



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO E EXTENSÃO
CURSO DE PSICOLOGIA

Cultura Organizacional e o Planejamento Estratégico:

Uma revisão integrativa

Alunas: Vitória Gouvêa de Moraes Cardoso e
Isabeli Cunha Garcia

Orientadora: Ma. Thrissy Collares Maestri

Belém - Pará

2024

Sumário

Introdução	5
Justificativa	15
Objetivos	16
Geral	16
Específicos	16
Método	17
Tipo de Pesquisa	17
Bases de Indexação de Periódicos	17
Coleta de Dados	17
Análise de Dados	19
Resultados	20
Discussão	29
Conclusão	34
Referências	36

Resumo

Na década de 70, em meio a crises econômicas, o planejamento estratégico surgiu como guia para decisões organizacionais e, hoje, é essencial para enfrentar a competitividade do mercado, interconectando-se com diversos elementos, incluindo a cultura organizacional. Esta última é fundamental na construção e funcionamento de instituições, moldando atitudes, práticas e relações no trabalho. Apesar de sua relevância comprovada, a relação entre cultura organizacional e planejamento estratégico ainda não está clara na literatura. Portanto, torna-se crucial compreender a dinâmica conjunta desses elementos. Este estudo investiga tal relação, buscando entender como a cultura influencia decisões estratégicas e contribui para o sucesso ou fracasso de planos estratégicos, bem como o planejamento estratégico pode influenciar a cultura organizacional. Foi realizada uma revisão integrativa da literatura nas bases Scielo, Periódicos Capes, Google Acadêmico, LILACS, PubMed e Pepsic. A coleta de dados utilizou os descritores "Cultura Organizacional" e "Planejamento Estratégico" em português, inglês e espanhol, considerando artigos de 2018 a 2023. A análise qualitativa dos resultados ocorreu por meio da Síntese Narrativa. A pesquisa revelou que a relação entre esses dois elementos é recíproca e complexa, sugerindo que uma cultura organizacional bem alinhada pode potencializar o sucesso das estratégias, enquanto estratégias bem definidas podem reforçar ou transformar a cultura existente. Esses achados destacam a necessidade de um entendimento mais profundo dessa dinâmica para garantir a eficácia organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Planejamento Estratégico.

Abstract

In the 1970s, amid economic crises, strategic planning emerged as a guide for organizational decisions and is now essential for addressing market competitiveness, being interconnected with various elements, including organizational culture. The latter is fundamental in the construction and functioning of institutions, shaping attitudes, practices, and workplace relations. Despite its proven relevance, the relationship between organizational culture and strategic planning remains unclear in the literature. Therefore, it is crucial to understand the joint dynamics of these elements. This study investigates this relationship, aiming to understand how culture influences strategic decisions and contributes to the success or failure of strategic plans, as well as how strategic planning can influence organizational culture. An integrative literature review was conducted using the databases Scielo, Periódicos Capes, Google Scholar, LILACS, PubMed, and Pepsic. Data collection utilized the descriptors "Organizational Culture" and "Strategic Planning" in Portuguese, English, and Spanish, considering articles published between 2018 and 2023. Qualitative analysis of the results was performed through Narrative Synthesis. The research revealed that the relationship between these two elements is reciprocal and complex, suggesting that a well-aligned organizational culture can enhance the success of strategies, while well-defined strategies can reinforce or transform the existing culture. These findings highlight the need for a deeper understanding of this dynamic to ensure organizational effectiveness.

Keywords: Organizational Culture, Strategic Planning.

Introdução

Na década de 70 - um período marcado por diversas crises econômicas e altos índices de desemprego -, o planejamento estratégico emergiu como uma ferramenta essencial para orientar a alta administração das organizações. Seu propósito era direcionar as decisões gerenciais, estabelecendo metas e objetivos para melhorar a assertividade das ações e reduzir o risco de prejuízos no desempenho organizacional (Barbosa & Brondani, 2012).

Atualmente, o aumento da concorrência no mercado tem impulsionado as organizações a procurarem constantemente melhorias, excelência e aprimoramento de seus processos. Para alcançar o sucesso nos negócios, é fundamental demonstrar resultados positivos em diversos aspectos, como finanças, satisfação do cliente, crescimento, inovação, entre outros. Nesse cenário, o planejamento estratégico (PE) vem se estabelecendo como uma ferramenta essencial para guiar e estruturar as ações da empresa (Santos & Chiaretto, 2019), dessa vez, em moldes mais rebuscados do que os vistos na época de seu surgimento.

De acordo com Kotler (1992, como citado em Barbosa & Brondani, 2012), o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial que busca alinhar os objetivos e recursos da empresa com as mudanças e oportunidades de mercado. Alam e Alabsulaali (2015) resumem o planejamento estratégico como um processo em que a organização define sua direção e aloca recursos para alcançá-la. Isso ajuda os gestores a entender o presente, antecipar o futuro e identificar sinais de mudança, promovendo inovação e dinamismo.

No início do século, Chiavenato (2000) classificou o Planejamento em três níveis hierárquicos, ainda muito utilizados até os dias atuais. São eles: estratégico, tático e operacional. O estratégico, via de regra, é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da empresa, e é voltado para formulação de objetivos e definição dos planos de ação a serem seguidos, cuida dos assuntos globais da organização, com foco no ambiente externo, e suas decisões globais de longo prazo; o tático diz respeito a um nível hierárquico

intermediário, com objetivo principal de articulação e otimizar o uso dos recursos disponíveis no alcance dos objetivos estabelecidos, comumente suas decisões são departamentais e de médio prazo; e, por fim, o operacional é responsável pela formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas pelo planejamento estratégico e tático, cuida dos assuntos cotidianos relacionados a supervisão da execução das atividades da base e suas decisões são de curto prazo e relacionadas às tarefas.

É importante ressaltar que tais classificações devem variar de acordo com estrutura da empresa, assim, diversos autores destacam que o planejamento estratégico é um método flexível, que não segue uma fórmula fixa, pois deve se adequar a necessidade e realidade individual de cada organização (Zaros & Lima, 2009; Almeida & Oliveira 2020).

No entanto, alguns componentes básicos, como a missão, a visão, os objetivos e as análises ambientais e organizacionais, são essenciais para um planejamento eficaz, e são considerados requisitos de um bom planejamento estratégico. A missão é a razão da existência da organização, o que ela se propõe a fazer, o seu propósito; a visão é onde a organização deseja chegar, o que ela pretende ser; os objetivos organizacionais são os resultados que se deseja alcançar, a partir dos seguintes critérios: foco no resultado, consistência, especificidade, mensurabilidade, precisa estar relacionado com um determinado período e ser alcançável; a análise ambiental e organizacional pode ser definida como um exame de forças e fraquezas da empresa, tanto em seu contexto interno quanto externo. Este elemento em especial ajudará na identificação das competências que devem ser aplicadas e mantidas e as que representam uma limitação a ser sanada (Zaros & Lima, 2009).

Isto direciona os esforços da organização de acordo com seu projeto de curto, médio e longo prazo, considerando o ambiente em que está inserida. Eles ressaltam também que o Planejamento em questão não deve ser apenas de conhecimento da direção da empresa, mas sim de cada um de seus colaboradores, pois apenas dessa forma será possível a união dos

esforços de toda a empresa para aplicar o planejamento na prática e alcançar os objetivos e metas desejados (Zaros & Lima, 2009).

Hurtado et al. (2019) apontam que os objetivos do planejamento estratégico incluem fornecer orientação para alcançar os propósitos da organização, oferecer uma visão clara do estado atual da empresa e embasar decisões em dados reais. No entanto, muitas empresas ainda subestimam a importância das estratégias de gestão devido à mentalidade conservadora, o que é, em parte, devido à falta de compreensão dos fatores fundamentais que aumentam as chances de sucesso e a durabilidade da organização, incluindo um plano estratégico sólido que minimize as incertezas sobre objetivos e metas. Eles complementam seu pensamento acrescentando que se a empresa não sabe a dimensão do que quer alcançar ou, pelo contrário, quer alcançar tudo, no final não conseguirá muito como organização global.

Segundo Hrebiniack (2006, como citado em Kich & Pereira, 2011), por não compreender que o planejamento e a sua implementação são fatores independentes, muitas empresas focam sua atenção somente no processo de formulação das estratégias e negligenciam a execução, sendo assim, o planejamento torna-se em vão, uma vez que não é um fim por si só, mas sim um meio para tal.

Nesta perspectiva, Kich e Pereira (2011) destacam que o Planejamento Estratégico é um processo contínuo e interconectado que abrange toda a organização, estabelecendo relações com todas as áreas da empresa e todos os níveis hierárquicos. Como resultado, ele não apenas influencia, como, muitas vezes, é influenciado, ou mesmo dependente, de diversos aspectos organizacionais, como liderança, estrutura, comunicação e cultura organizacional, sendo esta última um elemento que, de acordo com Semler (1988), Freitas (1991), Pereira e Cunha (2004), Bossidy e Charan (2002) e Hrebiniack (2006), citados em Kich e Pereira (2011), quando está fortemente presente e estabelecida na organização, voltada à execução, e alinhada com os métodos da implantação do Planejamento Estratégico, é um

elemento de grande influenciam na sua eficácia.

A cultura organizacional desempenha um papel essencial nas organizações, com uma definição que abrange múltiplos aspectos. Segundo Deshpande e Webster (1989 como citados em Alcoforado et al., 2023), a cultura organizacional pode ser compreendida como “um padrão compartilhado de crenças e valores que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e provê a eles normas para o comportamento na organização”. Da mesma forma, Srour (1998) destaca que ela representa a dimensão simbólica da organização, que influencia e molda as percepções, atitudes e comportamentos dos colaboradores em relação ao trabalho e à empresa.

Martins (2002) compara sua visão de cultura a um mosaico, que é composto por várias peças diferentes que, juntas, formam uma imagem coesa e completa. Cada uma dessas peças tem sua própria identidade, que é única e irredutível, e contribui para a formação da imagem final do mosaico. Da mesma forma, a cultura organizacional é composta por vários elementos, como valores, crenças, normas, práticas e comportamentos, que são específicos e únicos para cada organização. Esses elementos são comparáveis e análogos aos de outras organizações, e juntos, eles formam a identidade cultural da empresa. Além disso, Barreto et al. (2013) descrevem a cultura organizacional composta por três níveis distintos: "artefatos", que se referem às estruturas e processos organizacionais visíveis; "valores", que englobam as estratégias, objetivos e filosofias; e "pressupostos", relacionados a crenças, percepções e pensamentos muitas vezes inconscientes.

Santos (2021), ao explorar os conceitos teóricos da cultura organizacional para embasar sua pesquisa sobre a relação entre cultura e desempenho nas empresas brasileiras, observa que, embora haja falta de acordo e precisão na literatura acerca da definição e conceituação do termo cultura organizacional, existem pontos comuns sobre o tema. Esses pontos incluem o entendimento de que a cultura organizacional é uma realidade concreta e

influyente que pode ser usada para entender ou prever o comportamento das organizações e de seus membros. Além disso, cada organização possui uma cultura única, assim como a personalidade individual de uma pessoa, e essa cultura pode influenciar e orientar o comportamento dos membros da organização. E, por fim, a cultura organizacional também desempenha um papel fundamental como mecanismo de controle dentro da organização.

Atualmente, com a crescente complexidade do ambiente empresarial e a globalização dos negócios, as organizações precisam ser capazes de adaptar-se rapidamente às mudanças e às novas demandas do mercado.

Nesse contexto, a cultura organizacional tem sido amplamente discutida em relação a questões de diversidade, inclusão, responsabilidade social e ambiental, entre outros (Izzo et al., 2022; Magalhães, 2021; Leandro & Rabelo, 2011; Rocha, 2011). Essa abordagem é vista como uma forma de aumentar a inovação, a criatividade e o engajamento ao mesmo tempo que incorpora valores e práticas sustentáveis em sua cultura organizacional.

Compreende-se, portanto, que a cultura organizacional deve ser um sistema no qual todos os membros compartilham significados comuns, refletidos em valores centrais que definem a "personalidade" da organização. Quando esses valores são amplamente compartilhados e os membros da organização se comprometem fortemente com eles, a cultura da organização se torna mais sólida. Isso promove um senso de unidade de propósito, coesão e lealdade à organização, reduzindo a rotatividade dos membros e fortalecendo a cultura organizacional (Ribeiro, 2006).

Essa compreensão se alinha à evolução conceitual da cultura organizacional apresentada por Ribeiro (2006), destacando a importância da dimensão simbólica e cognitiva da cultura. Isso implica que a cultura auxilia as pessoas a interpretar, experimentar e se comportar com base em processos mentais resultantes de um sistema compartilhado de símbolos e significados. Nesse sentido, diversos autores abordam a influência da cultura nas

organizações, destacando como ela pode moldar o comportamento dos colaboradores (Fiorese & Martinez, 2016; Oliveira & Papa, 2009; Bernardes et al., 2015; Amorim & Tomaél, 2013; Santos & Valentim, 2013). Segundo Morgan (1998), a cultura organizacional evolui naturalmente por meio das interações sociais. Ela é formada por símbolos e crenças compartilhados, moldando a visão social da realidade. Essa cultura estabelece práticas que são consideradas corretas, influenciando o comportamento dos membros da organização.

Além disso, outros autores enfatizam a importância da liderança na promoção da cultura organizacional (Ribeiro, 2008; Ramos, Sacomano & Somenzari, 2017; Mesquita, 2015; Caixeiro, 2014; Machado, Maranhão & Pereira, 2016; Fontes et al., 2020). Tenner e DeToro (2000, como citados em Bronzo et al., 2014) destacam a necessidade de liderança inspiradora e do apoio dos executivos para orientar a organização na adoção de abordagens direcionadas para processos com implicações culturais. Também Bichuetti e Bichuetti (2015) destacam que os líderes enfrentam um desafio significativo ao lidar com a cultura organizacional. Entender e incorporar essa cultura é fundamental, pois influencia diretamente o sucesso do líder na formação, motivação e engajamento de equipes em contextos culturais variados.

Conforme Bastos e Cyrne (2017) em sua revisão bibliográfica sobre a influência da cultura organizacional na atuação dos líderes empresariais, foi observado que diversos autores convergem na ideia de que a cultura organizacional exerce um impacto significativo nesse contexto. Barreto et al. (2013) observaram que a cultura organizacional permeia todos os níveis hierárquicos e departamentos, influenciando comportamentos, estratégias e o desempenho geral da organização. Também segundo Ribeiro (2008), a cultura organizacional é construída ao longo do tempo, influenciando a forma como os líderes e funcionários se comportam.

Além disso, Srour (1998) observa que, embora os indivíduos mantenham resquícios de suas origens culturais, eles tendem a se adaptar aos ritmos e modos organizacionais moldados pelas práticas institucionais. Isso ocorre para se ajustar ao ambiente de trabalho e às práticas institucionalizadas.

Conforme Depine e Machado (2015), a cultura é transmitida tanto aos novos membros da organização quanto à sociedade em geral através da materialização e concretização do que é subjetivo. Na empresa examinada, essa transmissão ocorre por meio do treinamento e das práticas diárias de trabalho, onde os trabalhadores aprendem o que é considerado correto e quais são as expectativas em relação ao seu desempenho.

Nos discursos dos trabalhadores, a pesquisa evidencia aspectos emocionais, como o senso de companheirismo e o significado atribuído ao trabalho, que tornam a atividade menos árdua. Esses elementos, de acordo com a perspectiva de Smircich (1983 como citado em Fontes et al., 2020), servem como diretrizes a serem seguidas.

Entretanto, embora os valores estejam presentes no ambiente de trabalho, a falta de formalização por parte da empresa é percebida como uma carência de orientações claras pelos trabalhadores. Conforme observado por Freitas (1991), os valores transmitidos refletem as expectativas da empresa em relação aos seus funcionários, e, portanto, a ausência de uma formalização desses valores dificulta a compreensão do que se espera dos trabalhadores.

No geral, a cultura organizacional exerce uma influência abrangente sobre o comportamento humano nas organizações, moldando atitudes, práticas e relações internas, com a liderança desempenhando um papel crucial na promoção e manutenção dessa cultura. Este comportamento humano nas organizações é melhor entendido a partir dos estudos de Comportamento Organizacional, que na Psicologia é investigado pela subárea Psicologia Organizacional e do Trabalho ou POT, e está relacionado às questões dos indivíduo e aos grupos nas organizações, sendo um campo multidisciplinar, que além de estudar o

comportamento individual na organização, também estuda a estrutura e o comportamento das próprias organizações, com o propósito de melhorar a eficácia organizacional (Vieira et al., 2016).

Embora não haja imposição, o Comportamento Organizacional sofre grande influência da cultura organizacional. Isto ocorre a partir de um processo natural que evolui ao longo das interações sociais, influenciando a maneira como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho. Ou seja, a cultura molda, de forma orgânica, as atitudes, valores e práticas dos membros da organização, influenciando diretamente a forma como eles abordam o trabalho, tomam decisões e colaboram entre si. Esses aspectos comportamentais têm implicações profundas no desempenho global da empresa, refletindo-se, em última instância, nos resultados das organizações (Praveena & Fonseca, 2023).

Nesse sentido, diversos estudos têm se dedicado a explorar a complexa relação entre a cultura organizacional e o desempenho das organizações (Bronzo et al., 2014; Santos, 2021; Araújo, 2015; Sorensen, 2002). Araújo (2015), por exemplo, conduziu uma pesquisa acerca da influência da cultura organizacional no desempenho financeiro de empresas da região Douro de Portugal.

Ao explorar essa relação, ela percebeu que vários estudiosos apontam a cultura organizacional como um fator importante que afeta o desempenho financeiro das organizações. Essa conclusão também se confirmou em sua pesquisa, na qual a autora empregou uma ferramenta chamada OCAI, desenvolvida por Cameron e Quinn (2006). Esse instrumento possibilitou a análise da cultura organizacional das empresas, classificando-as em quatro tipos distintos de cultura: cultura clã, cultura adhocrática, cultura hierárquica e cultura de mercado (Araújo, 2015).

Assim, foi possível observar que a cultura organizacional adhocrática e de mercado, juntamente com o tamanho da força de trabalho, exercem um impacto positivo no resultado

líquido ajustado, enquanto a cultura hierárquica demonstra uma influência negativa, embora esta não tenha alcançado significância estatística. É importante destacar que este estudo pode ter algumas limitações, o que pode afetar sua precisão e abrangência.

Outros estudos indicam que a cultura organizacional pode não ter um impacto imediato sobre o desempenho financeiro, pelo menos não de forma direta. Yesil e Kaya (2013) em sua pesquisa sobre o papel da cultura organizacional no desempenho financeiro da empresa constataram que o desempenho financeiro de empresas com diferentes características culturais não diferiu. Estudos anteriores refletiram que empresas com certas características culturais têm melhor desempenho do que outras. Seu estudo, no entanto, não confirmou os achados de estudos anteriores.

A conclusão também é contraditória com o argumento de que certas características culturais estão associadas a melhores resultados de desempenho. Por exemplo, Kim et al. (2004) concluíram que a cultura pode afetar o desempenho organizacional se for "forte" (amplo consenso, profundamente internalizado e socializado) e apropriada ao seu ambiente. Por outro lado, as descobertas do estudo de Yesil e Kaya (2013) apoiam o argumento de que cada cultura com as suas características únicas pode prosperar no seu contexto específico de tempo, condições e ambiente.

No entanto, apesar das diferentes perspectivas, a pesquisa de Araújo (2015) aponta, de forma geral, que a cultura organizacional desempenha um papel importante na influência sobre o desempenho financeiro das organizações e que diferentes tipos de cultura podem impactar o desempenho de maneiras distintas.

Essa importância da cultura organizacional na influência dos resultados das organizações também foi destacada por outros autores (Campello & Oliveira, 2008; Rachel & Salomão, 2011; Pereira & Takiba, 2021; Lima & Silva, 2022). Eles argumentam que o

desempenho de uma organização está relacionado aos tipos de cultura que ela adota e à intensidade da força cultural presente na empresa.

Além disso, Ouchi (1982) também afirma que o desempenho organizacional está estreitamente ligado à força da cultura. Segundo eles, uma cultura organizacional sólida muitas vezes impulsiona o sucesso das empresas.

Em um estudo empírico conduzido por Santos (1998) em empresas do setor têxtil nacional, duas conclusões principais foram identificadas. Primeiramente, os resultados apontam para uma associação significativa entre a cultura organizacional e o desempenho das empresas. Em segundo lugar, as empresas que possuem uma cultura organizacional forte tendem a apresentar um melhor desempenho financeiro. Nesse sentido, eliminar a diversidade cultural em favor de uma cultura uniforme não é uma abordagem viável. Em vez disso, a gestão deve reconhecer e valorizar a diversidade cultural, buscando formas adequadas de integração e gerenciamento eficazmente nas práticas organizacionais. Como Almeida et al. (2006) destacam, é fundamental adotar estratégias que respeitem e capitalizem a riqueza da diversidade cultural em uma empresa.

Assim, há na literatura estudos que ressaltam que a cultura organizacional desempenha um papel crucial nos resultados das organizações, com evidências de correlação entre cultura e desempenho financeiro, no entanto, ainda há limitações que impedem a visualização clara dessa relação, enfatizando a importância da realização de mais estudos acerca do assunto.

Conforme visto, não apenas a cultura organizacional impacta nos resultados da organização como também o planejamento estratégico, e, portanto, estes devem ser considerados para o sucesso organizacional.

Justificativa

Considerando a importância da cultura organizacional para os resultados das organizações e para os comportamento de seus colaboradores e o planejamento estratégico para o sucesso e sustentabilidade dos mesmos aspectos, entende-se que é de suma importância compreender como esses dois fatores se relacionam e de que forma podem se influenciar mutuamente.

Objetivos

Geral

Investigar a relação entre a cultura organizacional e o planejamento estratégico em organizações, identificando como a cultura influencia as decisões estratégicas e contribui para o sucesso ou fracasso da implementação de planos estratégicos, bem como de que maneira o planejamento estratégico pode influenciar a cultura organizacional.

Específicos

- a) Classificar e sintetizar as publicações da área, buscando identificar os principais fatores culturais que impactam o planejamento estratégico e como esses fatores são descritos e analisados na literatura.
- b) Classificar e sintetizar as publicações da área, buscando identificar os principais fatores do planejamento estratégico das organizações que impactam a cultura organizacional e como esses fatores são descritos e analisados na literatura.
- c) Avaliar as implicações práticas e teóricas das relações entre cultura organizacional e planejamento estratégico, identificando as melhores práticas e áreas de melhoria para as organizações.

Método

Tipo de Pesquisa

O presente projeto propõe-se a realizar uma revisão integrativa da literatura, metodologia escolhida por permitir uma visualização mais ampla e sistemática dos temas estudados. É uma metodologia de pesquisa que abrange tanto temas de produção teórica quanto de pesquisas empíricas. O trabalho envolverá a busca, seleção, avaliação crítica e síntese de diversas fontes de informação, incluindo artigos científicos, teses, dissertações e outros tipos de documentos.

Bases de Indexação de Periódicos

A pesquisa foi realizada nas seguintes bases eletrônicas: Scielo, Periódicos Capes, Google Acadêmico e LILACS.

Coleta de Dados

Foi realizada a busca dos descritores “Cultura Organizacional” e “Planejamento Estratégico”, com operador booleano “E”, nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola, presentes no título da publicação.

Nas bases eletrônicas Scielo, Periódicos Capes e LILACS a pesquisa pôde ser feita a partir de seus sistemas de pesquisa avançada, entretanto, diferente dos demais, o sistema de pesquisa avançada do Google Acadêmico não possui filtro por "operador booleano", mas sim diferentes abas de preenchimento dependendo do objetivo da busca: "com todas as palavras", "com a frase exata", "com no mínimo uma das palavras" e "sem palavras". Com isso, as palavras-chave foram colocadas apenas na aba "com todas as palavras", uma vez que, para o objetivo da pesquisa, é imperativo que o artigo contenha ambos os termos.

Também foram percebidas particularidades quanto a filtragem de idiomas, em que, para a seleção de artigos apenas em inglês, português e espanhol, é necessário entrar nas configurações da página, selecionar a aba "Idiomas" e marcar as três línguas em questão.

Porém, fazer desta forma mostrou menos artigos do que buscando individualmente em cada língua, por isso, foi necessário repetir as buscas das palavras-chave na aba "com todas as palavras" individualmente em cada idioma, tendo, desta forma, sido obtido muito mais artigos.

Devido a esta particularidade observada na base eletrônica Google Acadêmico, este processo de filtragem por idioma foi testado nas outras três bases utilizadas, porém nelas não houve diferença de resultados. Com isso, ao final destas primeiras filtrações, foram encontrados 66.730 artigos.

Em seguida, foi aplicado o filtro de período, sendo considerados artigos publicados entre 2018 e 2023, obtendo 58.167 artigos. Por fim, o último critério de filtragem consistia na obrigatoriedade de que ambos os descritores estivessem presentes no título das publicações, a partir da qual houve uma diminuição de artigos, contando com 23 publicações.

Para a pesquisa em questão foram aceitas fontes primárias e secundárias, ou seja, tanto artigos de pesquisa aplicada e de relato de experiência quanto artigos teóricos.

Tabela 1

Resultados das filtrações nas bases eletrônicas

Filtros	Bases eletrônicas				Total
	SciELO	LILACS	Periódicos Capes	Google Acadêmico	
1. Somente as palavras-chave e operador booleano	22	82	3886	225.100	229.090
2. Idiomas: português, inglês e espanhol	22	82	3826	62.800	66.730
3. Período: 2018 a 2023	5	18	844	57.300	58.167
4. As palavras-chave estão no título da publicação	0	0	7	16	23

Foram excluídos desta pesquisa artigos repetidos e também aqueles que, apesar de

conterem os descritores no título, não tratam da relação entre cultura organizacional e planejamento estratégico, e aqueles que o texto completo não estava disponível gratuitamente. Desta forma, 6 artigos foram excluídos por repetição, 3 por não tratarem da relação entre cultura organizacional e planejamento estratégico, 7 por não estarem disponíveis na íntegra gratuitamente e 1 por não ter sido encontrado o texto completo em nenhuma das três línguas selecionadas. Após as exclusões, restaram 6 artigos para análise.

Análise de Dados

Para a análise dos resultados foi utilizada a Síntese narrativa, que consiste em uma abordagem de análise de dados frequentemente utilizada em pesquisas de cunho qualitativo, uma vez que visa organizar, resumir e interpretar dados de forma descritiva e narrativa seguindo os seguintes passos básicos: Coleta de dados, organização de dados, análise de conteúdo, síntese narrativa, contextualização, discussão e conclusão.

Por ser uma abordagem flexível que permite uma exploração profunda dos dados, é especialmente utilizada quando o objeto da pesquisa são informações complexas e contextuais. Alguns autores renomados no campo da pesquisa qualitativa, como Creswell e Creswell, Denzin e Lincoln, entre outros, abordam a síntese narrativa em seus trabalhos.

Resultados

A partir do levantamento realizado foram selecionados para análise os seis artigos que atenderam aos critérios estabelecidos, conforme ilustrado na Tabela 2. A fim de facilitar a visualização e compreensão mais clara do conteúdo de cada artigo, foram elaboradas, com base nos objetivos gerais e específicos desta pesquisa, 3 categorias de enfoques, a partir das quais os artigos foram analisados. As duas primeiras dizem respeito ao objetivo geral da pesquisa e a terceira aos objetivos específicos. Segue abaixo as categorias e a simbologia utilizada para representá-las:

- ❶ O impacto da Cultura Organizacional no Planejamento Estratégico.
- ❷ O impacto do Planejamento Estratégico na Cultura Organizacional.
- ❸ Possibilidades de ação a partir das implicações práticas e teóricas da relação

entre cultura organizacional e planejamento estratégico.

Tabela 2

Artigos selecionados para análise e seus respectivos enfoques

Título	Enfoque	Autoria (ano)	Bases Eletrônicas	Tipo
A influência da liderança transformacional, do planejamento estratégico e da cultura organizacional na mediação do desempenho organizacional pelo comprometimento organizacional no Comando de Desenvolvimento de Doutrina de Educação e Treinamento da Marinha da Indonésia (KODIKLATAL)	❶ ❷ ❸	Apriyani, Santosa e Haryanto (2023)	Google Acadêmico	Pesquisa Empírica
Análise da influência da cultura organizacional no planejamento estratégico participativo de uma universidade estadual multicampi na região centro-oeste do Brasil	❶ ❷ ❸	Ferreira, Carvalho, Lavarda e Martins (2021)	Periódico Capes	Estudo de caso

Avaliação da cultura organizacional no contexto da atitude de planejamento estratégico	1 3	Cinel e Kandemir (2021)	Google Acadêmico	Pesquisa Empírica
Identificação preliminar de estilos de cultura organizacional no processo de planejamento estratégico: percepção dos funcionários no ensino superior público turco	1 3	Öztürk e Genç Tetik (2021)	Periódicos Capes	Pesquisa Empírica
O papel da Cultura Organizacional no planejamento Estratégico para alcançar o desempenho do Banco RIAU KEPRI SYARIAH	1 3	Pratiwi (2023)	Periódico Capes e Google Acadêmico	Pesquisa Empírica
Planejamento estratégico e cultura organizacional - práticas e lições aprendidas - estudo de caso em universidades públicas	1 3	Moreira, Vianna, das Neves, de Melo e Gauthier (2020)	Google Acadêmico	Revisão de literatura e Estudo de caso

Conforme visto na Tabela 2, dentre os seis artigos, quatro exploram de maneira mais aprofundada o impacto da cultura organizacional no processo de planejamento estratégico, porém não tem como enfoque o inverso. Esses estudos demonstram como os valores, normas e crenças compartilhadas dentro das organizações podem moldar significativamente as práticas e as abordagens estratégicas, afetando tanto a formulação quanto a implementação dos planos estratégicos.

Dentre os trabalhos que apresentam enfoque no impacto da cultura organizacional no planejamento estratégico, temos o de Pratiwi (2023), que afirma que "a cultura organizacional influencia a estratégia organizacional, desde o processo de formulação até a sua implementação dentro da organização", ou seja, na fase de formulação da estratégia, a cultura organizacional desempenha um papel crucial ao moldar a seleção das estratégias a serem adotadas.

Se a cultura da organização valoriza a inovação e a tomada de riscos, a estratégia formulada tende a refletir esses valores, com objetivos mais ousados e inovadores. Por outro

lado, uma cultura mais conservadora e orientada para a estabilidade pode resultar em estratégias que priorizam a manutenção do status quo e evitam mudanças drásticas (Pratiwi, 2023).

Na fase de implementação da estratégia, o autor defende a ideia de que a cultura organizacional continua a exercer sua influência, mas de uma maneira diferente. A cultura pode facilitar ou dificultar a execução da estratégia formulada. Uma cultura alinhada com a nova estratégia pode ajudar a minimizar a resistência e os obstáculos à implementação, promovendo uma integração mais fluida dos novos objetivos (Pratiwi, 2023).

Em concordância, Öztürk & Genç Tetik (2021) atestaram em seu estudo de caso que os estilos culturais percebidos pelos funcionários afetam diretamente o planejamento estratégico. Em ambientes onde a cultura organizacional é mais flexível e adaptativa, o planejamento estratégico tende a ser mais dinâmico e inovador, refletindo uma maior disposição para explorar novas oportunidades e enfrentar desafios. Por outro lado, em instituições com culturas mais rígidas e burocráticas, o planejamento estratégico pode ser mais conservador, focado em preservar estruturas e processos existentes, o que pode limitar a capacidade da organização de se adaptar a mudanças externas (Öztürk & Genç Tetik, 2021).

Seguindo essa linha de pensamento, Cinel e Kandemir (2021) destacam a atuação da cultura organizacional como um sistema de significados que influencia as atitudes e comportamentos dentro da organização. Isso afeta diretamente o processo de planejamento estratégico, pois a interpretação do ambiente externo e as respostas estratégicas são moldadas pelas crenças e suposições compartilhadas pelos membros da organização.

Em síntese, a cultura organizacional não apenas molda a estratégia escolhida, mas também desempenha um papel vital em como essa estratégia é colocada em prática, afetando diretamente o sucesso ou fracasso da sua implementação (Pratiwi, 2023).

Dado que a cultura exerce um papel de influência sobre o planejamento, Cinel e Kandemir, (2021) afirmam que para promover qualquer mudança no planejamento é necessário que haja primeiro uma mudança na cultura, para que estas estejam em harmonia e as organizações sejam capazes de atingir seus objetivos.

O estudo conduzido por Moreira et al. (2020), que investiga o impacto da cultura organizacional no planejamento estratégico em universidades públicas brasileiras, corrobora a visão de Cinel e Kandemir (2021), Öztürk e Genç Tetik (2021), e Pratiwi (2023), de que a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar a adaptação de estratégias dentro dessas instituições. Com base nos resultados do estudo, elementos como a busca por competências qualificadas, a revisão da burocracia, a falta de recursos e a eficácia da comunicação interna foram identificados como fatores culturais relevantes, pois podem tanto obstruir quanto potencializar a execução do planejamento estratégico.

Dentre os artigos que têm enfoque no impacto da cultura no planejamento estratégico, a obra de Cinel e Kandemir (2021) se destaca no que diz respeito à identificação de fatores culturais que impactam o planejamento estratégico, pois estabelece uma relação robusta neste sentido.

Em sua pesquisa, realizada em uma empresa turca de logística internacional, os autores constatam não apenas a influência que a cultura organizacional tem sobre o sucesso do planejamento estratégico em uma organização, mas também que as organizações possuem tipos de culturas organizacionais predominantes, com suas características particulares, que impactam várias dimensões importantes do planejamento estratégico (Cinel & Kandemir, 2021).

Para medir o impacto da cultura organizacional no planejamento estratégico, foi estabelecida uma relação entre os modelos de cultura organizacional (cultura de hierarquia, de adhocracia, de clã e de mercado), e as “subdimensões” do planejamento estratégico

(desenvolvimento organizacional, produtividade, eficiência, desconfiança e resistência) (Cinel & Kandemir, 2021).

Na primeira etapa do estudo, que consistia na identificação da cultura predominante, a empresa investigada foi classificada como majoritariamente hierárquica. De maneira geral, a cultura hierárquica é caracterizada pela formalidade, lideranças bem definidas, políticas e regras formais, procedimentalidade e, em casos extremos, burocracias rígidas (Cinel & Kandemir, 2021).

Uma vez identificada a cultura predominante, foi investigado quais “subdimensões” do planejamento estratégico eram mais impactadas por aquela cultura. Os resultados revelaram que a cultura hierárquica melhora o desenvolvimento organizacional dos funcionários, ajuda a reduzir a desconfiança entre eles, contribui para o aumento da produtividade e melhora a eficiência nas atividades de planejamento estratégico. Esses resultados sugerem o êxito de uma cultura organizacional estruturada na hierarquia para o sucesso do planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional (Cinel & Kandemir, 2021).

Na mesma direção, porém em contextos distintos, a pesquisa de Öztürk e Genç Tetik (2021), que utiliza os mesmos referenciais de tipos de cultura organizacional que Cinel e Kandemir (2021), explora e investiga até que ponto a cultura da instituição está pronta para uma mudança organizacional, que pretende ser gerada através do processo de planejamento estratégico.

Para iniciar, os autores buscam entender se já existe uma cultura predominante na organização e - levando em conta a pretensão de estabelecer mudanças culturais e estruturais - a cultura que os funcionários desejam ter. Os resultados obtidos foram de que a organização, que é uma instituição de ensino superior pública turca, possui uma cultura predominante: a hierárquica, que foi classificada como a cultura menos desejada pelos funcionários, enquanto

a mais desejada foi a adocrática, que valoriza criatividade e adaptabilidade (Öztürk & Genç Tetik, 2021).

Conforme é destacado pelos autores, a cultura hierárquica predominante na organização, que enfatiza controle e estabilidade, pode ser uma barreira para a inovação e adaptabilidade desejadas, logo, para entender a cultura que mais faz sentido para empresa, é necessário entender as características de cada tipo de cultura, para então identificar a que mais está alinhada com os objetivos estratégicos da organização (Öztürk & Genç Tetik, 2021).

Dos artigos analisados, apenas os trabalhos de Apriyani et al. (2023) e Ferreira et al. (2021) exploram a relação mútua entre cultura organizacional e planejamento estratégico, discutindo tanto a influência que a cultura exerce sobre o planejamento estratégico quanto o impacto que o planejamento pode ter na transformação e reforço da cultura organizacional. Entretanto, embora não tratem de maneira aprofundada a influência do planejamento estratégico na cultura organizacional, Cinel e Kandemir (2021), Moreira et al. (2020), Öztürk e Genç Tetik (2021) e Pratiwi (2023) também não descartam essa relação, e, pontualmente, oferecem alguns *insights* importantes sobre ela.

Como exemplo, tendo em vista a relevância da cultura para o desenvolvimento das organizações, e entendendo as diferentes características que cada uma têm, Öztürk e Genç Tetik (2021) alegam que, por meio de um planejamento estratégico bem estruturado, é possível implementar gradualmente uma cultura diferente, seja ela mais aberta à criatividade e à flexibilidade como a adocrática ou mais estável e regrada como a hierárquica. Enquanto a cultura molda a forma como as estratégias são implementadas, o planejamento estratégico pode direcionar e facilitar a evolução da cultura para melhor atender às necessidades e desafios da instituição.

Na mesma direção, Moreira et al. (2020) destacam que nas universidades públicas estudadas, o planejamento estratégico permitiu identificar e alinhar valores e práticas organizacionais, contribuindo para um ambiente mais coeso e direcionado. Esse alinhamento, embora apresentado no contexto da influência da cultura no planejamento, também sugere que o próprio processo de planejamento estratégico pode ter um efeito transformador na cultura organizacional, ao promover maior coesão e direcionamento dentro da instituição.

Em seu estudo, Apriyani et al. (2023) destacam que a cultura organizacional pode tanto promover quanto obstruir o desempenho organizacional, dependendo do alinhamento entre a cultura existente e os objetivos estratégicos da organização. Eles argumentam que, para alcançar o sucesso estratégico, é fundamental que a cultura organizacional seja considerada desde o início do processo de planejamento estratégico, garantindo que a cultura e a estratégia estejam em harmonia. Quando há uma coerência entre cultura e planejamento, os colaboradores tendem a adotar as novas diretrizes com mais facilidade, resultando em uma implementação mais eficaz e em um desempenho organizacional superior.

Com ainda mais destaque, a pesquisa de Ferreira et al. (2021) exemplifica como o planejamento estratégico participativo - que é um processo de planejamento que envolve a colaboração ativa de todas as partes interessadas da organização - pode influenciar a cultura organizacional, fortalecendo o compromisso e o alinhamento dos funcionários com os objetivos estratégicos.

O trabalho foi realizado em uma universidade estadual multicampi no Brasil. Trata-se de uma instituição estruturada em 13 campi universitários, 17 núcleos pedagógicos, 18 polos educacionais de Ensino a Distância e uma Faculdade Indígena. Possui aproximadamente 20.000 alunos, distribuídos em 128 cursos de graduação, sendo 65 na modalidade regular e 57 em modalidades especiais, como ensino a distância, modalidades parceladas e educação

indígena. A universidade abriga múltiplas subculturas, refletindo a diversidade de contextos, problemáticas e modos de pensar e agir de seus membros (Ferreira et al., 2021).

Os resultados da pesquisa constataram que a interação promovida durante o processo de discussão e construção do planejamento estratégico participativo contribuiu para o fortalecimento da cultura organizacional. Essa interação permitiu que os indivíduos assimilassem valores e crenças institucionais através de um processo de socialização, aculturação e integração social entre os diferentes atores envolvidos. Por outro lado, o estudo também revelou a significativa influência da cultura organizacional no planejamento estratégico, particularmente devido à grande diversidade cultural existente dentro da universidade.

Destaca-se que, durante o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo, que incluiu todos esses segmentos, emergiram atritos e divergências. Segundo os autores, a variedade de subculturas dificultava a construção de uma visão unificada da universidade, complicando o alcance de um consenso e tornando o planejamento estratégico um desafio ainda maior.

Acerca das possibilidades de ação para as organizações, a metodologia de Planejamento Estratégico Participativo (PEP) foi identificada como uma prática que se mostrou valiosa e com frutos positivos para a instituição acompanhada, como, por exemplo, o aumento na integração entre os setores e o engajamento dos colaboradores. Os autores atribuem essas mudanças ao sentimento de pertencimento criado durante o processo, promovido através dos seminários, capacitações e reuniões de discussão (Ferreira et al., 2021).

A pesquisa de Moreira et al. (2020) mostrou que a cultura do individualismo e a falta de gestores bem qualificados costumam ser barreiras do planejamento estratégico. Com isso, eles corroboram com a percepção de que as práticas de integração e capacitação - adotadas

no processo de elaboração do PEP da instituição estudada por Ferreira et al. (2021) - trouxeram muitos ganhos, em especial, no que diz respeito à consolidação de uma cultura convergente e mais forte.

Outro aspecto essencial destacado por Apriyani et al. (2023) e identificado como uma prática favorável, é a promoção da liderança transformacional. Eles demonstram que líderes transformacionais são fundamentais para alinhar a cultura organizacional com o planejamento estratégico, pois eles inspiram e motivam os funcionários a adotar novas visões e estratégias. Ao promover uma mudança cultural necessária para a execução bem-sucedida do planejamento estratégico, esses líderes ajudam a garantir que a cultura organizacional seja um facilitador, e não uma barreira para a implementação das estratégias.

A partir de sua revisão de literatura, Moreira et al. (2020) elencam quatro adaptações que julgam importantes para a adoção de um planejamento intimamente associado à cultura organizacional, e, portanto, eficaz. Uma delas é mais abrangente e mais facilmente generalizável: o ajuste do *modus operandi* da organização, que é essencial para alinhar as práticas operacionais com os objetivos estratégicos.

As demais adaptações são mais voltadas para o contexto universitário em específico. Elas consistem no estabelecimento de uma clara atuação na trílice-hélice, ou seja, na relação entre universidade-indústria-governo; na construção de conhecimento e cultura organizacional apoiada na colaboração da comunidade acadêmica e nos resultados institucionais; e na formação de lideranças que compreendam e promovam o papel estratégico das universidades na sociedade. Para os autores, estas práticas podem auxiliar na potencialização da inovação e da pesquisa dentro das universidades, criando uma sinergia que beneficie todas as partes envolvidas (Moreira et al., 2020).

Discussão

A análise dos artigos de Öztürk e Genç Tetik (2021), Moreira et al. (2020) e Ferreira et al. (2021) revelam um foco em instituições de ensino superior, o que oferece perspectivas muito particulares sobre a relação entre cultura organizacional e planejamento estratégico.

Universidades - em especial as públicas -, embora compartilhem características com outras organizações, apresentam complexidades adicionais devido à sua estrutura hierárquica e ao papel vital na produção e disseminação do conhecimento. Além disso, em comparação às organizações privadas, costumam apresentar uma relação diferente com o mercado, burocracias governamentais e política. Logo, manter-se ciente deste recorte é indispensável para uma análise mais acurada e consciente, de forma a não realizar generalizações das práticas implementadas sem que antes seja feita uma avaliação de suas diferenças intrínsecas.

O estudo dessas instituições destaca como a cultura acadêmica, que valoriza autonomia e a diversidade de pensamento, pode tanto facilitar quanto dificultar a implementação de estratégias organizacionais. Esta perspectiva conversa com a de Yesil e Kaya (2013), que apoiam o argumento de que cada cultura, com as suas características únicas, pode prosperar no seu contexto específico de tempo, condições e ambiente.

Para ser eficiente, o planejamento estratégico precisa ser cuidadoso para alinhar-se com os valores culturais, ou corre o risco de enfrentar resistências significativas. Com isso, a ênfase em modelos participativos de elaboração de PE, como observado na pesquisa de Ferreira et al. (2021), destacam a importância de envolver diversos *stakeholders* para alcançar um consenso em um ambiente culturalmente diverso.

Tal visão de Ferreira et al. (2021) mostra-se alinhada com a de Zaros e Lima (2009), que enfatizam como o planejamento não deve ser limitado a um grupo específico de pessoas da organização - geralmente a alta gestão -, mas sim de conhecimento de todas as partes

interessadas, pois apenas dessa forma será possível a união dos esforços para aplicar o planejamento na prática e alcançar os objetivos e metas desejados.

Outrossim, é relevante destacar que alguns dos estudos revisados ocorreram em contextos de mudança de gestão ou de abordagem estratégica, e, considerar este contexto de mudança pode contribuir para uma melhor interpretação dos achados. Mudanças organizacionais frequentemente levam à adaptações na cultura organizacional e no planejamento estratégico, o que pode influenciar as práticas e, por conseguinte, os resultados observados.

Na organização analisada por Pratiwi (2023), a mudança gerencial foi um fator crucial no processo de adaptação estratégica, enquanto nas universidades estudadas por Öztürk & Genç Tetik (2021) e Ferreira et al. (2021), novas abordagens de planejamento estratégico foram introduzidas como formas de transformação cultural.

Estes fatores vão de encontro com as afirmações de Vieira et al. (2016) e Bronzo et al. (2014) que, de maneira complementar, apontam, respectivamente, que as lideranças de uma organização desempenham um papel crucial na promoção e manutenção da cultura do local, ao passo que estas figuras gerenciais devem orientar a organização na adoção de abordagens direcionadas para processos com implicações culturais, dessa forma, obtendo resultados mais favoráveis.

O estudo de Pratiwi (2023) evidenciou como a nova liderança desempenhou um papel vital na condução das mudanças necessárias para o alinhamento estratégico do Banco RIAU KEPRI SYARIAH. Apesar de não terem atingido a meta estipulada, a liderança foi fundamental para direcionar a organização ao longo do processo de transformação, influenciando significativamente os rumos da organização. Nesse sentido, Bichuetti e Bichuetti (2015) ressaltam que os líderes enfrentam o desafio de entender e incorporar a

cultura organizacional, o que é essencial para o sucesso na formação, motivação e engajamento das equipes, especialmente em contextos de mudança.

No estudo de Öztürk e Tetik (2021), que investigou instituições de ensino superior turcas, percebe-se que houve uma mudança significativa de gestão. Para responder às demandas do setor público contemporâneo, foi identificada a necessidade de uma cultura mais adaptável ao invés de uma estrutura burocrática e hierárquica como são tradicionalmente as organizações desse setor. Esse movimento em direção a uma cultura menos rígida indica uma transição de uma cultura organizacional estática para uma mais dinâmica e flexível. Essa mudança reflete uma resposta às pressões externas e internas para que as universidades turcas se tornem mais receptivas às mudanças no ambiente educacional global.

No Brasil, a universidade multicampi analisada por Ferreira et al. (2021) também enfrentou um processo de mudança, embora de natureza distinta, ao implementar um novo método de planejamento estratégico. De acordo com Kotler (1992, conforme citado por Barbosa e Brondani, 2012), o planejamento estratégico é essencial para ajustar os objetivos e recursos de uma organização às novas demandas e oportunidades que surgem no ambiente de mercado.

Nesse contexto, a implementação do Planejamento Estratégico Participativo na universidade multicampi foi uma resposta às novas exigências do ambiente educacional, alinhando as metas institucionais com os desafios emergentes e garantindo a participação ativa de todos os níveis da organização no processo de tomada de decisão.

Ademais, tanto a transformação observada no Banco RIAU KEPRI SYARIAH, discutida por Pratiwi (2023), quanto as novas abordagens adotadas pelas universidades estudadas por Öztürk e Genç Tetik (2021) e Ferreira et al. (2021), indicam que, apesar de contextos variados, existe uma convergência na necessidade de adaptação das culturas

organizacionais frente a novas exigências. Esta reflexão é fundamental para compreender como diferentes instituições, independentemente do setor ou país, têm buscado alinhar suas práticas de planejamento estratégico com mudanças culturais necessárias para o sucesso organizacional em um ambiente em constante evolução.

Uma lacuna notável na literatura analisada é a falta de uma abordagem mais aprofundada sobre como o planejamento estratégico impacta a cultura organizacional. Embora alguns discorram pontualmente sobre o assunto, a maioria dos artigos revisados foca na relação inversa, discutindo como a cultura influencia o planejamento. Há pouca investigação de como o processo de planejamento pode, por sua vez, moldar, transformar ou reforçar a cultura organizacional.

Esse desequilíbrio teórico limita a compreensão completa da dinâmica entre esses dois elementos essenciais nas organizações. Em particular, o estudo de Ferreira et al. (2021), como citado anteriormente, oferece *insights* sobre como o planejamento estratégico participativo pode fortalecer a cultura organizacional, mas ainda falta uma análise mais detalhada de como essa interação se desenrola em diferentes contextos organizacionais.

Outro ponto crítico a ser considerado é a falta de clareza em relação a termos-chave utilizados em alguns estudos, como o conceito das “subdimensões do planejamento estratégico” mencionado por Cinel & Kandemir (2021). A ausência de definições claras ou explicações detalhadas para esses termos - que são um dos pontos chave da pesquisa realizada pelos autores - dificulta a compreensão completa dos resultados apresentados e pode levar a interpretações equivocadas. Isso sugere uma necessidade de maior rigor metodológico nos estudos que exploram a relação entre cultura organizacional e planejamento estratégico, garantindo que os conceitos utilizados sejam bem definidos e acessíveis para os leitores.

Por fim, é importante salientar que as possibilidades de ação a partir da relação mútua entre planejamento estratégico e cultura organizacional mencionadas nos resultados deste trabalho são, em grande parte, interpretações dos dados apresentados, em vez de serem conclusões explicitamente destacadas nos estudos originais, especialmente por não serem o objetivo de nenhuma das pesquisas das obras analisadas.

Isso não representa necessariamente um problema, mas é importante esclarecer que essas práticas foram inferidas com base nas análises realizadas e não diretamente destacadas nos estudos. Esse entendimento ressalta a necessidade de pesquisas futuras que abordem de maneira mais sistemática e explícita quais práticas são realmente eficazes na interface entre cultura organizacional e planejamento estratégico. A partir de uma análise mais clara e direta, seria possível reduzir a subjetividade inerente e proporcionar recomendações mais universais e aplicáveis a diversos contextos organizacionais.

Conclusão

Este estudo revisou e sintetizou as relações entre cultura organizacional e planejamento estratégico, com foco nas influências mútuas entre esses dois elementos em diferentes contextos organizacionais. A revisão da literatura revelou que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na forma como as estratégias são formuladas, implementadas e ajustadas ao longo do tempo. Conforme destacado por diversos autores, a eficácia do planejamento estratégico está intimamente ligada ao alinhamento entre os valores culturais e as estratégias adotadas pelas organizações.

Primeiramente, observou-se que a cultura organizacional não apenas molda a escolha estratégica, mas também impacta diretamente o sucesso ou fracasso de sua implementação. Isso se dá porque os valores, crenças e normas que compõem a cultura organizacional influenciam a aceitação e o comprometimento dos colaboradores com as diretrizes estratégicas.

Por outro lado, a revisão também indicou que o planejamento estratégico pode influenciar e até modificar a cultura organizacional. No entanto, essa relação inversa é menos explorada na literatura, sugerindo uma área significativamente importante para futuras pesquisas.

Com base nas lacunas e limitações identificadas, recomenda-se que futuras pesquisas explorem mais profundamente a influência do planejamento estratégico na cultura organizacional, especialmente em contextos onde as organizações passam por mudanças significativas. Além disso, é essencial que estudos futuros investiguem como diferentes estilos de liderança e abordagens de governança podem mediar a relação entre cultura e planejamento estratégico, potencialmente revelando novas formas de melhorar a eficácia organizacional.

Na prática, as organizações devem considerar a cultura organizacional desde o início

do processo de planejamento estratégico. Garantir que os valores e práticas culturais estejam alinhados com os objetivos estratégicos não só facilita a implementação, mas também pode resultar em um desempenho organizacional superior.

Os achados deste estudo reforçam a importância de considerar a cultura organizacional como um fator determinante no sucesso do planejamento estratégico. Este entendimento pode influenciar tanto a teoria quanto a prática, fornecendo um modelo para que as organizações alinhem melhor suas culturas internas com suas estratégias, promovendo assim um ambiente de trabalho mais coeso e eficaz. Com uma abordagem integradora, onde cultura e estratégia são vistos como elementos interdependentes, as organizações podem melhorar sua capacidade de adaptação e sucesso em um mercado cada vez mais dinâmico.

Referências

- Alan, A. Y., & Alabdulaali, M. K. (2015). Hospital vision and mission strategic planning and departmental performance. *Journal of the Pakistan Medical Association*, 65(4), 345-346.
https://www.researchgate.net/publication/274255976_Hospital_vision_and_mission_strategic_planning_and_departmental_performance
- Alcoforado, D. G., Andrade, J. A., Farias, M. L., & Júnior, J. H. S. (2023). A produção científica sobre cultura organizacional no contexto brasileiro: Uma revisão integrativa de literatura. *Qualitas Revista Eletrônica*, 21(1), 43-63.
<https://revista.uepb.edu.br/QUALITAS/article/view/2593>
- Almeida, A. L. C., Alvarenga, G. M., Carrieri, A. P., Freitas, S., G., Grando, G. B., Guerra, M. J., Ianhez, J. A., Kunsch, M. M. K., Maricato, A., Marchiori, M., Nassar, P., Reis, M. C., Silva, A. F. L., & Valsani, F. (2006). *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (2a ed.). Difusão Editora.
http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/%5BLIVRO_PAGINAS%5DFaces_da_cultura_V1_2_edic_o_Paginas_iniciais.pdf
- Almeida, J. S. C., & Oliveira, S. S. (2020). Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 38-56.
<https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i2.9780>
- Amorim, F. R. B., & Tomaél, M. I. (2013). A influência da cultura organizacional na utilização de sistemas de informações em organizações públicas. *Informação@Profissões*, 1(1/2), 56-76.
<https://doi.org/10.5433/2317-4390.2012v1n1/2p56>
- Apriyani, F. J., Santosa, W., & Haryanto, J. V. A. (2023). The influence of transformational leadership, strategic planning, and organizational culture on organizational

performance mediation by organizational commitment at the Indonesian Navy's education and training doctrine development command (Kodiklatal). *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 7, 82.

<https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.7505>

Araújo, F. R. D. C. (2015). *Cultura Organizacional e desempenho: O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro* [Dissertação de Doutorado, Instituto Politécnico do Porto]. ProQuest.

[Phttps://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5784/1/DM_FlaviaAraujo_2015.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5784/1/DM_FlaviaAraujo_2015.pdf)

Barbosa, E. R., & Brondani, G. (2012). Planejamento Estratégico Organizacional. *Revista Eletrônica De Contabilidade*, 1(2), 123. <https://doi.org/10.5902/198109466235>

Barreto, L. M. T. S., Baptista, L. L., Kishore, A., Reis, G. G., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34-52.

<https://www.scielo.br/j/rausp/a/67kboxgzVbRHyhLZSsvTDLNn/?format=pdf&lang=pt>

Bastos, L. P., & Cyrne, C. (2017). Como a cultura organizacional influencia na atuação dos líderes. *Revista Destaques Acadêmicos*, 9(1), 161-176.

<http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v9i1a2017.1289>

Bernardes, A., Gabriel, C. S., Garcia, A. B., Maziero, V. G., & Rocha, F. L. R. (2015).

Influência da cultura organizacional na gestão participativa em organizações de saúde. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online*, 7(2), 2615-2627.

<https://www.redalyc.org/pdf/5057/505750946039.pdf>

Bichuetti, L. B., & Bichuetti, J. L. (2015). Gestão e cultura: Inseparáveis para o sucesso do líder. *Harvard Business Review Brasil On-line*, (12), 78-84.

<http://bichuetti.com.br/artigos/Gest%C3%A3o%20e%20cultura,%20insepar%C3%A1veis%20para%20o%20sucesso%20do%20l%C3%ADder.%20HBR%20set2015.pdf>

- Bronzo, M., Santos, M. N., Tarso Vilela de Resende, P., & Valadares de Oliveira, M. P. (2014). Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. *Brazilian Business Review*, 11(3), 106-129.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123031118005>
- Caixeiro, C. M. B. A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: O impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)* [Dissertação de Doutorado, Universidade de Évora]. Repositório Universidade de Évora.
<http://hdl.handle.net/10174/11416>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational: Culture based on the competing values framework* (2a ed.). Jossey-Bass.
<file:///C:/Users/User/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework.pdf>
- Campello, M. L. C. & Oliveira, J. S. G. (2008, outubro 20 -22). *Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas* [Apresentação de artigo]. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, RJ, Brasil.
https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (6a ed.). Campus.
<https://alexavidal.files.wordpress.com/2015/07/chiavenato-introduc3a7c3a3o-c3a0-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>
- Cinel, M. O., & Kandemir, H. (2021). Evaluation of organizational culture in the context of strategic planning attitude. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(37), 4327-4351. <https://doi.org/10.26466/opus.895536>

- Depine, M., & Machado, D. D. P. N. (2015). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: A cultura pode exercer Influência? *Gestão e Desenvolvimento*, 12(1), 33-49. <https://www.redalyc.org/pdf/5142/514251928003.pdf>
- Ferreira, L. E., Carvalho, R. M., Lavarda, R. A. B., & Martins, C. B. (2021). Análise da influência da cultura organizacional no planejamento estratégico participativo de uma universidade estadual multicampi na região centro-oeste do Brasil. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 13(2), 230-249. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i2.380>
- Fiorese, L., & Martinez, M. (2016). Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: Revisão da literatura. *Revista Destaques Acadêmicos*, 8(1), 100-113. <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/528>
- Fontes, A. R. M., Guimarães, M. R. N., & Oliveira, T. M. (2020). A influência da cultura organizacional nos processos de trabalho dos coletores de lixo domiciliar: Um estudo de caso. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 17(1), 175-195. <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i1.17350200102.pdf>
- Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista De Administração De Empresas*, 31(3), 73-82. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300007>
- Hurtado, F., Rick, S., Martínez, M., Ángela, L., Fouda, N., & Adele, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254-27. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Izzo, P. G., Leal, A. C. B., Poma, K. R. P., Prado, M. A., & Vicelli, H. A. (2022). *Diversidade na liderança: Criando uma cultura organizacional que abrace a diversidade no setor de transporte brasileiro* [Tese de Pós-graduação, Fundação Dom Cabral]. Repositório Digital do Transporte.

<https://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/589>

Kich, J. I. D. F., & Pereira, M. F. (2011). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico.

Cadernos EBAPE.BR, 9(4), 1045-1065.

<https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000400007>

Kim, S., Lee J., & Yu K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.

<https://doi.org/10.1108/02683940410537927>

Leandro, A., Rabelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: Incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra: Revista Científica*, (1), 11-40.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3684511>.

Lima, A. S., & Silva, G. R. F. G. (2022). *A importância da cultura organizacional no desempenho organizacional* [Trabalho de Conclusão de Curso, Etec de Araçatuba].

Repositório Institucional do Conhecimento.

<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/12493>.

Machado, F. C. L., Maranhão, C. M. S. D. A., & Pereira, J. J. (2016). O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: Uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. *Revista Reuna*, 21(1), 75-96.

Preto<http://www.repositorio.ufop.br/jspui/handle/123456789/8110>

Magalhães, J. F. G. (2021). *Cultura organizacional e paradigma de inclusão: Relação entre a cultura organizacional e as práticas inclusivas dos docentes de um agrupamento de escolas* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo].

Repositório Comum.

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/39389/1/jorge%20magalh%C3%A3es.pdf>

Martins, E. (2002). *Relações internacionais: cultura e poder*. Ibri.

[.https://books.google.com.br/books?id=45r4-zGmFtcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=45r4-zGmFtcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false).

- Mesquita, R. D. C. C. C. (2015). *Liderança e cultura organizacional: Um estudo de caso na CETREL* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia]. Repositório Institucional da UFBA. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/17266>
- Moreira, A. R. D. C. F., Vianna, C. T., das Neves, E. R., de Melo, P. A., & Gauthier, F. O. (2020). Planejamento estratégico e cultura organizacional - práticas e lições aprendidas - estudo de caso em universidades públicas. *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação [CIKI]*, 1(2). 10.48090/ciki.v1i1.896
- Morgan, G.(1998). *Imagens da organização* (2a ed.). Atlas.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4635984/mod_folder/content/0/Morgan%202006%20livro%20imagens%20da%20organizacao.pdf?forcedownload=1
- Oliveira, A. A., & Papa, A. C. (2009). A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 2(3), 385-398.
<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273420427003.pdf>
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z : How american business can meet the japanese challenge*. AVON.
- Öztürk, A.O., & Genç Tetik, E. (2021). Identificação preliminar dos estilos de cultura organizacional no processo de planejamento estratégico: Percepção dos funcionários no ensino superior turco. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8(1), 231-255.
<https://doi.org/10.30798/makuiibf.799294>

- Pereira, L. G. B. G., & Takiba, R. K. (2021). *A importância da cultura organizacional* [Tese de Graduação, Universidade de Taubaté]. Repositório Institucional da Unitaú.
<http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/5152>
- Pratiwi, R. (2023). The role of organizational culture in strategic planning to achieve bank Riau Kepri Syariah performance. *In Proceeding of International Conference on Innovations in Social Sciences Education and Engineering*, 3, 070-070.
<https://conference.loupiasconference.org/index.php/icoissee3/article/view/411/374>
- Praveena, A. A., & Fonseca, C. M. (2023). Organizational culture and its influence on employee behavior. *Int J Recent Sci Res*, 14(04), 2945-2949. DOI:
<http://dx.doi.org/10.24327/ijrsr.2023.1404.0605>
- Rachel, L. A., & Salomão, A. H. M. (2011). Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho. *Revista Eletrônica Machado Sobrinho*, 4(2), 1-14.
http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo04REMS4.pdf
- Ramos, A., Sacomano, M., & Somenzari, M. (2017). Estilos de liderança e cultura organizacional: Estudo comparativo de uma organização pública vis-à-vis uma empresa privada. *Revista Espacios*, 38(53), 22-39.
<http://es.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p22.pdf>
- Ribeiro, K. L. L. M. (2008). *Mudanças sobre a cultura organizacional no processo de transição de banco estadual para banco privado* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Paraíba]. Repositório Institucional da UFPB.
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/3777>
- Ribeiro, O. P. (2016). Cultura organizacional. *Millenium - Journal of Education, Technologies, and Health*, 32(11), 169–184.
<https://revistas.rcaap.pt/millenium/article/view/8401>

- Rocha, I., Souza, R. P. S., Silva, J. O., Nascimento, S., & Machado, D. D. P. N. (2011). A evidenciação da cultura organizacional voltada para a responsabilidade ambiental. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 4(1), 108-132.
<https://doi.org/10.19177/reen.v4e12011108-132>
- Santos, C. D., & Valentim, M. L. P. (2013). A influência da cultura e da comunicação para a geração de conhecimento em contexto organizacional. *Tendências da pesquisa brasileira em Ciência da Informação*, 6(2), 1-17.
<https://repositorio.unesp.br/items/b0882ca1-79d1-4853-8dd2-196f83236470>
- Santos G. D., & Chiaretto S. (2019). O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: Papel do planejador. *Revista Eletrônica Acervo Científico*, 2, e339-347. <https://doi.org/10.25248/reac.e339.2019>
- Santos, N. M. B. F. (1998). Cultura e desempenho organizacional: Um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista De Administração Contemporânea*, 2(1), 47-76. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000100004>
- Santos, N. M. B. F. (2021). *Cultura organizacional e desempenho: Pesquisa, teoria e aplicação* (2a ed.). Saint Paul Editora.
- Sorensen, J.B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
<http://dx.doi.org/10.2307/3094891>
- Srour, R. H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações* (8a ed.). Campus.
<https://estadoeadministracaofcap.files.wordpress.com/2012/10/srour-1998.pdf>
- Vieira, J. Â., Anjos, A. C., & Silva, L. C. O. (2016). Comportamento organizacional: diferenças na produção empírica entre psicologia e administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(3), 152-162.

- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Social and Behavioral Sciences*, 81(28), 428-437. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>
- Zaros, R. A., & Lima, S. A. P. (2009). Introdução ao planejamento estratégico organizacional. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, 9(17).
http://www.faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/wdlAHtRBPET5zx8_2013-4-30-18-29-10.pdf