

# A Cultura Organizacional e a Estratégia Como Fatores de Sucesso: O caso de Uma Indústria de Celulose



Fabiana dos Santos Pereira Campos<sup>1</sup>; Leidiane Nunes da Silva Santos<sup>2</sup>;  
Marco Aurélio Batista de Sousa<sup>3</sup>; Alexandre Farias Albuquerque<sup>4</sup>  
<sup>1,2,3,4</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

## RESUMO

*O objetivo deste estudo foi verificar a relação entre a cultura organizacional e a estratégia na gestão de uma Indústria de Celulose de Três Lagoas/MS e como isso reflete no seu sucesso. O método utilizado foi o estudo de caso com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados em visitas direcionadas por entrevistas semiestruturadas com a gerência da empresa, nas quais foram colhidas informações por meio de documentos disponibilizados pela própria organização. Foi possível identificar que a cultura organizacional é consolidada e influencia positivamente a estratégia organizacional, inclusive, ambos os fatores corroboram para o seu desenvolvimento, tanto interna quanto externamente. O sucesso da empresa se deu pela busca incessante do desenvolvimento, através de práticas inovadoras e pela alta competitividade.*

*Palavras chave: Cultura organizacional; estratégia; celulose*

## ABSTRACT

*The objective of this study was to verify the relationship between the organizational culture and the strategic planning in the management of a pulp industry in Três Lagoas, Mato Grosso do Sul and how it reflects in its success. The method used was a case of study with qualitative approach. The data were collected in some visits directed by semi structured interviews with the company's management, in which information was collected through documents made available by the organization itself. Was possible to identify that the research was possible to identify that the organizational culture is consolidated and positively influences the organizational strategy including both factors that corroborate for its development, both internally and externally. The success of the company was due to the unceasing pursuit of development, through innovative practices and high competitiveness*

*Key words - organizational culture, strategy, pulp*

## 1 INTRODUÇÃO

Cada organização é um grupo social com características distintas, que são compreendidas e compartilhadas por um conjunto de pessoas. Dentre essas características têm-se a cultura organizacional, a qual transpassa por toda a organização,

a começar pelo recrutamento e seleção de candidatos interessados a uma vaga na instituição até o processo de sua gestão e estratégias.

Os gestores utilizam-se da cultura explicitamente, por meio de normas, credos e políticas, e implicitamente, mediante práticas e tomada de decisões. É um recurso para determinar a forma como a estratégia do negócio será executada (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Por sua vez, a estratégia organizacional é a criação, implementação e a ponderação de decisões dentro de uma organização que lhe permite atingir seus objetivos comuns. Preconiza a missão, visão, valores e objetivos organizacionais, bem como aloca recursos para implementá-los mediante o planejamento estratégico.

Nessa perspectiva, considerando a influência da cultura organizacional e da estratégia no sucesso de uma organização, este trabalho visa analisar a incidência desses elementos no sucesso organizacional de uma determinada Indústria de Celulose instalada no Município de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul.

## **2 CULTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL COMO FATORES DE SUCESSO**

Um dos desafios das empresas é manter-se atuante, ou seja: sobreviver e, para isso, elas precisam de meios para se diferenciar no mercado cada vez mais competitivo (FLORES, 2012).

O sucesso organizacional é, por sua vez, a “CHAVE” do negócio. Trata-se de um anagrama criado para definir conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e entorno (SOUZA, 2015). Conhecimento envolve as informações e procedimentos para executar determinada atividade; habilidade é o saber fazer, a prática do conhecimento; atitude, o querer fazer, a iniciativa para agir diante das situações; valores são relevantes para fazer com que o funcionário contratado identifique-se com eles e com a cultura disseminada pela empresa que fará parte e o entorno, envolve o ambiente, as ferramentas, equipamentos e recursos necessários para o bom desenvolvimento do trabalho (SOUZA, 2015).

### **2.1 Cultura organizacional: definição, elementos e modelos/tipos**

O termo cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem dela ou não (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010).

Nessa perspectiva, Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam algumas características da cultura, a saber: **Inovação**: é o grau em que os funcionários são estimados a serem inovadores e a assumir riscos; **Atenção aos detalhes**: é o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes; **Orientação aos detalhes**: é o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e processos empregados para o seu alcance; **Foco na pessoa**: é o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização; **Agressividade**: é o grau em que as atividades são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas e **Estabilidade**: é o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em vez de crescimento.

Partindo dessa premissa, a cultura organizacional é um conjunto de normas e atitudes desenvolvidas pelos indivíduos que nela trabalham, pois, além de direcioná-los, também servem para orientá-los sobre como devem exercer a interação entre si.

Assim, pode-se afirmar que toda organização possui uma cultura própria. Segundo Hofstede (2003, p. 210), ela pode ser definida como “uma programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização da outra”.

Ravazolo (2010), afirma que o entendimento da cultura organizacional é formado por três níveis de conhecimento, que vão desde o visível ao intangível, como destaca o Quadro 1.

COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	
Artefatos (visíveis)	Apesar de ser fácil de observar, às vezes são difíceis de interpretar por um observador externo que não conhece o histórico da organização. É a organização do ambiente físico, arquitetura, linguagem, tecnologia, produtos, criações artísticas, modos de vestir, discursos, maneiras de demonstrar emoções, mitos, heróis, histórias, lemas, cerimônias, padrões de comportamento visíveis, processos organizacionais.
Valores compartilhados	Um pouco menos perceptível, considerado os processos conscientes de pensamento que justificam as decisões e ações. É necessário mais tempo de convívio, ou entrevista com alguns membros da organização, ou análise de documentos. São valores que se originam a partir de um processo cognitivo, muitas vezes criado originalmente pelos fundadores da organização ou por lideranças.
Pressuposições básicas	É o nível mais profundo, íntimo e oculto, onde reside a essência da cultura. São as crenças inconscientes, verdades implícitas, percepções e sentimentos nos quais as pessoas acreditam. Formadas a partir das experiências vividas em conjunto, esse processo resulta nos mitos e crenças não confirmadas, porém aceitas sem questionamento ou análise.

Quadro 1 – Componentes da cultura organizacional.

Fonte: Adaptado de Ravazolo (2010).

Wagner III e Hollenbeck (2004), destacam que estes componentes ajudam os funcionários a interpretar eventos cotidianos na organização, sendo os principais meios que as normas e os valores culturais são comunicados de uma pessoa para a outra, como se pode notar pelo Quadro 2.

<b>ELEMENTOS SUPERFICIAIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocar ideias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Quadro 2 - elementos superficiais da cultura organizacional.  
Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2004, p. 368).

Para Chiavenato (2005), a cultura organizacional pode definir o sucesso e o fracasso de uma organização, podendo ser adaptativas e não adaptativas. As adaptativas são flexíveis diante das mudanças organizacionais e atribuem valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças. Já as não adaptativas conservadoras têm como características a manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem obstinadas e não mudam ao longo do tempo e não convertem suas estratégias para ajustar ou auferir vantagens no ambiente organizacional (CAVALCANTE, 2012).

Embora antagônicas, elas podem alcançar resultados prósperos, dependendo da flexibilidade ou rigidez exigida pelo ambiente. Isso se dá pelo fato que toda organização precisa ter estabilidade e ao mesmo tempo estimular a mudança (VERGARA, 2012).

Essa habilidade em adaptar o ambiente interno às exigências do ambiente externo se efetivará por meio da estratégia organizacional, criada a partir da cultura organizacional e que possibilita a percepção das oportunidades e ameaças da organização, estabelecendo o propósito que a empresa deverá percorrer para evitar os riscos e aproveitar as oportunidades (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

### 2.1.1 Estratégia: Missão, visão, valores e objetivos organizacionais

A estratégia organizacional é o instrumento pelo qual a organização se comunica com o contexto ambiental. Ela define o comportamento da organização em um universo instável e competitivo. Segundo Ansoff, Declerck e Hayes (1990, p. 51), a organização relaciona-se com o ambiente de duas maneiras distintas:

- a) Mediante um comportamento competitivo (ou operacional)**, que procura obter lucro do meio ambiente mediante o processo de troca. A empresa consegue isso tentando produzir da maneira mais eficiente possível e garantir o maior seguimento de mercado e os melhores preços.
- b) Através de um comportamento empreendedor (ou estratégico)**, quando ela procura substituir os produtos e os mercados obsoletos por novos, que ofereçam maior potencial para os lucros futuros. A empresa consegue isso mediante a identificação de novas áreas de demanda, do desenvolvimento de produtos aceitáveis, de técnicas de produção e de *marketing* mais adequadas, testando o mercado e introduzindo novos produtos nesse mercado.

A organização deve formular estratégias para estabelecer, manter e sistematicamente renovar um conjunto de atividades distinto de seus competidores, que ofereça valor para seus clientes e mercados, mesmo que em um constante processo de mudança (FLEURY e FLEURY, 2000).

A eficácia organizacional é determinada conjuntamente pelas decisões estratégicas e desenho organizacional. Nesse sentido, são componentes da estratégia a missão, a visão, os valores e os objetivos organizacionais como evidenciado na Figura 1.

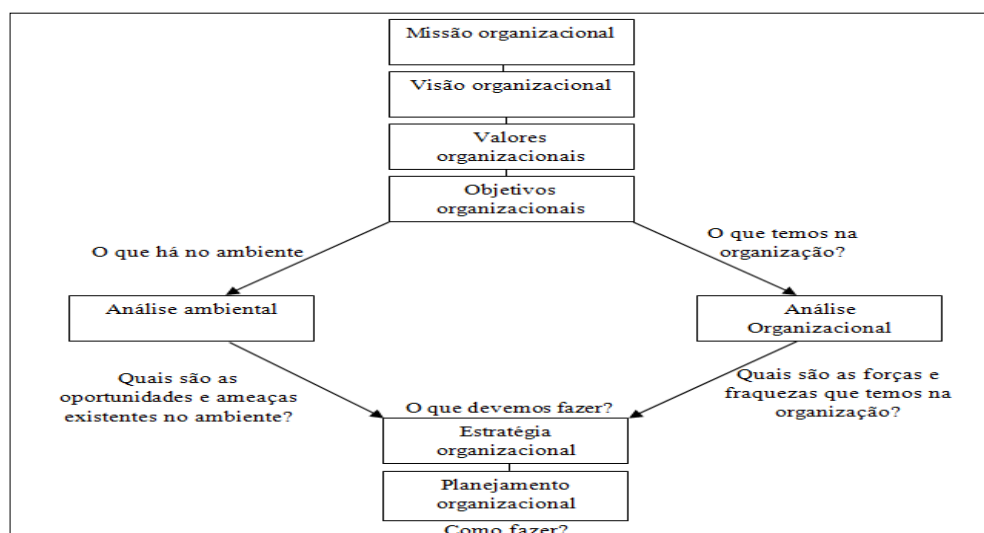


Figura 1 – Componentes da estratégia organizacional.  
Fonte: Chiavenato (2010, p. 71).

A missão representa a razão da existência de uma organização, a finalidade ou o motivo pelo qual ela foi criada e para que ela deve servir. Ela pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo, para que funcione como um lembrete periódico para os seus funcionários (CHIAVENATO, 2010).

Já a visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do futuro. É um estado ou situação cobiçada e ao mesmo tempo desafiadora, mas possível, encontra-se em harmonia com a missão, mas diferentemente desta, não é permanente. A visão é criada para um período de tempo pré-estabelecido, podendo modificar-se ao longo do tempo, consoante o momento que organização se encontra (CHIAVENATO, 2010).

Os valores organizacionais são ideias em torno das quais se constrói a organização. Representam os princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos (TAMAYO, 1998).

O objetivo é o propósito da organização. São metas globais e amplas que devem estar diretamente relacionadas à missão da empresa (FERNANDES, 2015). Nessa situação, o planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos da empresa, que de acordo com Ackoff (1981 *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 75), pode ser:

**Planejamento conservador e defensivo:** é a manutenção do estado *a quo*, em um ambiente previsível e estável, buscando assegurar a continuidade do sucesso;

**Planejamento otimizador e analítico:** é o planejamento para a melhoria, em um ambiente dinâmico e incerto, para assegurar a reação adequada as frequentes mudanças;

**Planejamento prospectivo e ofensivo:** é o planejamento para o futuro, em um ambiente dinâmico e incerto, que visa antecipar eventos que possam ocorrer e identificar ações apropriadas.

Em todos os casos, o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões. Não se trata da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos futuros (CHIAVENATO, 2010).

### 3 MÉTODOS DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, utilizando-se do método de estudo de caso.

A pesquisa exploratória objetiva proporcionar uma maior familiaridade com o tema, com vista de torná-lo mais explícito, como ocorreu ao evidenciar principalmente na fundamentação teórica questões pontuais a respeito da cultura organizacional e da estratégia na gestão de empresas (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa descritiva, por sua vez, destaca as principais características da organização objetivo de estudo bem como descreve os fatos e fenômenos da realidade desta organização tendo como foco o objetivo a ser conquistado. (TRIVIÑOS, 1987).

No que se refere à natureza qualitativa da pesquisa, esta não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim, tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (GIL, 2007).

O estudo de caso visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico, como foi realizado na indústria objetivo de estudo (GIL, 2007).

Para coletar os dados utilizou-se de entrevista semiestruturada realizada com 4 funcionários da área de gestão e coordenação de produção da empresa e a aplicação de questionários a 24 funcionários dos setores de linha de fibras, energia, recuperação e utilidades da empresa no final do ano de 2018.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

A indústria objeto de estudo é do ramo de celulose e está localizada em Três Lagoas/MS é considerada uma das mais modernas e competitivas do mundo. Com investimento de R\$ 6,2 bilhões de reais, foi construída em tempo recorde (500 hectares / 5.000.000 m<sup>2</sup>) e inaugurada em 12 de dezembro de 2012.

Atualmente a empresa possui mais de 200.000 hectares de florestas plantadas, da qual advém a produção de 1,7 milhões de toneladas de celulose por ano. Possui uma logística inovadora para o escoamento da celulose, que integra o uso de hidrovias e ferrovias, em pontos dos Estados do Mato Grosso do Sul e São Paulo, até a saída pelo porto de Santos, conseguindo assim uma exportação de qualidade para vários países.

A estrutura organizacional da empresa contempla as diretorias e gerências estratégicas para o negócio, que atendem e representam as diversas áreas envolvidas na cadeia produtiva e na distribuição.

A cultura da empresa é composta por sete valores que se mostram essenciais para a conquista de excelentes resultados. São eles: atitude de dono, determinação, disciplina, disponibilidade, simplicidade, humildade e franqueza.

De outro lado, sua estratégia consiste em apresentar soluções logísticas, tecnológicas e sustentáveis, que diferenciam a empresa e contribuem para torná-la uma das mais competitivas do setor.

## 5 RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico é apresentado os resultados e análise dos dados coletados na pesquisa. Baseou-se nos seguintes critérios adaptados da literatura (RAVAZOLO, 2010): **Características dominantes da cultura organizacional**, que teve como parâmetro e indicadores, respectivamente: 1) Pressuposições básicas: missão e ideias; 2) Artefatos: atividades cerimoniais; 3) Valores: valores organizacionais; 4) Histórias: eventos passados e; 5) Linguagem: relação de trabalho entre os colaboradores; **Ênfase estratégica**: 1) Pessoal: conhecimento da missão, visão, valores e objetivos organizacionais; 2) Treinamento: estímulos existentes; 3) Visão: metas pessoais; 4) Valores: iniciativas individuais e; 5) Objetivos: mudanças organizacionais; e por fim, **Crítérios de sucesso**: 1) Visão: superação de metas; 2) Missão: prazos para mudanças organizacionais; 3) Objetivos: decisões e; 4) Visão: sucesso organizacional.

Tais critérios compõem o conteúdo dos questionários respondidos pelos membros da organização, como destaca o Quadro 3.

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL		
Parâmetros	Indicadores	Resultados
Pressuposições básicas	Missão e ideais	(24) São compartilhadas – 100% ( ) Não são compartilhadas
Artefatos	Atividades cerimoniais	(5) Ocorrem com frequência 21 % (18) Raramente 75 % (1) Não ocorrem 4%
Valores	Valores organizacionais	(24) São compartilhados 100% ( ) Não são compartilhados
Histórias	Eventos passados	(20) Refletem sobre os valores organizacionais 83,4% (4) Não refletem 16,6%
Linguagem	Relação de trabalho entre os colaboradores	(3) Hierárquica 12,5% (21) Harmônica 87,5%
ENFÂSE ESTRATÉGICA		
Parâmetros	Indicadores	Resultados



Pessoal	Conhecimento da missão, visão, valores e objetivos organizacionais.	(20) Conhece totalmente 83,4% (4) Conhece parcialmente 16,6% ( ) Não conhece
Treinamento	Estímulos existentes	(5) Para crescimento pessoal 20,83% (19) Profissional 79,17% ( ) De poder
Visão	Metas pessoais	(21) São incorporadas as metas organizacionais 87,5% (3) Não são incorporadas 12,5% ( ) Não são compartilhadas
Valores	Iniciativas individuais	(23) São valorizadas 95,83% (1) Não são valorizadas 4,17
Objetivos	Mudanças organizacionais	(5) Ocorrem com frequência 20,83% (19) Raramente 79,17 ( ) Não ocorrem
<b>CRITÉRIOS DE SUCESSO</b>		
<b>Parâmetros</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Resultados</b>
Visão	Superação de metas	(22) Preocupação constante 91,66% (2) Preocupação moderada 8,34 ( ) Não há preocupação
Missão	Prazos para mudanças organizacionais	(9) Efeito em longo prazo 37,5% (10) Efeito em curto prazo 41,66% (5) Prazo indeterminado 20,84%
Objetivos	Decisões	(19) Obtenção de resultados internos 79,16% (2) Captação de cliente 8,34% (3) Ampliação da competição 12,5%
Visão	Sucesso organizacional	(13) É decorrente da cultura organizacional 54,16% (11) Do planejamento estratégico 45,84 % ( ) Não obteve

Quadro 3 – Características dominantes da cultura organizacional.

Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2004) e Ravazolo (2010).

A soma destes indicadores totalizam 14, sendo 5 indicadores no critério **características dominantes da cultura organizacional**, 5 no critério **ênfase estratégica** e 4 no critério de **sucesso**, todos subdivididos em parâmetros. Os indicadores foram estabelecidos para calcular os percentuais das respostas obtidas.

### 5.1 Caso: Indústria de Celulose de Três Lagoas/MS

Os resultados desta pesquisa foram reproduzidos de acordo com as informações obtidas de 28 funcionários do setor de produção, dos quais 4 foram entrevistados pessoalmente e 24 responderam questionário. Dentre os entrevistados tiveram gerentes e coordenadores da área de produção, já em relação aos respondentes do questionário, 2 são da linha de fibras, 9 do setor de energia, 7 do setor de recuperação e 6 do setor de utilidades.

Considerando a proposta de avaliação, baseada na pesquisa desenvolvida por meio de critérios, os quais foram subdivididos em parâmetros e indicadores observou-se

que no **critério características dominantes da cultura organizacional**, de acordo com o parâmetro de **pressuposições básicas**, 100% dos respondentes disseram que a **missão e ideais** da empresa são compartilhados, o que vem ao encontro das colocações de Ravazolo (2010), que menciona que a essência da cultura está inserida nessas pressuposições, compostas por crenças inconscientes, percepções, sentimentos, experiências vividas em conjunto, mitos e crenças aceitas que balizam os esforços de todos na mesma direção.

No parâmetro **artefatos**, 21% dos respondentes afirmaram que **atividades cerimoniais** ocorrem com frequência, 75% que ocorrem raramente e 4% que não ocorrem. Embora a pesquisa indique que atividades cerimoniais ocorram raramente, verificou-se que a organização conta com fóruns específicos para fins de disseminar a missão e os ideais da empresa, nos quais buscam direcionar a estratégia e o planejamento estratégico a ser seguido. O resultado obtido nesse critério reforça o que Wagner III e Hollenbuk (2004) afirmam, considerando que tais atividades cerimoniais são superficiais. Pode-se entender que seriam superficiais, por não serem tão eficazes na disseminação dos elementos essenciais para a cultura organizacional, tendo em vista que as pessoas podem imaginar que tais cerimônias não passem de simples formalidades, o que pode comprometer o aprendizado a respeito.

No que se refere ao parâmetro **valores**, 100% dos respondentes reconheceram que os **valores organizacionais** são amplamente compartilhados. Tal percentual foi confirmado pela pesquisa, uma vez que os valores organizacionais são exteriorizados através de encontros entre as equipes, treinamentos corporativos e comitês de seleção, todos com ênfase na atitude de dono, determinação, disciplina, disponibilidade, simplicidade, humildade e franqueza, fato que corrobora com Ravazolo (2010), pois em sua concepção, os valores quando compartilhados possibilitam ampla convivência e sintonia entre todos os indivíduos da organização independente da posição ocupada, balizando a tomada de decisão. Outra consideração interessante que se pode fazer é que, assim como as pressuposições básicas/ missão e ideais, os valores foram 100% compartilhados, pois estes são considerados sempre que se estabelece a missão da empresa, estando assim intimamente interligados.

Quando questionados sobre o parâmetro **histórias**, identificou-se que 83,4% dos respondentes concordaram que **eventos passados refletem sobre os valores organizacionais**, enquanto 16,6% dos respondentes discordaram desta afirmação. Realmente quando os valores são dominantes e de uma cultura forte, fica registrado na história como experiência e modelo de comportamento a ser seguido pelos atuais, quando se tem resultados positivos ou quando expressam a identidade da empresa.

Valores organizacionais que no passado não foram positivos, servem de aprendizagem para prevenir futuros contratempos.

Por fim, considerando o parâmetro **linguagem**, notou-se que 12,5% dos respondentes disseram tratar de uma relação de trabalho entre os colaboradores em que a estrutura predominante é **hierárquica**, enquanto que 87,5%, ou seja, a maioria reconhece a linguagem como uma **relação harmônica**. Tal afirmativa advém do fato que não importa a função, quer dizer, a relação entre gestores e os profissionais de nível operacional trata-se de uma troca de experiências, onde as decisões tomadas levam em consideração sugestões vindas de quem está lidando com máquinas e equipamentos, especialmente por serem capacitados para sugerir atitudes possíveis de melhores resultados.

Tal resultado pode ser reflexo do alto compartilhamento dos valores organizacionais e da missão, fazendo com que todos estejam em sinergia. A linguagem é muito importante para expor uma cultura particular e única da empresa, reforçando sua identidade no mercado (RAVOZOLO, 2010).

De outro lado, quanto ao **critério ênfase estratégica**, obteve-se os seguintes resultados: 83,4% dos respondentes conhecem totalmente **a missão, visão, valores e objetivos organizacionais**, ao passo que 16,6% conhecem parcialmente, o que se mostra um percentual razoável tendo em vista corresponder ao número de 4 do total de respondentes.

A missão da organização consiste em: construir uma relação de confiança com os acionistas e colaboradores por meio da valorização dos ativos florestais, plantados e renováveis. A visão está voltada para a busca em consolidar a empresa como um líder global no mercado de celulose, construindo novos caminhos para a criação de valor. Os valores organizacionais que permeiam a cultura da empresa baseiam-se na atitude de dono, determinação, disciplina, disponibilidade, simplicidade, humildade e franqueza. E, os objetivos estão diretamente relacionados com a competitividade, inovação, sustentabilidade e valorização de pessoas.

Sobre o parâmetro **treinamento**, 79,17% responderam que os **estímulos existentes** estão voltados para o crescimento profissional e 20,83% que estão voltados para o crescimento pessoal.

Pelo que foi percebido nas entrevistas, a empresa de celulose prioriza a seleção interna e crescimento profissional dos colaboradores, de modo que todas as promoções são baseadas na meritocracia, sem desestimular, todavia, a competição que busque o alcance de metas. Esse posicionamento enfatiza bem os valores e os objetivos que a empresa possui, bem como as pressuposições básicas que compõem a cultura

organizacional, confirmando assim que a cultura organizacional e seus elementos contribuem para a capacitação e a formulação das estratégias da organização (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Com relação ao parâmetro **visão**, 87,5% dos respondentes afirmaram que **metas pessoais** são incorporadas as metas organizacionais e 12,5% afirmaram não serem incorporadas. Nesse viés, foi possível inferir que a incorporação de metas se trata de uma avaliação subjetiva, que leva em consideração o desenvolvimento pessoal do colaborador e os objetivos organizacionais, desde que aquela não seja contraposta a esta.

Guardando bastante relação com o parâmetro anteriormente analisado, o indicador de **iniciativas individuais**, demonstra que 95,83% responderam que são valorizadas, ao passo, que apenas 4,17% discordaram da afirmação. Valorizar as iniciativas individuais e incorporar metas pessoais dos colaboradores é uma estratégia que ilustra bem a cultura de “atitude de dono” que valorizam.

A respeito de **mudanças organizacionais**, 20,83% dos respondentes afirmaram que ocorrem com frequência e 79,17% que ocorrem raramente. O fato de as mudanças organizacionais ocorrerem de maneira eventual se deve ao fato de serem realizadas apenas quando se visualiza uma oportunidade de melhoria para a empresa. Neste caso, pode-se dizer que a organização, apesar da estabilidade, trabalha com uma cultura adaptativa, considerando a contingência, o que é positivo, pois ambas as situações podem contribuir para o sucesso da organização, principalmente porque o sucesso organizacional também depende da manutenção de uma cultura forte e dominante, porém capaz de se adaptar as exigências do mercado, mediante estratégias organizacionais que proporcionem tais mudanças (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

No **critério ênfase estratégica ou sucesso**, percebeu-se que 91,66% dos respondentes disseram que a **superação de metas** é uma preocupação constante, ao passo que 8,34% disseram se tratar de uma preocupação moderada. A superação de metas na empresa é trabalhada de acordo com um plano anual, que é desdobrado em forma de metas individuais e coletivas, a exemplos: o PRV (programa de remuneração variável), o PPR (programa de participação nos lucros e resultados) e o Prêmio de Produtividade (bônus proporcional aos resultados alcançados). Pode-se dizer que estimular a superação de metas, contribui para a ênfase estratégica levar ao sucesso organizacional e que trabalham fortemente com os parâmetros já citados, ou seja, com as metas pessoais, que motivam as iniciativas individuais e conseqüentemente a superação das metas pessoais, para os que estão engajados à cultura da organização.

Com ênfase no **prazo para mudanças organizacionais**, 37,5% dos respondentes afirmaram que os efeitos para o alcance dos resultados almejados ocorrem em longo prazo, 41,66% que ocorrem em curto prazo e 20,84% que o prazo é indeterminado. Percebe-se que os efeitos em curto prazo têm maior percentual que o de longo prazo, remetendo aos planejamentos estratégico e operacional, ou seja, cumprimento de metas rotineiras para se alcançar resultados que levem ao sucesso organizacional e de sua visão.

Quanto ao indicador **tomada de decisões**, a maioria dos respondentes tendenciaram para a afirmativa que refletem na obtenção de resultados internos, alcançando um percentual de 79,16%, de outro lado, 8,34% dos respondentes acreditam que refletem na captação de cliente e 12,5% que estimula a ampliação da competição.

Pela entrevista com os dirigentes da empresa, observou-se que a tomada de decisões influencia todos os fatores, mas cada um há seu tempo, tendo em vista que a empresa já construiu caminhos de valores, com base em seus pilares de competitividade, inovação, sustentabilidade e valorização de pessoas. Neste sentido, a tomada de decisão acaba sendo mais estratégica e com foco na visão de futuro.

E por fim, considerando o indicador **sucesso organizacional**, que é a concretização de todos os objetivos da empresa, 54,16% dos respondentes afirmaram que é decorrente da cultura organizacional e 45,84% que é decorrente do planejamento estratégico. Com efeito, a resposta equilibrada a esse indicador atende completamente aos fins desta pesquisa que desde o início buscou-se saber qual a influência da cultura organizacional sobre a formulação de estratégia e a implementação de um planejamento estratégico e de que maneira esses elementos refletem no sucesso organizacional da Indústria de Celulose, objetivo da pesquisa.

Sendo assim, a cultura organizacional permeia os valores da organização fazendo com que apresente soluções logísticas, tecnológicas e sustentáveis, que a diferenciam e a torna uma das mais competitivas do setor de produção de celulose.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A elaboração de uma ferramenta capaz de avaliar uma organização, a fim de demonstrar os caminhos que a levaram ao sucesso, é uma tarefa complexa. Diante disso, a pesquisa limitou-se a analisar dois fatores: a cultura organizacional e a estratégia da empresa pesquisada.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de critérios, parâmetros e indicadores obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários. A partir das respostas obtidas

observou-se que a cultura organizacional é consolidada e que influencia diretamente no planejamento estratégico da organização, e ambas no sucesso organizacional. Tratando-se de uma empresa líder no setor de celulose, a organização destaca-se por fazer de sua cultura valores organizacionais, que se subsumam na atitude de dono, determinação, disciplina, disponibilidade, simplicidade, humildade e franqueza.

Outrossim, a cultura organizacional da empresa pesquisada é flexível e adaptativa, especialmente porque atribui valor aos seus colaboradores e aos processos que podem criar mudanças úteis, de modo a converterem suas estratégias para ajustar ou auferir vantagens no ambiente organizacional, seja interno ou externo.

Quanto à estratégia, tem-se que a Indústria sistematicamente renova o conjunto de atividades, tornando-as distintas das de seus competidores o que oferece maior valor para seus cliente e mercados.

Diante disso, é importante ressaltar que o sucesso da organização apresenta vários aspectos. Um deles é a proximidade da base florestal com a indústria. Essa proximidade reduz o custo com o transporte de madeira, tornando a empresa mais competitiva. Outro ponto se deve ao fato de Três Lagoas/MS proporcionar uma logística diferenciada, de modo que a celulose pode ser escoada via modais rodoviário, ferroviário ou hidroviário.

Além do mais, a organização promove o desenvolvimento social e econômico das comunidades em que atua, contribuindo assim para o desenvolvimento local. Não obstante, utiliza o que há de mais moderno e ambientalmente correto em suas atividades, utilizando os melhores processos e tecnologias disponíveis. Isso faz com que suas partes interessadas contribuam para o crescimento da organização.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L.; **Do planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

CAVALCANTE, K. P. C. **Cultura organizacional**. Webartigos, 2012. Disponível em:<<http://www.webartigos.com/artigos/cultura-organizacional/87953/>>. Acesso em: 24 de julho de 2016.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERNANDES, D. **5 passos para criar um planejamento estratégico para sua empresa**. 2015. Disponível em:<<https://www.treasy.com.br/blog/5-passos-para->

criar-um-planejamento-estrategico-para-sua-empresa>. Acesso em: 23 de outubro de 2018.

FLORES, L. **A importância da cultura organizacional para o planejamento estratégico.** Administradores, 05 nov. 2012. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-cultura-organizacional-para-o-planejamento-estrategico/67047/>>. Acesso em: 22 de julho 2018.

FLEURY, A.; FLEURY.; M. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2006.

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

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações:** compreender a nossa programação mental/Geert Hofstede. Lisboa: Silabo, 2003.

OLVEIRA, R.R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento.** João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan./jun. 2016.

RAVAZALO, R. **Cultura organizacional.** Disponível em: <<file:///D:/Documentos/Downloads/4153-cultura-organizacional-rafael-ravazolo.pdf>>. Acesso em jan. 2018.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14<sup>a</sup>. ed - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOUZA, M. T. **A chave do sucesso organizacional.** RH portal, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-chave-do-sucesso-organizacional/>. Acesso em: 28 de julho de 2018.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 33. n. 3, p. 56-63, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 12.ed.. São Paulo: Atlas, 2012.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2004.