v. 16, n. 2.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva (1996). **Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas**. Revista de Administração da USP, 31, 2, 112-125.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**. Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2ª edição, Editora Saraiva, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Ed. Porto Alegre. Sage, 2010.

CUNHA, Cristiano, J.C.A.. **Planejamento Estratégico - Uma abordagem prática**. Florianópolis: NEST, 1995.

DEAL, T. & KENNEDY, A. **Corporate Culture: the rites and rituals of the corporate life**. Massachusetts, Addison-Wesley, 1982. In: FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. Rev. adm. empres. vol.31 no.3 São Paulo July/Sept. 1991.

FALQUETO, Júnia Maria Zandonade. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília**. (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FERREIRA, Rodrigo Rezende. **Avaliação de Necessidades de Treinamento: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais**. (Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. Rev. adm. empres. vol.31 no.3 São Paulo July/Sept. 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 edição, Editora Atlas S.A. São Paulo. 2010.

HARDY, C.; FACHIN, R. C. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teoria casos**. 2ª ed, Porto Alegre: Editora Universidade, 2000. In: FALQUETO, Júnia Maria Zandonade. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília**. (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

HOFSTEDE, Geert (1997). **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa, Sílabo.. In: CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo:Atlas. (1978). In: TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia, 5(2), 289-315. 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998. In: SILVA, Antônio João Hocayen; FERREIRA JUNIOR, Israel; CASTRO, Marcos. **Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras**. (Mestrando em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

KROLL, Mark J.; PARNELL, John; WRIGHT, Peter. **Administração Estratégica**. Conceitos. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991. In: SILVA, Antônio João Hocayen; FERREIRA JUNIOR, Israel; CASTRO, Marcos. **Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: análise comparativa em instituições financeiras brasileiras**. (Mestrando em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

PAYNE, Roy; MANSFIELD, Roger. **Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position**. *Adm. Science Quarterly*, 18 (4):515-26, Dec. 1973.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa (2006). **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção**. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

SCHEIN, Edgar. H. (1985) **Organizational culture and leadership**. (2.ed.) San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

SCHWARTZ, H. & DAVIS, S. **"Matching Corporate Culture and Business Strategy"**. *Organizational Dynamics*, Summer, 1981. In: FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. *Rev. adm. empres.* vol.31 no.3 São Paulo July/Sept. 1991

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres. **Inventário de valores organizacionais**. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315. 2000.

TAYLOR, P., O'DRISCOLL, M. e BINNING, J. (1998). **A new integrated framework for training needs analysis**. *Human Resource Management Journal*, 8, 29-50. In: FERREIRA, Rodrigo Rezende (2009). **Avaliação de Necessidades de Treinamento: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais**. (Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília.