

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO**

**IVAN LUIS AGNELLI TORRETTA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA  
PESQUISA NO SEGMENTO BANCÁRIO**

**São Paulo - SP**  
**2016**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO**

**IVAN LUIS AGNELLI TORRETTA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA  
PESQUISA NO SEGMENTO BANCÁRIO**

Dissertação de Mestrado apresentado a Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre no Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração (PEPGA), da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Neusa Maria Bastos F. dos Santos.

**São Paulo - SP**

**2016**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

Esta dissertação de mestrado é dedicada à  
minha minha esposa, aos meus pais e filhos.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Neusa Maria Bastos F. dos Santos que, por todos estes anos de orientação, incentivo e carinho, ajudou-me com paciência na construção desta dissertação de Mestrado.

Aos professores, Dr Belmiro do Nascimento João e Dr Marcos Henrique Nogueira Cobra, que dedicaram tempo para leitura e considerações para a melhor elaboração deste trabalho.

Ao colega de empresa, e agora amigo, Prof. Dr José Gaspar Nayme Novelli que me apoiou antes e durante esta jornada.

A minha esposa Angélica Silva Torretta, aos filhos Murilo Agnelli Torretta e Pedro Luis Agnelli Torretta, pela paciência e compreensão.

Aos meus pais, Maria Teresinha Marcondes Agnelli Torreta e Adalberto Torretta, por tudo que me ensinaram e me inspiraram.

Aos meus irmãos, Adalberto Agnelli Torretta, Mauricio Agnelli Torretta e Marcel Agnelli Torretta, pelo apoio em revisões e incentivos.

Aos meus primos, Flávio Agnelli Mesquita e Raquel Mesquita Ferrari, que me encorajaram e forneceram os caminhos para iniciar o mestrado.

Aos meus grandes amigos Aguinaldo Barbieri e Osvaldo Cervi Guerra pelo incentivo e companheirismo.

*“Escolher ser isto ou aquilo é afirmar ao mesmo tempo o valor do que escolhemos, pois nunca podemos escolher o mal; o que escolhemos é sempre o bem e nada pode ser bom para nós sem que o seja para todos.”*

**Jean-Paul Sartre**

## RESUMO

Esta dissertação investigou o estado atual da cultura organizacional e o estilo da estratégia competitiva adotada por uma grande instituição financeira do Sistema Financeiro Nacional que opera como conglomerado, com o objetivo de verificar a existência de relação entre as duas variáveis. O resultado da pesquisa reproduziu a hipótese de relacionamento proposta no referencial teórico utilizado, e apresentou o tipo cultural percebido como “hierárquico”, caracterizado por ser voltado ao ambiente interno, valorizar a estabilidade, forte monitoramento e controle interno. A estratégia competitiva percebida foi a “defensiva” caracterizada pelo conservadorismo, fortes mecanismos de controle e baixa exposição a riscos. O tipo cultural percebido como desejado foi o “grupal” caracterizado por valorizar os laços estabelecidos pelos seus integrantes e o trabalho em equipe que, de acordo com a proposta de associação do referencial teórico, corresponderia à estratégia reativa descrita na condição de ausência de estratégia, apenas com a promoção de ações de cunho estratégico nos casos da existência concreta de alguma ameaça de seus concorrentes. O referencial teórico para a verificação do tipo cultural percebido e desejado foi o modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983) que permite um estudo comparativo cultural a partir dos principais valores que predominam na empresa. Para a análise da estratégia competitiva foi usado o modelo de Miles e Snow (2003) que a tipifica a estratégia competitiva em quatro configurações, de acordo com determinados comportamentos corporativos presentes na organização. Para relacionar a tipologia cultural com a estratégia competitiva mensurada, foi utilizada a associação proposta por Quinn e McGrath (1985) que relaciona estas duas propostas de tipologia cultural e estratégica utilizadas neste trabalho.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Estratégia competitiva. Alinhamento Estratégico. Instituição financeira.

## ABSTRACT

This dissertation investigated the current state of the organizational culture and style of competitive strategy adopted by a large financial institution in the national financial system that operates as a conglomerate, in order to verify the existence of relationship between the two variables. The survey results confirmed the relationship hypothesis proposed in the theoretical framework used, and presented the cultural type perceived as "hierarchical", characterized by being focused on the domestic environment, enhance the stability, strong monitoring and internal control. Perceived competitive strategy was "defensive" characterized by conservatism, strong control mechanisms and low risk exposure. Cultural type perceived to be desired was the "group" characterized by enhancing the ties established by its members and the teamwork that, according to the association proposed the theoretical framework, correspond to the reactive strategy outlined in the strategy of absence of condition only with promoting strategic nature of action in cases of concrete existence of any threat from its competitors. The theoretical framework for the verification of the perceived and desired cultural type was the model of Quinn and Rohrbaugh (1983) that allows a cultural comparative study from the core values that predominate in the company. For the analysis of competitive strategy was used Miles model and Snow (2003) that typifies the competitive strategy in four configurations, according to certain corporate behaviors present in the organization. To relate the cultural typology to competitive strategy measured, it used the association proposed by Quinn and McGrath (1985) that relates these two proposals for cultural and strategic typology used in this study.

**Keywords:** Organizational culture. Competitive strategy. Strategic alignment, Financial institution.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b>	Orientação temporal das atividades empresariais .....	31
<b>Quadro 02</b>	Dimensões culturais de Hofstede .....	42
<b>Quadro 03</b>	Escolas de formulação estratégica .....	59
<b>Quadro 04</b>	Correspondência do tipos cultural e estratégico verificados na pesquisa conforme Quinn e McGrath.....	107
<b>Quadro 05</b>	Correspondência do tipos culturais desejados e suas estratégias competitivas no modelo de Quinn e McGrath; .....	108

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b>	Produção científica no Brasil de 2001 a 2010 .....	21
<b>Tabela 02</b>	Vantagem competitiva de Porter .....	62
<b>Tabela 03</b>	Cultura Grupal, em % dos itens de eficácia estratégica - (A) Atual e (D) Desejada .....	87
<b>Tabela 04</b>	Cultura Inovativa em % dos itens de eficácia estratégica - (A) Atual e (D) Desejada ....	88
<b>Tabela 05</b>	Cultura Hierárquica em % dos itens de eficácia estratégica - (A) Atual e (D) Desejada	90
<b>Tabela 06</b>	Cultura Racional em % dos itens de eficácia estratégica - (A) Atual e (D) Desejada ..	91
<b>Tabela 07</b>	Padrões de comportamentos compartilhados do item Características Dominantes e % para a situação Atual (A) e Desejada (D) .....	93
<b>Tabela 08</b>	Padrões de comportamentos compartilhados do item Liderança Organizacional em % para a situação Atual (A) e Desejada (D) .....	93
<b>Tabela 09</b>	Padrões de comportamentos compartilhados do item Gestão de Pessoas em % para a situação Atual (A) e Desejada (D) .....	94
<b>Tabela 10</b>	Padrões de comportamentos compartilhados do item Coesão Organizacional para a situação Atual (A) Desejada (D) .....	95
<b>Tabela 11</b>	Padrões de comportamentos compartilhados do item Ênfase Estratégica em % para a situação Atual (A) e Desejada (D) .....	96
<b>Tabela 12</b>	Padrões de comportamento, valores e crenças compartilhadas do item Gestão de Pessoas em % para a situação Atual (A) e Desejada (D) .....	97
<b>Tabela 13</b>	Tipologia estratégica percebida no construto de Miles e Snow .....	98
<b>Tabela 14</b>	Estratégia prospectiva em % dos itens avaliados .....	99
<b>Tabela 15</b>	Estratégia defensiva em % dos itens avaliados.....	101
<b>Tabela 16</b>	Estratégia analítica em % dos itens avaliados .....	101
<b>Tabela 17</b>	Estratégia reativa, em % dos itens avaliados .....	102
<b>Tabela 18</b>	Comportamento competitivo em relação ao crescimento da empresa pesquisada - % .....	103
<b>Tabela 19</b>	Comportamento competitivo em relação a ênfase da empresa pesquisada % .....	104
<b>Tabela 20</b>	Comportamento competitivo em relação a forma estrutural da empresa pesquisada - % .....	104
<b>Tabela 21</b>	Comportamento competitivo em relação aos processos da empresa pesquisada - % .	105
<b>Tabela 22</b>	Comportamento competitivo em relação a delegação de autoridade da empresa pesquisada - % .....	106
<b>Tabela 23</b>	Comportamento competitivo em relação ao risco - % .....	106
<b>Tabela 24</b>	Análise descritiva das variáveis .....	110
<b>Tabela 25</b>	Correlação entre os construtos Cultura Organizacional e Estratégia .....	113
<b>Tabela 26</b>	Correlação entre as variáveis de Cultura Organizacional e Estratégia .....	115

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01</b>	Importância da Cultura Organizacional em projetos - pesquisa IBM 2008 .....	22
<b>Gráfico 02</b>	Importância da Cultura Organizacional em projetos - pesquisa IBM 2014 .....	22
<b>Gráfico 03</b>	Efetividade das iniciativas de mudanças organizacionais .....	23
<b>Gráfico 04</b>	Importância do apoio da alta gestão em projetos em pesquisa IBM 2014 .....	23
<b>Gráfico 05</b>	Ciclo de vida das organizações de Adizes .....	51
<b>Gráfico 06</b>	Nível das variáveis do construto Cultura Organizacional .....	111
<b>Gráfico 07</b>	Nível das variáveis do construto Estratégia .....	111
<b>Gráfico 08</b>	Gráfico de radar para as variáveis do construto Cultura Organizacional .....	112
<b>Gráfico 09</b>	Radar para as variáveis do construto estratégia .....	112
<b>Gráfico 10</b>	Diagrama de dispersão entre Estratégia e Cultura Organizacional .....	113

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 01</b>	Pensamento complexo transdisciplinar na Administração .....	27
<b>Ilustração 02</b>	Paradigmas da Administração de Burrell e Morgan .....	28
<b>Ilustração 03</b>	Iceberg da Cultura e Clima Organizacional .....	33
<b>Ilustração 04</b>	Elementos culturais de Schein .....	38
<b>Ilustração 05</b>	Elementos culturais de Hofstede .....	40
<b>Ilustração 06</b>	Tipologia cultural de Quinn – <i>Competing Value Model</i> .....	44
<b>Ilustração 07</b>	Fases da estratégia conforme a Escola do Design .....	60
<b>Ilustração 08</b>	Ciclos adaptativos de Miles e Snow .....	68
<b>Ilustração 09</b>	Balance Score Card de Kaplan e Norton .....	74
<b>Ilustração 10</b>	Relação entre a tipologia cultural e a estratégia competitiva proposta por Quinn e MacGrath .....	76
<b>Ilustração 11</b>	Tipologia da estratégia competitiva de Miles e Snow .....	80
<b>Ilustração 12</b>	Itens de avaliação e alternativas de resposta do construto CO .....	81
<b>Ilustração 13</b>	Traços culturais percebidos na pesquisa - predominância da cultura hierárquica .....	85

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	Contextualização .....	15
1.2	Justificativas.....	19
1.3	Problema de Pesquisa e Hipótese .....	24
1.4	Objetivos da Pesquisa .....	24
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>26</b>
2.1	Cultura Organizacional .....	26
2.1.1	Origens .....	26
2.1.2	Conceitos .....	32
2.1.3	Elementos da cultura organizacional – Schein e Hofstede .....	38
2.1.4	Tipologia cultural .....	42
2.1.5	Tipologia cultural de Quinn E Rohrbaugh – <i>CVM</i> .....	43
2.1.6	Tipologia Cultural de Hofstede; .....	46
2.1.7	Tipologia cultural de Deal e Kennedy; .....	47
2.1.8	Gerenciamento - cultura corporativa e cultura organizacional .....	48
2.1.9	Gerenciando a mudança cultural ou a estabilidade do ambiente .....	53
2.2	Estratégia .....	55
2.2.1	Origens .....	55
2.2.2	Conceitos e escolas de estratégia .....	58
2.2.3	Tipologia de Miles e Snow .....	66
2.2.4	Administração Estratégica – Cultura Organizacional e Estratégia.....	70
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>76</b>
3.1.	Abordagem Metodológica .....	77
3.2.	Variáveis Investigadas .....	79
3.3.	Coleta de dados .....	82
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS</b> .....	<b>84</b>
4.1	Resultados para a tipologia cultural da empresa pesquisada .....	84
4.2	Resultados da tipologia de estratégia competitiva .....	97
4.3	Resultados do relacionamento cultura e estratégia .....	107
4.4	Análise estatística e descritiva .....	108
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>116</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>122</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>129</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta um panorama geral da pesquisa a partir de uma contextualização e justificativas da relevância dos temas analisados. Em seguida, expõe os objetivos da pesquisa a partir da hipótese apresentada que permeiará todo o desenvolvimento da dissertação.

## 1.1 Contextualização

Castells (1999, pág 43) faz referência ao ano de 1.970 como um marco da transformação tecnológica mundial que mudaria a complexidade das relações econômicas, sociais e culturais. O amplo acesso a informação acelerou o processo de globalização e trouxe novos padrões de consumo, tornou consumidores mais conscientes e protagonistas de uma nova realidade social que intensificou a competitividade empresarial e a necessidade de adaptação nas organizações como uma condição de sobrevivência. Esta corrida pela adaptação desafiou o meio empresarial na aceleração de mudanças e o aprimoramento de suas capacidades gerenciais e estratégicas para se adequarem às novas condições ambientais.

Para este processo de mudanças e adaptações existem uma diversidade de estudos sobre o cenário de competitividade empresarial que ampliam o entendimento das possibilidades de relacionamento entre os diversos fatores relacionados a esta importante desafio da administração das organizações. Sem prejuízo a construção do conhecimento sobre os temas relacionados a este processo de adaptação e criação de valor, o relacionamento das variáveis desse processo admitem várias correntes de interpretação de acordo com as preferências do pesquisador.

A necessidade de adaptação das empresas e a sobrevivência em mercados competitivos cada vez mais acirrados impõem-se a gestão das empresas como uma necessidade inegociável, e não pode ter nas suas escolhas estratégicas ou na sua cultura organizacional um limitador capaz comprometer a performance organizacional. A dinâmica da administração estratégica no plano prático do universo organizacional é a arena de convivência da estratégia competitiva e a

cultura organizacional, alternadas como causa e efeito na dinâmica complexa do processo estratégico. Infere-se, a partir dos desdobramentos desta pesquisa, a potencialidade destes dois fatores organizacionais e as sutileza dos detalhes que podem transformá-las em obstáculos no processo de gestão e prejudicar a efetividade do processo de adaptação quando necessárias.

Neste sentido, Porter (1996) afirma que a escolha estratégica refere-se à alternativa que melhor relaciona a organização às oportunidades e ameaças do ambiente externo. Schein (2009, pág 7, 8) ao discorrer sobre as análises das culturas organizacionais afirma que elas dependem do relacionamento com o seu ambiente envolvente. Diferentemente da estratégia competitiva que se subordina aos melhores objetivos entre os disponíveis percebidos pela empresa (PORTER, 1996), a cultura é algo abstrato que só justifica qualquer avaliação de ser boa ou ruim, funcional ou disfuncional quando avaliadas em relação a esta percepção realizada do ambiente da qual pretende se adaptar (SCHEIN, 2009, pág 2). Assim, tanto a cultura organizacional como o maior obstáculo na efetividade de mudanças organizacionais ou na manutenção da estabilidade alcançada, quanto a orientação da estratégia competitiva das organizações em relação ao seu ambiente envolvente, são fatores críticos para a busca ou manutenção de vantagem competitiva das empresas.

Com ênfase nesta proposta de ampliar o diálogo da relação entre a estratégia competitiva e a cultura organizacional tomamos por base outros autores como ANDREWS, 1971; HOFSTEDE, 2001, 1990; KAPLAN e NORTON, 1997, 2000, 2004; KOTTER e HESKETT, 1994; MINTZBERG, 2001; PORTER, 1996 e 1993; PRAHALAD, HAMEL, 1998; SANTOS, 1998. SCHEIN, 1992. SENGE, 1990 entre outros que contribuem significativamente para a compreensão da relação dos fatores organizacionais estratégia competitiva e cultura organizacional no desenvolvimento desta pesquisa.

O estudo pretende também explorar um pensamento complexo no campo administrativo que abrange esta relação da cultura organizacional e estratégia como um fenômeno complexo para melhor compreensão da dinâmica do ambiente organizacional e suas interdependências. Conforme Morin (2007), o pensamento complexo busca unir o que não opera separadamente e convive com realidades distintas que se alternam como causas e efeitos em um mesmo ambiente:

[...] a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplos . Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico. (MORIN, 2007, pág 13).

Analisadas de forma conjunta como sistemas complexos, a convivência da Cultura Organizacional e a Estratégia Competitiva resultam em sistemas delineados por processos denominados dialógicos, que compartilham idéias e trazem novos novos significados ao ambiente organizacional, no lugar de uma leitura fragmentada e incompleta desta realidade que não é simples (GENELOT, 2011). Vistos como sistemas, abrem caminho para o administrador reconhecer a emergência de um novo processo cognitivo abrangente, assentado no aprendizado, a partir de uma proposta de visão sistêmica e integrada (BERTALANFFY, 1973; SENGE, 2000; HOFSTEDE, 1991; MORIN, 1990).

Assim Silva e Baptista (2009) retratam esta dinâmica entre Estratégia Competitiva e Cultura Organizacional que se alternam como causas e efeitos, muitas vezes também consubstanciadas em mecanismos de aprendizagem quando necessárias mudanças na organização:

Observou-se ainda que as interações entre aprendizagem organizacional, cultura e estratégia ocorrem num sentido de “mão dupla”, ou seja, existe um processo de influência mútua entre eles, em que um fator organizacional não é determinante do outro, mas eles vão se moldando continuamente através do processo de interação (SILVA e BAPTISTA, 2009, pág 1).

A pesquisa também pretende demonstrar a importância do estabelecimento de um fluxo constante e recíproco de informações nos diferentes níveis funcionais da empresa para encurtar as distâncias entre os diferentes setores e diminuir as incertezas (GENELOT, 2011; TERRA, 1999). Possibilita conciliar a coexistência de processos de aprendizagem coletiva com as práticas atuais e diárias que, muitas vezes, predominam sobre as primeiras e comprometem sua efetividade (ADIZES, 2004).

Da premissa que a estratégia focaliza os esforços e promove a coordenação das atividades, muitas vezes as adaptações necessárias exigem mudanças comportamentais e o abandono de crenças antigas por processos de aprendizagem e desaprendizagem organizacional seletiva para os comportamentos indesejados

(PRAHALAD E HAMEL, 2005). Daí a grande importância da cultura organizacional na condução das práticas administrativas, como o pano de fundo que representa a identidade da organização, a forma de ser e fazer coletivamente consolidadas que podem oferecer riscos ao seus esforços de mudanças e processos de adaptação das empresas, como o seu principal obstáculo a superado (KOTTER E HESKETT, 1994).

Por sua vez, a estratégia competitiva é a função organizacional que retrata o comportamento corporativo com o ambiente envolvente e o seu padrão de consistência (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPELL, 2010). Além de manter a competitividade da empresa, representa o esforço organizacional na busca por uma vantagem competitiva que a diferencie da concorrência e lhe garanta melhores retornos (PORTER, 1996).

No contexto específico desta pesquisa, ressalta-se as particularidades do mercado bancário brasileiro e a sua evolução recente nos últimos quinze anos que exigiram maior atenção aos processos de adaptação dos grandes conglomerados que compõem o setor. Este últimos quinze anos das instituições financeiras do nosso SFN foram marcados por grandes mudanças no mercado bancário, além de um ritmo de bons resultados que projetam um futuro desafiador para a manutenção desta condição favorável. Mesmo assim, entre 1997 e 2000, com abertura do mercado bancário aos bancos estrangeiros, nosso SFN passou por um período desafiador que alterou significativamente as condições ambientais e a competitividade do setor. Segundo dados do site do Banco Central do Brasil, do total dos bancos em atividade ao final de 1988, aproximadamente 40% interrompeu suas atividades até 2000, metade deles liquidados.

Diversos fatores permitiram aos grandes bancos remanescentes a manutenção de altas margens de lucro, entre elas o grande impacto de novas tecnologias de informatização e as novas formas de interação com seus clientes. Porém a receita de sucesso apresentada pelos grandes bancos no Brasil não é garantia da continuidade desta evolução e, este mesmo ambiente que proporcionou este salto expressivo no crescimento do setor, hoje se apresenta desafiador com ameaças reais a este mercado competitivo caracterizado até então pela baixa mobilidade e estabilidade.

Recente pesquisa da consultoria Accenture, aponta para o risco de entrantes no mercado de meios de pagamento dominado pelas instituições

financeiras, ameaçando 35% de sua receita com a prestação de serviços com advento de novas tecnologias de pagamento móvel não bancarizado. Esse cenário ameaçador reforça a necessidade das instituições financeiras repensar constantemente a estratégia competitiva, aprimorar os processos de sua formação e implementação, adequando o seu comportamento corporativo ao ambiente externo. No plano interno, impõe-se a necessidade de buscar flexibilidade do seu corpo funcional para comportar este ritmo acelerado de mudanças cada vez mais frequentes. Criar as condições necessárias para se ajustar aos novos objetivos estratégicos, e enfrentar cenários de grandes mudanças que estão modificando exponencialmente as relações de consumo deste mercado.

## 1.2 Justificativas

O sucesso de organizações no passado não é garantia que continuará a ser no futuro. As frequentes e, cada vez mais rápidas, mudanças nas variáveis ambientais, desafiam as empresas a acompanhar o ritmo de transformações culturais, sociais e econômicas, e a capacidade de adaptação das empresas assume um papel de fundamental importância como condição de sobrevivência em ambientes competitivos e cada vez mais dinâmicos (KOTTER e HESKETT, 1994).

Neste contexto de sobrevivência e adaptação, na consagrada frase do guru da administração Peter Drucker “The culture eats the strategy for breakfast” assenta-se um consenso sobre a importância de se considerar a cultura organizacional na complexidade de todo o processo estratégico. Peter Senge (2010) citando Edgard Schein, também ressalta a importância da cultura organizacional durante a evolução das organizações ao discorrer sobre a suas relações com os objetivos das organizações “Construir a cultura de uma organização e moldar sua evolução é a “única e essencial função” da liderança.” (SCHEIN *apud* SENGE pág 69, 2010 – MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPELL, 2010).

Porém, a ausência de flexibilidade da cultura organizacional pode comprometer o funcionamento da empresa ao desencorajar novos objetivos estratégicos necessários, além de representar um sério obstáculo aos esforços de desenvolvimento organizacional e mudança. Ao invés disso, pode ser vista uma conveniente aliada, encorajá-las, e funcionar como importante ferramenta de gestão

na aceleração das mudanças necessárias, como da eficácia das práticas práticas organizacionais a partir de ganhos por toda a organização.

Kaplan e Norton (2004), em suas pesquisas de campo no plano prático da efetividade estratégica, apontam que as oportunidades para a criação de valor e de vantagem competitiva sustentada estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias criadoras de valor baseadas no conhecimento e na gestão dos ativos intangíveis da organização. Porém, os autores observam que “ativos intangíveis quase nunca geram valor por si só, mas precisam se combinar com outros ativos”. Os autores argumentam que “... ativos intangíveis raramente afetam diretamente o desempenho empresarial. Antes, seu impacto é indireto e percorre complexas cadeias de causa e efeito” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 26).

De difícil mensuração, a cultura organizacional é o pano de fundo de um complexo universo simbólico representado por uma intrincada teia de relações no seu ambiente interno (HOFSTEDE, 1991; SMIRCH, 1983). Sua importância está em ser transversal a toda a empresa, como uma personalidade, que influencia sua eficácia em larga escala pois está presente no exercício de todas as suas funções organizacionais e pode minar as tentativas de mudança da empresa sem ações de intervenção que reconheçam as forças de seu emaranhado de relações, e, assim, torná-las menos conflituosas e incertas (HOFSTEDE, 1991; DENISON, 1996).

A cultura organizacional guarda relação direta com o desempenho das organizações como resultado do equilíbrio de traços culturais necessários à prática eficaz da gestão (CAMERON e QUINN, 2011). Diferente do clima organizacional, a cultura organizacional é mais difícil de mensurar por atuar em níveis mais profundos, tidos como um inconsciente organizacional, que se opera automaticamente e sem questionamentos (SCHEIN, 1992; ACKTOUF, 1994; LANGAN-FOX & TAN, 1997). De difícil intervenção, exige dos administradores maior sensibilidade para compreender o seu processo de criação, as suas causas que, consolidadas, exigem mais parcimônia durante a transição desejada (SCHEIN, 1992).

Diversos artigos e pesquisas no meio empresarial também reconhecem esta importância da cultura organizacional para o bom desempenho das organizações. A partir dos anos 80, o tema passou a ter muita evidência na literatura acadêmica, principalmente com o sucesso empresarial dos japoneses. Uma cultura organizacional tida como orientada para o empregado e a busca pelo consenso, que considera a mudança uma constante (PASCALE e ATHOS, 1982; OUCHI, 1982).

No Brasil não é diferente, e a Academia reconhece e pesquisa o tema, considerando-o de extrema relevância na Administração. Uma análise de artigos publicados nos principais periódicos científicos de Administração e anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), de 2001 a 2010 sobre Comportamento Organizacional, revelou a importância dada à cultura organizacional nos estudos das organizações.

Tabela 01 – Produção científica no Brasil de 2001 a 2010;

Categorias	Total	EnANPAD	Periódicos	% do total
Cultura organizacional	115	95	20	13%
Relação indivíduo-organização	103	78	25	12%
Aprendizagem organizacional	94	70	24	11%
Diversidade	88	74	14	10%
Cognição e percepção no trabalho	67	49	18	8%
Estresse e qualidade de vida	57	52	5	6%
Liderança	57	50	7	6%
Valores e personalidade	51	33	18	6%
Competências	49	34	15	6%
Afetos no trabalho	46	37	9	5%
Mudanças organizacionais	40	35	5	5%

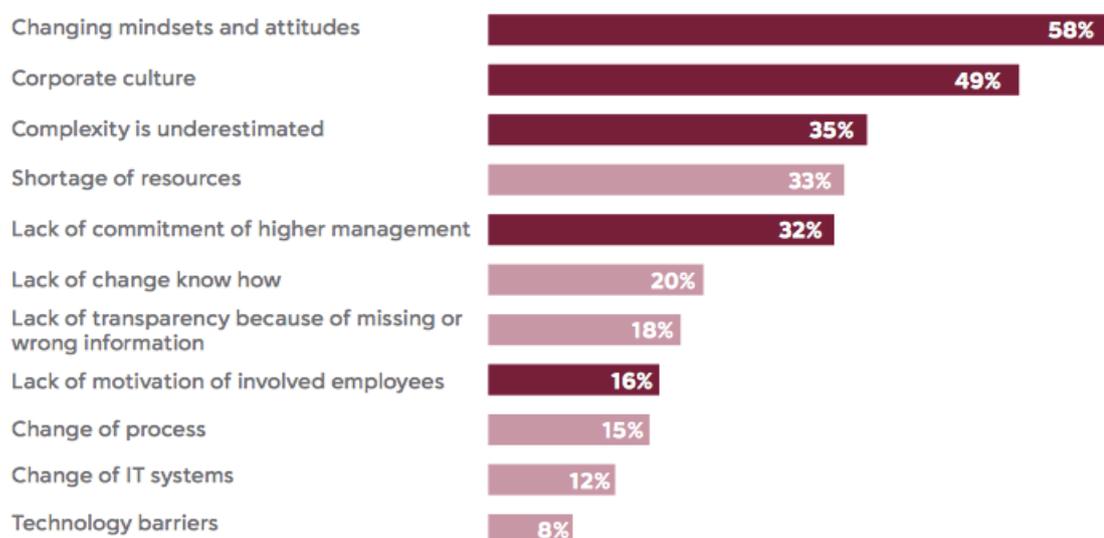
Fonte: Sobral, Mansur (2013, pág. 26) .

No plano prático, pesquisa da IBM (2008) conduzida pelo Centro de Avaliação e Métodos (ZEM - Center for Evaluation and Methods) da Universidade de Bonn na Alemanha foi realizada com 1.500 profissionais ao redor de todo o mundo com o objetivo de avaliar as práticas de mudanças organizacionais, e as condições do “change gap” - disparidade entre a expectativa e a capacidade de implementação de mudanças organizacionais. Esta pesquisa observou que apenas 41% dos projetos organizacionais foram considerados bem sucedidos no cumprimento dos objetivos dentro do prazo planejado, orçamento e qualidade esperada.

Também que o “change gap” quase triplicou de 2006 a 2008 em razão das mudanças serem mais complexas, incertas e mais frequentes, que culminaram em estimativas de 134 % do custo médio do planejamento original na condução de projetos com problemas. Problemas estes atribuídos a maior dificuldade no

atingimento dos fatores não tangíveis, considerando a cultura organizacional como os maiores desafios para a correta execução destes projetos.

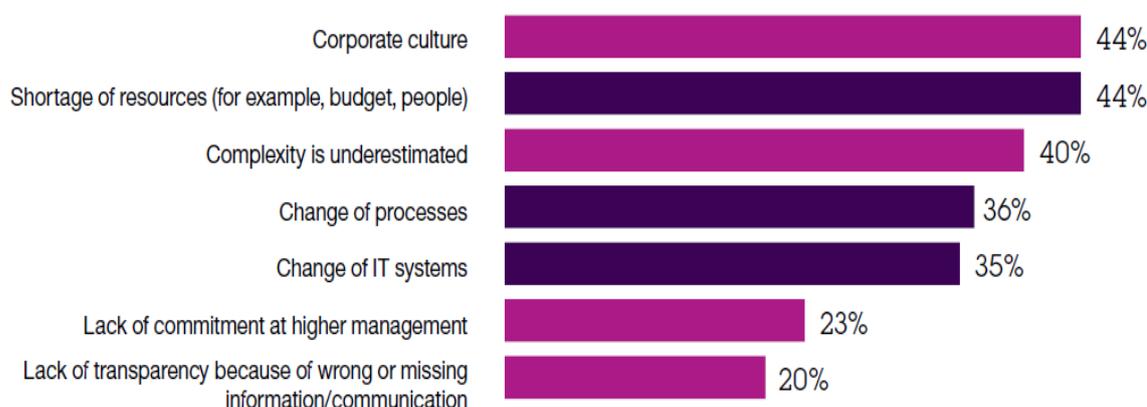
Gráfico 01: importância da Cultura Organizacional em projetos - pesquisa IBM 2008.



Fonte: IBM Global Making Change Work, 2008.

A mesma pesquisa realizada pelo IBM em 2014 revela um cenário inalterado na eleição de especialistas dos principais obstáculos da realização das mudanças organizacionais, inclusive com a ascensão da cultura organizacional em relação a mesma pesquisa realizada em 2008 como o maior desafio a ser enfrentado em projetos desenvolvidos pelas empresas.

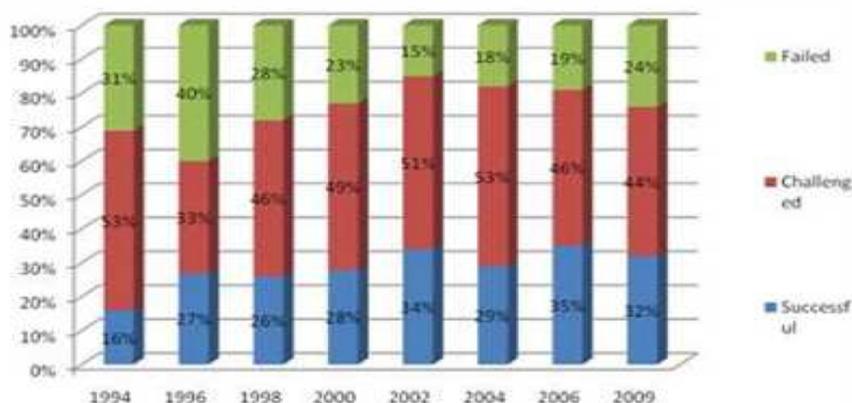
Gráfico 02: importância da Cultura Organizacional em projetos - pesquisa IBM 2014.



Fonte: IBM Global Making Change Work, 2014.

Também o PMI – *Project Management Institute*, relata a alta taxa de insucesso de projetos, confirmando as dificuldades das organizações de gerir intervenções que signifiquem alterar práticas consolidadas nas empresas.

Gráfico 03: Efetividade das iniciativas de mudanças organizacionais.



**Legenda**

**Projeto cancelado ou nunca implementado (Failed)**

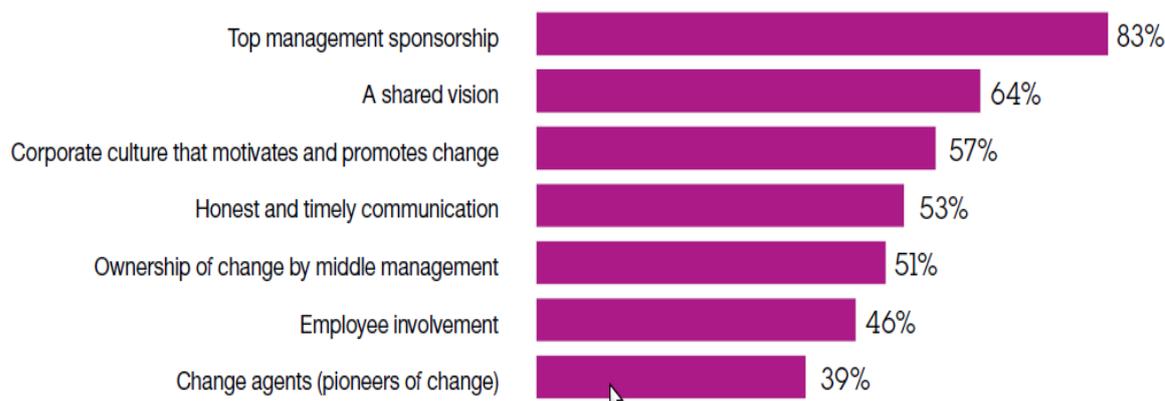
**Projeto concluído com atraso, ou acima do custo esperado, ou incompleto em suas funcionalidades requeridas (Challenged)**

**Projeto concluído com sucesso (Successful)**

Fonte: PMI, 2013.

A importância do apoio da alta gestão também é relatada pelos especialistas na pesquisa IBM de 2014. Permite inferir uma importante conexão com o alinhamento da cadeia de liderança nesta relação da estratégia e cultura embasado no equilíbrio da configuração do estágio atual da organização e a gestão dos recursos disponíveis durante a implementação estratégica.

Gráfico 04: importância do apoio da alta gestão em projetos em pesquisa IBM 2014.



Fonte: IBM Global Making Change Work, 2014.

### 1.3 Problema de pesquisa e hipótese

A hipótese para o estudo se baseia na verificação da existência de alinhamento entre a estratégia competitiva adotada e o tipo cultural existente na percepção de administradores de agências de uma instituição financeira.

Desta forma a hipótese principal é:

- **Hipótese de pesquisa:** existe alinhamento entre a estratégia competitiva adotada e o tipo cultural percebido na empresa.

Assentados na necessidade de um senso único de direção das práticas organizacionais por toda a cadeia de liderança da empresa, estas duas variáveis estão presentes e convivem na dinâmica do processo de administração estratégica, nas suas diferentes fases estratégicas da formulação à implementação.

A pesquisa está circunscrita na pergunta:

***Existe relação entre a cultura organizacional e o estilo estratégico adotado pela organização pesquisada ?***

### 1.4 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é verificar a existência de alinhamento entre as variáveis estratégia competitiva e cultura organizacional.

Os objetivos específicos são:

1. *determinar a percepção do tipo cultural atual da organização pesquisada através da aplicação de questionário baseado na Tipologia de Quinn com o público alvo do estudo de caso;*
2. *determinar a percepção da estratégia competitiva utilizada pela empresa pesquisada através da aplicação de questionário baseado no modelo de Miles*

*e Snow com o público alvo do estudo de caso;*

- 3. verificar a existência de congruência entre as percepções do tipo cultural e estilo de estratégia competitiva adotadas pela empresa baseado na proposta de Quinn e McGrath que relacionam estas duas variáveis;*
- 4. contribuir para a discussão sobre o alinhamento na percepção da cultura organizacional e da estratégia competitiva, além da sua relação e importância na condução da organização;*

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção analisa, descreve e discute os principais elementos dos fatores organizacionais CO e EC de forma isolada e, posteriormente, de forma conjunta. Aborda suas origens, conceitos e linhas de interpretação para aprofundar o conhecimento além do referencial bibliográfico e aproximá-lo da realidade organizacional atual.

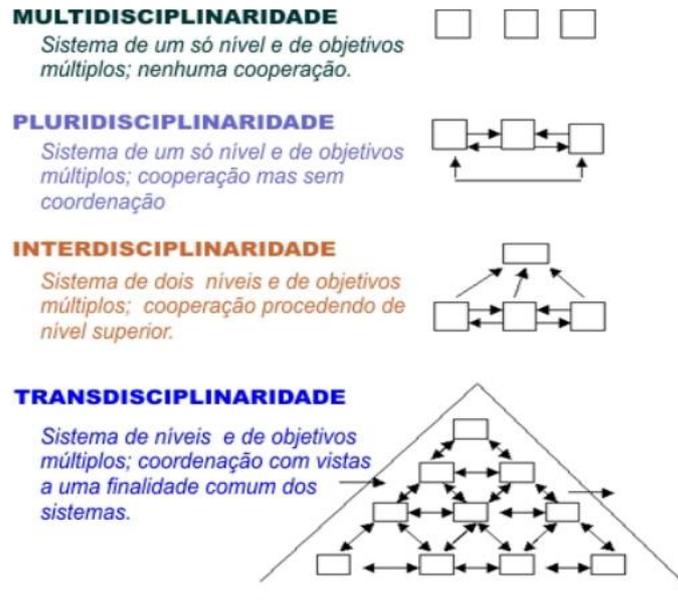
### **2.1 Cultura organizacional**

A seguir será analisada a origem da cultura no contexto organizacional, além de suas principais correntes de interpretação que moldam o seu entendimento na ciência da administração.

#### **2.1.1 Origens**

O estudo da administração como uma ciência social aplicada exige do pesquisador exercitar um pensamento integrado com outras disciplinas, e não a sua simples justaposição. Assim, um olhar transdisciplinar das relações sociais emerge na esfera da administração, incluído neste universo a cultura organizacional, que exige uma nova forma de pensar o fenômeno complexo da realidade organizacional.

Ilustração 01: pensamento complexo transdisciplinar na Administração.



Fonte : adaptado de Jantsch (1992).

Neste sentido Chanlat (2000, *apud* CARDOSO, 2009), aborda a transdisciplinaridade na administração como algo “... que se define sobretudo pela exigência da retomada reflexiva das experiências humanas e de seus resultantes em multidimensionalidade.”

Esta transdisciplinaridade da Administração permitiu novas abordagens do fenômeno organizacional a partir de Burrell e Morgan (1979) que resgataram a condição subjetiva das relações sociais no universo organizacional, como uma opção aos preceitos da corrente funcionalista nas pesquisas administrativas e a preferência pelo uso de métodos analíticos, com uso de métodos quantitativos. A perspectiva de Burrell e Morgan sugerem novos paradigmas para o desenvolvimento das teorias organizacionais, a partir de quadrantes opostos da relação conflito e estabilidade, e da perspectiva de análise objetiva e subjetiva.

Ilustração 02: Paradigmas da Administração de Burrel e Morgan.



**Fonte:** Adaptado pelo autor – Burrel e Morgan (1979).

Apesar dos autores classificarem cada quadrante como paradigmas a serem desenvolvidos independentemente, outra corrente adota uma postura mais flexível e aceita a possibilidade de intercomunicação entre as diferentes concepções epistemológicas para desenvolvimento dos estudos organizacionais. Assim, sobre os quatro paradigmas de Burrel e Morgan, Rodrigues Filho (1998) afirma:

Embora a incomensurabilidade dos paradigmas tenha sido objeto de ataques, descritos como "guerra dos paradigmas", muitos autores defendem sua interação, conexão e cruzamento (Jackson & Carter, 1993; Hassard, 1988; Willmott, 1993; Schultz & Hatch, 1996), admitindo simultaneamente contrastes e conexões entre paradigmas, que podem também ser mutuamente complementares em vez de exclusivos. (RODRIGUES FILHO, 1998, pág. 3).

Neste contexto de intercomunicação em alternância de paradigmas, o exercício epistemológico da cultura organizacional só é possível a partir de uma postura reflexiva e crítica desta realidade que considere os aspectos e nuances destas relações construídas socialmente, e de difícil mensuração devido a sua complexidade não linear e imprevisível. É uma perspectiva que considera maior dinamismo no ambiente organizacional, a possibilidade da emergência de novas formas de organização considerando outras variáveis que a compõem, inferindo novas possibilidades de interpretação do processo de gestão das expectativas dos *stakeholders* e da própria empresa.

Conforme Morgan (1996), as organizações podem ser vistas alternadamente como complexas, ambíguas e paradoxais e, de forma circular, estão sempre presentes diferentes realidades que interagem por uma lógica não linear e

complexa. O desafio de buscar diagnóstico como uma alternativa a essa complexidade passa pelo abandono dos métodos incapazes de integrar diferentes significados com objetivos diversos e, por vezes, conflitantes.

Nesse contexto, as organizações se expressam pela interação de um conjunto de fatores tangíveis e intangíveis que compõem a dinâmica das relações entre seus membros com o seu ambiente, e estruturam uma teia de significados de uma realidade compartilhada denominada como a sua cultura organizacional (HOFSTEDE, 1991; SMIRCH, 1983, SCHEIN, 1992). Como resultante desta interação, emerge uma identidade coletiva consolidada por um processo construído socialmente ao longo do tempo e tida como a ideal pelo grupo. Atua como um fator estruturante do comportamento individual dos empregados baseados em crenças, valores e suposições compartilhadas no seu modo de agir coletivo (SCHEIN, 1992).

Moldam uma realidade cultural institucional por uma intrincada teia de significados entendida como um processo de construção e compartilhamento da realidade organizacional, por meio do qual eventos, expressões e manifestações culturais são significados pelos empregados (MORGAN, 1996). Criam um modo de ser coletivo tido como o ideal baseado em valores, crenças, suposições compartilhadas e consolidadas no inconsciente coletivo como seu fio condutor para o desenvolvimento de suas atividades (SCHEIN, 1990; ACKTOUF, 1993).

Dentro de um universo simbólico de significados desenvolvidos pelo grupo, a cultura organizacional é dinâmica e mutável, segue padrões comportamentais coletivos universais influenciados pelo seu ambiente. Apesar de difícil mensuração e gestão com planejamentos de curto prazo, exerce profunda influência no desempenho das organizações como resultado do equilíbrio de traços culturais necessários à prática eficaz da gestão, além de propiciar um melhor processo de tomada de gestão (CAMERON e QUINN, 2011). Neste mesmo sentido da importância da mensuração cultural, Cameron e Quinn (2011) afirmam que:

[...] A necessidade de mensuração da cultura organizacional está relacionada à necessidade de mudança e manutenção de estabilidade em face do ambiente de crescente turbulência que tem caracterizado o mundo dos negócios atualmente. (QUINN, 2011).

Apesar dos objetivos da Administração em sistematizar os atos de gestão para torná-los mais previsíveis e controlados, a cultura organizacional é um

mecanismo complexo e transversal a toda a organização. Resultante de um emaranhado de relações simbólicas entre fatores materiais e imateriais, é regida pela imprevisibilidade e pela emergência de novas configurações em ambientes imprecisos. É um fenômeno multidisciplinar que exige do administrador uma visão integradora e complementar, capaz de unir o que parece ser conflitante através de um novo paradigma, baseado em um processo dialógico não racional e imprevisível. Ao criar uma identidade organizacional, a cultura organizacional comporta-se de forma complexa e, ao mesmo tempo, manifesta-se alternadamente como um mecanismo na busca de estabilidade para o grupo em uma perspectiva sociológica, como também um mecanismo de adaptação às mudanças que a organização venha a enfrentar na perspectiva antropológica.

Com relação ao pensamento complexo, e a partir de uma leitura mais flexível da dos fenômenos transdisciplinares, Morin (1994) afirma:

[...] O ponto de sustentação da transdisciplinaridade reside na unificação semântica e operativa das acepções através e além das disciplinas. Ela pressupõe uma racionalidade aberta por um novo olhar sobre a relatividade das noções de definição e objetividade. O formalismo excessivo, a rigidez das definições e o absolutismo da objetividade comportando a exclusão do sujeito levam ao empobrecimento. (MORIN, 1994).

Conforme Genelot (2001), mesmo aparentemente conflitantes, fatores antagônicos característicos da cultura organizacional, como a disputa de prevalência de interesses de curto e longo prazos concomitantemente, se relacionam e encontram um significado comum pelo compartilhamento de uma visão que se consolida por um processo cognitivo ao longo do tempo, integrando as partes em um todo que lhe dê sentido. Esse contexto cultural das organizações sugerem a necessidade repensar uma abordagem administrativa predominantemente funcional e redutora, prática e cartesiana, para adoção de um pensamento integrado e sistêmico. A partir de uma abordagem complexa do ambiente administrativo, busca-se promover as condições necessárias a para a emergência dos resultados pretendidos como eficiência do ambiente criado, ao invés de simplesmente prescrevê-los e forçar que eles aconteçam (ACKTOUF, 1993).

Neste mesmo sentido de equilibrar fatores de objetivos aparentemente antagônicos que necessitam coexistir no mesmo ambiente, Adizes (2004 apud CASTRO, ABREU 2013), destaca a criação de um ambiente propício para a

intercomunicação e o resgate do equilíbrio das ações de curto e longo prazo. Abordam esta relação de convivência de diferentes objetivos dentro da mesma empresa observando as diferentes áreas funcionais com atividades e foco específicos, que, quando mescladas, tendem a dar preferência a execução das atividades de curto prazo sobre a de longo prazo. Uma visão geral das áreas funcionais da empresa foi apresentada por Adizes (2004, apud CASTRO, ABREU 2013), e mostra a orientação temporal de algumas dessas áreas.

Quadro 01: Orientação temporal das atividades empresariais.

<b>FOCO NO CURTO PRAZO</b>	<b>FOCO EM PRAZO MÉDIO</b>	<b>FOCO NO LONGO PRAZO</b>
VENDAS		MARKETING
PRODUÇÃO		ENGENHARIA
PESSOAL		RECURSOS HUMANOS
		PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
	CONTABILIDADE	FINANÇAS
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
	JURÍDICO	

**Fonte:** Castro, Abreu (2013) – adaptado de Adizes (2004).

Peter Senge (1990), além nesta visão da necessidade de intercomunicação e, a partir de uma visão sistêmica da organização como um organismo integrado, dispõe sobre a interpretação dos fenômenos organizacionais complexos, do qual se incluem a cultura organizacional. Propõe uma forma sistêmica para a compreensão das interrelações entre as partes do todo sem fragmentá-lo e reduzir a sua interpretação de forma simplista e incompleta. Normalmente guiadas por um imediatismo de curto prazo, prevalece no ambiente empresarial a interpretação dos fenômenos organizacionais complexos por uma lógica funcional fragmentada da realidade. Vistas como uma ponte para eficiência de suas ações, estas interpretações são confortadas por uma frágil sensação de controle, mesmo que evidentemente desconectadas da realidade e com resultados efêmeros e ineficientes do ponto de vista sócio técnico. Acabam por comprometer o desenvolvimento das capacidades humanas tão necessárias ao bom funcionamento, ao aprendizado constante e ao processo de adaptação a mudanças naturais dos ambientes organizacionais.

Nesta visão não estanque da cultura organizacional, muito além do objetivo de manter a estabilidade do grupo, o grande desafio do pesquisador é colaborar na condução dos processos de mudança organizacional. Através de processos de socialização de novos conhecimentos, associam-se a movimentos que reordenam os comportamentos de acordo com novas crenças, valores e objetivos. Esta interdependência do aprendizado organizacional com a cultura organizacional está consubstanciada na necessidade de se criar condições propícias do contexto cultural da organização para que a aprendizagem organizacional aconteça, e com ela, naturalmente, os processos de renovação cultural naturais a qualquer grupo social (SENGE, 2000; NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Senge (2010) retrata como este contexto cultural pode representar um obstáculo às tentativas de mudança organizacional em projetos, ou mesmo em processos de melhoria contínua e desenvolvimento profissional, enfatizando a necessidade de visão sistêmica para buscar a coesão do grupo:

[..] A maior parte das iniciativas de mudança sérias acaba esbarrando em questões intrínsecas ao sistema gerencial prevalecente. Dentre essas questões estão o comprometimento dos gerentes com as mudanças sempre que elas não os afetem, tópicos "indiscutíveis", delicados de se abordarem, e o hábito arraigado de se atacarem os sintomas e de se ignorarem as causas sistêmicas mais profundas dos problemas. Somos limitados, ao abordar essas questões, pela nossa capacidade de aprendizagem coletiva. Um comprometimento compartilhado para a mudança somente se desenvolve se tivermos uma capacidade coletiva de gerar aspirações compartilhadas. As pessoas só começam a discutir as questões "indiscutíveis" quando começam a desenvolver habilidades de reflexão e indagação que lhes permitem falar abertamente sobre questões complexas e conflitantes sem assumir uma atitude defensiva. As pessoas passam a ver e a lidar com as interdependências e com as causas mais básicas dos problemas somente quando desenvolvem habilidades de pensamento sistêmico. Minha experiência diz que, se capacidades de aprendizagem básicas como essas forem deficitárias, isso representará uma limitação fundamental para a sustentação da mudança. (SENGE, 2010).

### **2.1.2 Conceitos**

A definição do conceito de cultura organizacional não é consenso no meio acadêmico, e varia de acordo com a perspectiva adotada pelos pesquisadores com ênfase em algumas de suas características predominantes. O interesse pelo tema

ganhou destaque no ambiente empresarial e na literatura acadêmica nos anos 80, principalmente com o sucesso empresarial dos japoneses. Atribuiu-se este sucesso a uma cultura organizacional claramente orientada para o empregado e na busca pelo consenso, que considera a mudança como uma constante (PASCALE e ATHOS, 1982; OUCHI, 1982). De acordo com Hofstede, o termo cultura organizacional apareceu pela primeira vez na década de 60 na literatura acadêmica inglesa associada ao que denominamos hoje como clima organizacional, que, analisada de forma menos aprofundada, representa a parte visível do fenômeno organizacional cultural.

Ilustração 03: Iceberg da Cultura e Clima Organizacional.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O clima organizacional, visto como um produto da cultura organizacional, diz respeito aos seus elementos manipuláveis que refletem na percepção subjetiva do ambiente da empresa, influencia o ânimo e o bem estar dos funcionários (DENISON, 1996 e SOUZA, 1978).

Para Souza (1978):

[..] O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles. (SOUZA, pág. 38).

Por sua vez, a cultura organizacional encontra-se em diferentes níveis até no inconsciente coletivo do grupo, orientando a prática administrativa de forma consolidada e de difícil manipulação (SCHEIN, 1992; HOFSTEDE, 1991). Geralmente baseadas no consenso do grupo na orientação antropológica, ou nas relações de poder no pensamento sociológico, é a medida da funcionalidade da organização a ser observada de acordo com a coesão do grupo. Representará a eficácia das práticas organizacionais em larga escala na busca do atingimento de seus objetivos comuns e compartilhados com coerência.

Mayo (2003) na tentativa de retratar a presença da cultura organizacional no ambiente empresarial enfatiza os valores organizacionais como base da gestão das expectativas comportamentais, além de ressaltar sua intangibilidade e dificuldade de ser mensurada e percebida:

Assim como o ar, que não se vê, mas percebe-se sua presença pelo mover das folhas das árvores, a cultura organizacional certamente é algo intangível, entretanto a sua existência é notada por sua influência nos acontecimentos organizacionais. A cultura faz menção aos sistemas, processos e expectativas comportamentais históricas, que, por consequência direta e indireta, influenciam todas os aspectos da organização. (MAYO, 2003).

A abordagem antropológica da cultura visa a compreensão das universalidades do comportamento humano na vida coletiva, o desenvolvimento do processo de transmissão dos elementos culturais, como se pretendesse definir as “regras do jogo”. Berger e Luckmann *apud* Fleury (1987), destacam o simbolismo do universo cultural integrado por significações construídas pelo grupo como uma lente para a percepção da realidade que os cerca. Este olhar antropológico atribui muita importância aos mecanismos de aculturação desenvolvido em processos dialéticos. Caracterizados pela transmissão de idéias coerentes e consideradas como legítimas o suficiente para o desenvolvimento de um processo de cognição, formam-se pelo consenso dos seus membros, integrando um conjunto de significados que dão a unidade desejada e facilitam a sua comunicação.

Durhan (1984), ilustra bem as origens e a perspectivas da análise da cultura na visão antropológica com menor destaque às relações de poder, mais centradas nos mecanismos da vida coletiva, e na forma de seus processos de socialização:

A opacidade da sociedade, a inconsciência dos homens em relação aos mecanismos de produção da vida social nunca puderam ser vistas pelos antropólogos, nas sociedades essencialmente igualitárias com as quais se preocuparam, como resultado do ocultamento da dominação de uma classe sobre a outra. Obviamente, é possível analisar relações de poder nas sociedades primitivas, mas isto não é nem o fulcro nem o centro da concepção de cultura. (Durhan, 1984, p. 77).

Neste mesmo sentido, Acktouf (1994) aproxima o conceito com viés antropológico a realidade organizacional:

A cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente, cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos. (ACKTOUF, pág. 47).

Para a perspectiva sociológica do fenômeno cultural nas organizações, os autores reforçam os traços das relações de poder e dominação consubstanciadas pela institucionalização de superestruturas dotadas de cunho ideológico, que buscam dar a sustentação necessária e legitimar um modelo de funcionamento.

Nesta linha, Fleury (1987) afirma que:

[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1987, pág, 22)

Freitas (2005) também enfatiza sua definição nos aspectos das relações de poder, e acrescenta na sua definição a busca de uma unidade, significados comuns e compartilhados:

[..] Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 2005 pág. 97).

Pettigrew (1985) ressalta a importância do tempo para a compreensão do fenômeno cultural na organização:

[...] é o sistema no qual significados aceitos pública e coletivamente operam para um dado grupo num dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta a situação dos indivíduos para eles mesmos. (PETTIGREW, (1985, pág. 44).

Peter Senge (1990) associa a cultura organizacional como um pano de fundo indispensável a aprendizagem organizacional que a renova. Um dinamismo cultural previsto em processos de aprendizagem contínuos, onde o conhecimento gerado é assimilado individualmente e se manifesta coletivamente, na medida em que os novos comportamentos são internalizados pela empresa (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Senge (1990) faz referência a importância dos modelos mentais neste contexto afirmando que “[...] a transferência do aprendizado individual para o organizacional é eficaz, na medida em que os membros da organização conseguem tornar explícitos e transferíveis os seus modelos mentais.”

Para Martin (1992), a cultura organizacional se orienta por três diferentes perspectivas, delineadas dentro de três dimensões. A primeira delas avalia a consistência da relação entre as suas manifestações culturais. A segunda dimensão avalia o seu grau de consenso ou homogeneidade, e a terceira dimensão diz respeito a sua ambiguidade em relação à sua transparência, ou à ambiguidade em grupos, ou, ainda, na organização.

Estas dimensões orientam o estudo da cultura organizacional por três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. Pela perspectiva integrativa, consideram-se as manifestações culturais de acordo com a sua consistência, pelo consenso e transparência de suas ações, que enxerga a ambiguidade como um fator a ser ajustado para o processo de integração. A perspectiva da diferenciação considera a existência de subculturas organizacionais e restringe o conceito de homogeneidade e transparência em toda a organização. A terceira dimensão, denominada fragmentadora, se orienta por um ambiente caracterizado por uma maior ambiguidade da organização, imersa num contexto diverso e conflitante de interesses.

Hofstede (1997) ressalta na sua definição a importância da cultura nacional na formação e desenvolvimento dos traços culturais nas empresa, abordagem

seguida por diversos autores (FREITAS, 1991; TANURE 2008; MOTTA e CALDAS, 1997). Destaca a existência de modelos mentais como guia do comportamento individual, e o alcance da sua atuação nas práticas organizacionais como holística, determinadas historicamente, construídas socialmente e difícil de mudar. A partir destes parâmetros, são classificadas resumidamente como a “programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. Esta mesma definição contemplando suas origens nas relações sociais e a interação com o ambiente, origens antropológicas e a complexidade do fenômeno é descrita como:

[...] uma “programação mental”, ou seja, um condicionamento, normalmente inconsciente, que deixa aos indivíduos considerável liberdade para pensar, sentir e agir, mas dentro dos constrangimentos daquilo que o seu ambiente social oferece em termos de opções de pensamentos, sentimentos e ações. Estes constrangimentos estão presentes em todas as esferas da vida e, para os compreender, a vida humana deve ser vista como um todo integrado. (HOFSTEDE, 1997, pág. 271)

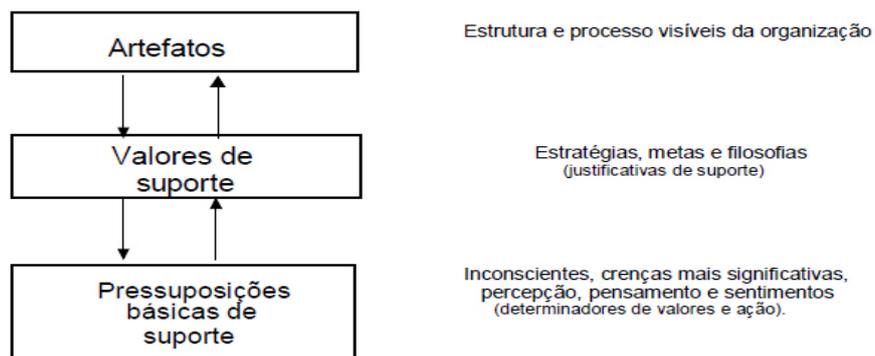
O conceito mais adotado para a definição de cultura organizacional é de Edgar Schein (1992) e tem sua origem na Psicologia. Baseada na dinâmica das relações na própria organização, destaca a importância da liderança no processo de aculturação e gestão dos elementos culturais da empresa. Segundo o autor, “cultura e liderança são duas faces da mesma moeda” e, a partir desta relação, o comportamento do grupo será determinado pela maior ou menor internalização dos valores atribuídos como verdade. Assim, novos valores se integram à cultura da empresa como seu fio condutor, evoluem e se reconstróem de acordo com as novas percepções e tendências observadas. É um produto da interação social dos membros na organização em um conjunto de suposições básicas inventadas, descobertas ou construídas para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, consideradas como válidas e repassadas coletivamente como a maneira correta de lidar com os problemas.

Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1982, pág 247).

### 2.1.3 Elementos da cultura organizacional – Schein e Hofstede

Conforme Schein (1992), a cultura organizacional possui três níveis e sua essência está nas suposições básicas e crenças consolidadas entre seus membros, operados de forma inconsciente e não questionável. Deste nível básico e mais profundo da cultura, o autor afirma serem moldados os valores e normas da empresa que, assimilados, são usualmente praticados de forma consciente pelos seus membros. Finalmente, ações guiadas culturalmente produzem artefatos na sua parte mais visível e menos profunda da estrutura organizacional que, apesar de considerados os elementos mais acessíveis da cultura, são tidos como indecifráveis quando analisados isoladamente.

Ilustração 04: Elementos culturais de Schein;



**Fonte:** Adaptado de Schein (1992, pág 17).

Segundo Schein, o nível dos artefatos estão incluídos tudo o que se percebe em contato com uma organização não familiar, possível de ser visto, ouvido e sentido. Deste nível observa-se os organogramas, a forma de se vestir e os processos organizacionais que conferem um estilo característicos facilmente identificados por alguém de fora. Porém, segundo o autor, apesar de gerarem naturalmente *insights* resultantes de associações e inferências projetadas por experiências passadas do observante, só revela seu real significado àqueles que tiveram contato direto com os níveis culturais mais profundos que as fazem ter sentido e significado de ser o que são e representam. Como exemplo, no contexto atual das empresas de tecnologia como as gigantes Google, Apple e Microsoft seria ingênuo e precipitado afirmar que a informalidade e flexibilidade que se apresentam

externamente poderiam estar relacionado a má qualidade de gestão ou falta de compromisso de seus empregados.

No nível das crenças e valores, Schein os relaciona àquilo desejado pela organização, como regras escritas e externadas vistas como guias para o comportamento dos empregados que devem servir como parâmetro de suas ações. Dependem de validação prática para sua aceitação ser compartilhada pelo grupo e aceita como suposições básicas operadas inconscientemente. Embora ainda não comprovadas como soluções válidas para consolidar o comportamento do grupo elas são aceitas por reduzirem a incerteza e confortam as necessidades volitivas de buscar a melhor das opções para os problemas que venham a ser enfrentados. O autor apresenta um exemplo de solução para o aumento de vendas de uma gerente baseada em uma crença que, apesar de facilmente desafiado e questionado, aumenta progressivamente a sua aceitação como ideal pelo grupo enquanto não houver alternativa substituta que não ponha em risco estes objetivos almejados pela solução baseada na crença: “Devemos aumentar a propaganda ... Ela acredita que quando alguém está em dificuldade, é uma boa solução aumentar a propaganda”.

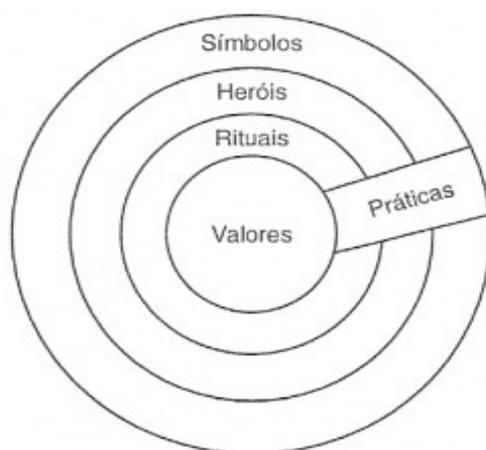
Alçadas ao nível de uma realidade inquestionável e operadas inconscientemente, as suposições básicas passam a ser reconhecidas pelo grupo não mais como parâmetros, objetivos a serem seguidos como nas crenças e valores que nem sempre se mostram congruentes no plano operacional e nas políticas de negócio das empresas. São tidas como verdades absolutas do que já foram crenças e valores testados e validados como úteis e funcionais repetidamente no plano prático.

Algumas vezes óbvias, são fruto de um consenso do grupo e do ambiente empresarial, denominadas por Schein como o DNA das organizações por dar a sustentação necessária e funcionar como um sistema defensivo contra o surgimento de novas possibilidades que ponham em risco a estabilidade cognitiva consolidada para uma expectativa plenamente atendida.

Neste nível das suposições básicas estariam, por exemplo, o reconhecimento dos benefícios do *home office* no ambiente empresarial. Apesar dos diversos fatores positivos atribuídos a nova proposta de trabalho para aqueles que executam tarefas passíveis de serem realizadas individualmente, excetuando-se os profissionais liberais, há um consenso pela necessidade de supervisão e controle das atividades diárias de funcionários como algo inquestionável ainda pela grande maioria das

empresas no Brasil. Reportagem da revista Você S.A. em 2014 cita pesquisa de “Kimberly Elsbach e Daniel Cable, da Universidade da Califórnia e da London Business School demonstrou que o praticante de home office tem até 25% menos chance de ser promovido em relação a quem trabalha presencialmente.” Da mesma forma, Schein cita McGregor (1960) que afirma ser as “suposições sobre a natureza humana a base dos sistemas de administração e controle” para garantia de estabilidade e previsibilidade. Segundo Hofstede os elementos culturais se manifestam diferentemente em quatro categorias por níveis de profundidade : símbolos, heróis, rituais e valores.

Ilustração 05: elementos culturais de Hofstede.



**Fonte:** Hofstede (1991).

Conforme Hofstede, os símbolos são carregados de significados e só são reconhecidos por aqueles que pertencem ao grupo onde foram desenvolvidos e os utilizam como forma de comunicação entre seus integrantes. São figuras, objetos, palavras ou gestos que surgem e desaparecem com o tempo na medida que exerçam sua função de tangibilizar os elementos culturais do grupo. Heróis são pessoas vivas ou mortas, ou referências imaginárias que representaram ou exercem a função de ser um exemplo do modelo de comportamento desejado, e reúne as características mais valorizadas pelo grupo. Rituais são elementos culturais representados por práticas coletivas espontâneas e sem valor técnico, porém essencialmente importantes como forma de reforçar os laços que mantêm a coesão do grupo mediante atividades de socialização. Como exemplo rituais, Hofstede cita reuniões aparentemente desnecessárias tecnicamente, porém úteis como forma de

superiores afirmarem a autoridade perante seu grupo.

Os três primeiros elementos culturais são classificados por Hofstede como práticas por serem visíveis e observáveis. Apesar de visíveis ao observador sua significação só é perceptível àqueles pertencentes ao grupo e, por isso, tidas como invisíveis de qualquer significado para aqueles que não vivenciam e compartilham dos objetivos que lhes deram origem.

Os valores, diferentemente dos elementos classificados como práticas, são invisíveis também ao observador e formam o elemento central da cultura. Manifestam-se inconscientemente por possuírem alto nível de adesão e validade aceita praticamente de forma unânime pelo grupo. Nos valores estão consubstanciados a forma ideal desejada pelo grupo, e serve de parâmetro como a expectativa de forma incontestada do comportamento desejado aos seus integrantes. Hofstede (1998) reforça que os valores são mais difíceis de mudar que os elementos classificados como práticas, seguem uma lógica interna e, muitas vezes, apenas perceptível e manipulável para aqueles imersos na sua teia de significação que dão vida ao seu engendramento cultural.

O autor desenvolveu uma pesquisa transnacional com filiais da IBM por 40 países durante quinze anos e observou, a partir de elementos culturais comuns a todos eles, diferentes percepções da realidade e valores dos grupos que influenciavam a cultura organizacional daquelas filiais. A partir desta constatação identificou quatro dimensões de valores organizacionais presentes na organização do trabalho das empresas, capaz de representar aproximadamente metade desta relação entre os valores nacionais e a formação e traços culturais.

A primeira dimensão é representada pelo distanciamento do poder de acordo com forma que cada sociedade se comporta com as relações de poder organizacionais e além da empresa. Esta dimensão é capaz de aferir o nível de aceitação das relações de poder e os desdobramentos advindos destas convenções sociais que conferem autoridade e alguns benefícios. Classificada como outra dimensão cultural, o nível de incerteza diz respeito a capacidade e aceitação das sociedades em conviver com ambientes carregados de incerteza e ambiguidade, muito relacionados ao nível de exposição a risco tidos como ideal. O trabalho em grupo e oportunidade de maior autonomia individual profissional é representada pela dimensão cultural denominada como “individualismo x coletivismo” que avalia qual é

a disposição predominantemente adotada por aquele país pesquisado. Finalmente, a “masculinidade x feminilidade” mede a importância percebida nos países ao esforço profissional, conquistas e o status decorrentes destes objetivos em contraposição ao dar preferência a privilegiar as relações de amizade e familiares considerados itens de maior qualidade de vida.

Quadro 02 : dimensões culturais de Hofstede.

Dimensões	Distância do Poder	Resistência à Incerteza	Individualismo e Coletivismo	Masculinidade e Feminilidade
Alto	Diferencial social (hierarquia do <i>status</i> )	Relações formais (estrutura, rituais)	Autodeterminação (crescimento pessoal)	Relações de controle (comportamento competitivo)
Baixo	Integração social ( <i>status</i> igual)	Relações informais (menos controle)	Coletividade (harmonia de grupo)	Criação de relações (menos competitivo)

Fonte: adaptado de Chang (2003, pág 569).

Desta análise de grandes dimensões muito citada no meio acadêmico, Hofstede desenvolveu um método a partir da inferência que as culturas organizacionais são produtos desta interação de traços nacionais com os traços culturais desenvolvidos pelas próprias empresas, que ele classifica como uma forma híbrida cultural capaz de fornecer ao gestor maior assertividade na gestão das expectativas comportamentais levando em consideração também as necessidades e anseios dos seus trabalhadores.

#### 2.1.4 Tipologia cultural

O estudo da tipologia cultural das empresas se destaca nos estudos organizacionais e ganha importância ao possibilitar o diagnóstico do perfil cultural das empresas e aprofundar a análise de uma grande variedade de fenômenos organizacionais (CAMERON e QUINN, 2011; SCHEIN, 2009; HOFSTEDE, 1991; SANTOS, 2000; HANDY, 2003). Em ambientes de muita competição e avanços tecnológicos, o fator humano tem se demonstrado decisivo no sucesso da gestão estratégica das empresas (SENGE, 2000; KAPLAN e NORTON, 1997), e o

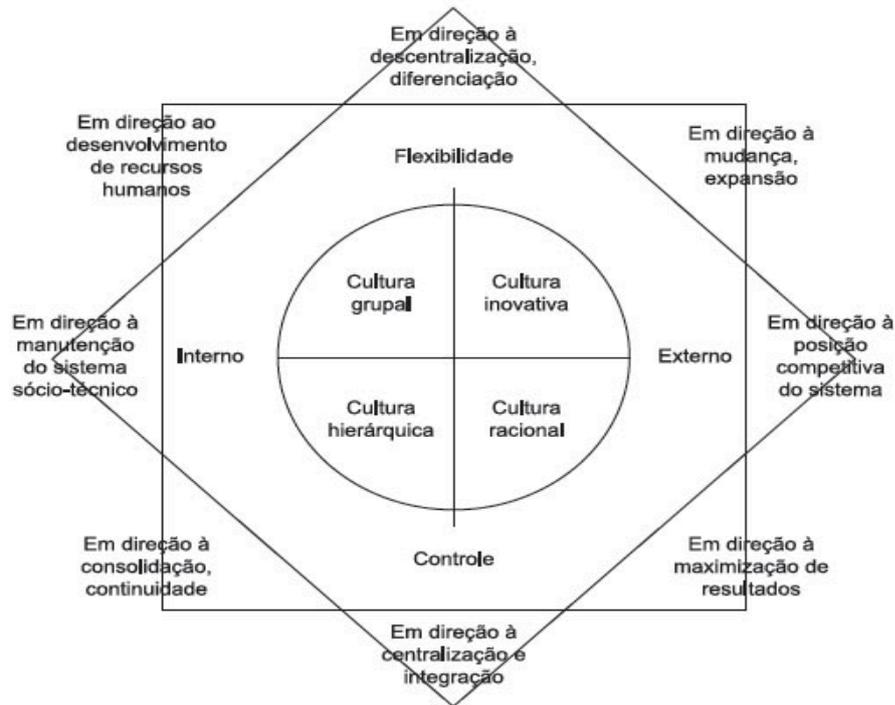
conhecimento de seus traços culturais colaboram na assertividade do processo de tomada de decisão em congruência com o planejamento estratégico.

### **2.1.5 Tipologia cultural de Cameron e Quinn – C.V.M.**

O diagnóstico da cultura organizacional de uma empresa pelo modelo de Quinn (QUINN e ROHBAUGH, 1983), intitulado *Competing Value Model (CVM)*, permite um retrato quantitativo dos seus traços culturais predominantes e uma análise mais detalhada de pontos de atenção para ações de intervenção e ajuste. O modelo surgiu a partir de uma consulta a pesquisadores e acadêmicos sobre a eficácia das empresas em dois painéis de debates com 52 especialistas, resultado de 25 anos de pesquisa e intervenção em grandes organizações.

O *Competing Value Model* retrata a cultura das empresas em quadrantes culturais, divididos em duas dimensões que identificam suas traços comuns divididos em competências culturais e organizacionais. Cada quadrante representa um conjunto específico de indicadores desta efetividade organizacional eleita neste painel de especialistas que a criou, características que são predominantes valorizadas pelos seus membros que representam os principais orientadores das ações e decisões nas organizações. De forma resumida, através de uma perspectiva estrutural, as dimensões classificadas procuram diagnosticar a presença de traços culturais que medem a direção e o foco para o seu interior ou exterior, e o quanto são flexíveis ou voltadas a garantir a estabilidade das suas relações.

Ilustração 06: Tipologia cultural de Quinn – *Competing Value Model*.



**Fonte:** Santos (1998, pág 70).

A determinação da tipologia cultural de Quinn de acordo com os elementos culturais mais relevantes de cada quadrante correspondem às seguintes classificações:

- Grupala: em oposição a cultura racional, está situada no lado superior e esquerdo (quarto quadrante). São culturas com a predominância de maior flexibilidade na execução de suas atividades empresariais e, como no tipo hierárquico, também possui foco interno na crença do fortalecimento do trabalho em equipe. Valoriza o gerenciamento da empresa a partir de uma liderança participativa que busca o desenvolvimento do ser humano como elemento chave do sucesso organizacional, estimulando o comprometimento e engajamento de seus membros;
- Inovativa: oposta a cultura hierárquica, situa-se no lado superior e direito (primeiro quadrante). São culturas que, da mesma forma das culturas predominante racionais, também são orientadas para o seu ambiente

externo e se caracterizam por apresentarem traços de maior flexibilidade. São pautadas por um modelo de gestão mais dinâmico que valoriza a exposição a maiores riscos, comportamentos empreendedores e criativos que estimulam a inovação de seus membros.

- Hierárquica: oposta da cultura inovativa, localiza-se no lado inferior e esquerdo (terceiro quadrante). Este perfil cultural possui maior ênfase interna na própria organização, caracterizada pela força de suas estruturas hierárquicas, formalmente estruturadas, estável em suas relações. Muito previsíveis, tem seu processo de gestão orientados por maior coordenação interna e monitoramento;
- Racional: em oposição às culturas grupais, localizadas no lado inferior e direito (segundo quadrante). São orientadas para seu ambiente externo, dedicam maior atenção ao mercado que consideram competitivos e hostis, a partir de um mercado consumidor exigente. Focadas na obtenção de maiores resultados, buscam maiores níveis de produtividade e lucros. Com seu modelo de gestão baseado na busca por maior produtividade, foca principalmente o resultado da empresa.

Conforme Santos (1992), cada quadrante cultural representa um predomínio de valores que caracterizam os seus meios para atingimento de objetivos, e as empresas podem apresentar um balanceamento entre eles tido como ideal. Como o modelo foi construído com base em critérios de eficácia, cada quadrante possui características específicas que, reunidas, conferem um balanceamento ideal. Da mesma forma, a predominância em um dos quadrantes podem levar a disfunções organizacionais e a falta de atributos imprescindíveis a boa funcionalidade da empresa como um pouco de flexibilidade, controle, trabalho em equipe, criatividade entre outros.

Santos (1998) afirma que:

[ ] ... a ênfase exagerada em alguma das formas de cultura, levando a instituição a ignorar as demais, gera o desequilíbrio entre os seus atributos, o que, perigosamente, vai conduzir a empresa aos pontos cegos ou zonas negativas decorrentes

dos valores, crenças e premissas adotadas em excesso.”  
(SANTOS, 1998, pág. 62).

De acordo com o modelo de classificação de Cameron e Quinn (2011) existe a possibilidade da organização apresentarem traços culturais em mais de um dos quadrantes, com predomínio em algum deles. Essas possibilidades estão previstas na intersecção dos quadrantes e podem significar algum esforço estratégico em um sentido específico.

As culturas predominantemente grupais e inovativas apresentam como característica principal a flexibilidade dos seus empregados. Neste sentido, poderão ser direcionadas a um foco na descentralização e diferenciação das equipes quando houver equilíbrio dessas características que são muito desejadas por criarem diferencial competitivo e agregar valor a empresa.

Diametralmente opostas às culturas grupais e inovativas, as culturas hierárquicas e racionais apresentam como característica principal serem mais voltadas ao controle. Seus esforços as direcionam a maior centralização de suas práticas promovidas por uma maior integração.

### **2.1.6 Tipologia cultural de Hofstede**

Hofstede (1990), a partir do seu pioneiro trabalho de pesquisa da influência de elementos das culturas nacionais na formação das culturas organizacionais, estabeleceu um critério de classificação a partir de algumas orientações verificadas coletivamente na organização do trabalho denominadas como dimensões.

- **Processos vs Resultados:** prioritariamente orientada para a qualidade de seus processos, ou dá preferência e foco principalmente na obtenção de resultados;
- **Tarefas vs Pessoas:** as práticas administrativas são orientadas e valorizadas prioritariamente para as tarefas, com destaque ao desempenho verificado, ou são prioritariamente direcionadas a qualidade de vida dos empregados zelando pelo bom ambiente de trabalho;

- Profissional vs Paroquial: a empresa dá preferência e valoriza o capacidade sócio técnica e o nível de capacitação de seus funcionários, ou valorizam o nível de comprometimento dos funcionários com a organização;
- Sistema Aberto vs Sistema Fechado: orientadas prioritariamente em seguir um sistema de comunicação próprio integrado de forma compartilhada com os funcionários , ou seguem um sistema mais restritivo tido como fechado.
- Controle Interno Rígido vs Controle Interno Flexível: orientadas prioritariamente em manter rigidez no seu controle interno, ou procuram estabelecer uma maior flexibilidade com menos controle em suas ações internas;
- Normativo vs Programático: orientadas prioritariamente, ou pelo perfeccionismo na execução de suas práticas administrativas, ou optam por direcionar maiores esforços em garantir a satisfação de seus clientes.

### **2.1.7 Tipologia cultural de Deal e Kennedy**

A obra de Deal e Kennedy apresenta uma classificação de tipos culturais partir de duas variáveis que analisam o risco de suas operações, tendo com base para sua tipologia o nível de exposição a risco do mercado, a capacidade e a velocidade de *feedback* às mudanças conjunturais do ambiente.

A cultura “macho” é caracterizada por organizações que apresentam traços predominantes de individualismo, operam com alta exposição a riscos e orientação com foco no curto prazo. Respondem com agilidade aos desafios apresentados pelo ambiente, com boa capacidade de fornecer *feedbacks* assertivos.

A cultura “trabalho duro” é caracterizada por organizações que apresentam alto níveis de produtividade e prezam pela qualidade de seus serviços. Operam com baixa exposição a riscos e orientação com foco no curto prazo. Respondem com agilidade aos desafios apresentados pelo ambiente, com boa capacidade de fornecer *feedbacks* assertivos.

A cultura tipo “aposte na sua empresa” é caracterizada por organizações que apresentam investimentos em grande escala e retornos financeiros de longo prazo. Operam com alta exposição a riscos e respondem com menos agilidade aos desafios apresentados pelo ambiente, com baixa capacidade de fornecer *feedbacks* em função do seu modelo de negócios.

Por fim, a cultura de “processos” é caracterizada por organizações que operam com baixa exposição a riscos e respostas menos ágeis aos desafios apresentados pelo ambiente, com baixa capacidade de fornecer *feedbacks*.

Grafico 05 : Tipologia cultural de Deal e Kennedy.



Fonte: Bedani (2008, pág 68).

### 2.1.8 Gerenciamento cultural - cultura corporativa e cultura organizacional

Quanto a possibilidade de ser gerenciada, a cultura organizacional é vista pela perspectiva como algo que a organização tem ou como algo que a organização é. A primeira corrente é seguida pelos adeptos da “cultura corporativa”, ou da

corrente funcionalista que aborda a cultura organizacional como uma variável dependente. Usam como referência para a gestão exemplos de casos de sucesso e modelos para serem replicados em outras organizações. Com uma abordagem predominantemente prática, ressaltam a importância do exercício de uma liderança ativa e formadora de novos valores, ou na disseminação dos traços culturais predominantes da organização. Por outro lado, para os que consideram a cultura organizacional como algo que a organização “é”, conhecidos como adeptos da “cultura organizacional”, ou corrente do idealismo cultural, o gerenciamento cultural nas empresas é vista como algo mais difícil e somente possível através de ações de intervenção em prazos maiores. Procuram seguir uma linha interpretativa do fenômeno cultural com base na Antropologia visando gerir as expectativas de funcionários e empresa, apesar de muitas vezes aparentarem conflitantes ou incompatíveis.

Apesar do aparente antagonismo das propostas de gerenciamento da cultura organizacional, elas não se contradizem e muitas vezes coexistem como um traço típico de fenômenos complexos que se manifestam alternadamente de acordo com as necessidades e fases da gestão estratégica da organização, desde sua concepção até a execução no plano operacional. Não obstante e apesar das diferenças de perspectivas de análise, ambas as correntes consideram a análise organizacional da cultura como uma ação indispensável para o bom funcionamento das empresas, tanto na gestão de sua liderança para adoção de padrões culturais e modelos de sucesso pelo modelo funcionalista, ou na busca de maior compreensão da organização visando gerir e compatibilizar as expectativas de funcionários e empresa.

Os autores de uma linha de estudos culturais organizacionais classificados como a corrente denominada “cultura corporativa” (LEITE-DA-SILVA e JUNQUILHO, 2004), também denominada escola funcionalista (SMIRCICH, 1983 apud MERHI, VASCONCELOS; LOPES; SILVA, 2010) fazem uso de uma linha interpretativa pragmática que, muito observada por empresas de consultoria, procuram estabelecer conexões diretas de comportamentos organizacionais com a assertividade da tomada de decisão e o nível de eficiência das organizações. Tendem a associar o exercício de liderança na seara cultural como um ferramental gerencial para atingimento de objetivos previamente escolhidos como ideais a partir de experiências de sucessos, (DEAL e KENNEDY, 1982; OUCHI, 1986; PASCALE e

ATHOS, 1986 e PETERS e WATERMAN 1986 *apud* LEITE-DA-SILVA e JUNQUILHO, 2004). Por sua vez, considerando uma complexidade do fenômeno cultural com origem no conhecimento antropológico, principalmente no que se refere a diversidade cultural, os estudos administrativos culturais da corrente da “cultura organizacional” tem nesta complexidade as premissas fundamentais do conhecimento acumulado por métodos de observação do comportamento humano coletivo dos grupos (CHANLAT, 1996, 1999; AKTOUF, 1994, DUPIS, 1996 e PEPIN, 1998 *apud* LEITE-DA-SILVA e JUNQUILHO, 2004; SCHEIN, 1999; HOFSTEDE, 1999 KOTTER e HOSKETT, 1994).

Nesta aproximação da ciência administrativa com a Antropologia mais interpretativa sem deixar de atender aos objetivos gestionários da Administração, alguns autores como Hofstede, Schein e Adizes demonstram a preocupação de complementar estas duas faces da mesma realidade que, de fato, coexistem como um fenômeno complexo. Consideram a cultura como uma variável importante passível de ser gerenciada apenas com ações de longo prazo, e reconhecem a dificuldade de atingir seus níveis mais profundos que atuam no inconsciente coletivo do grupo.

De fato, não na sua completude, as organizações reproduzem e refletem culturalmente a realidade social complexa da sociedade em que se inserem, a dinâmica dos relacionamentos estabelecidos e seus mecanismos adaptativos que, tão bem representados pelo antropólogo Levi-Strauss, seguem alguns padrões universais humanos encontrados em qualquer sociedade, em qualquer região do planeta. A representação simbólica, neste sentido, ocupa destaque e estabelece relações importantes com o poder do imaginário humano. Seu aspecto multidisciplinar transpõe os limites da Antropologia e toma emprestado o conhecimento do inconsciente humano, tão bem explorado por Freud, no estudo da psiquê e o processos inconscientes da Psicanálise, também muito bem explorados por Levi-Strauss na Antropologia. Hofstede faz essa aproximação conceitual da Administração e busca as raízes antropológicas de Levi Strauss em sua definição de cultura organizacional e, indicando a presença de modelos mentais em sua definição, abusa de citações deste antropólogo estrutural que avançou nos estudos antropológicos, permitindo esta intersecção de conhecimentos.

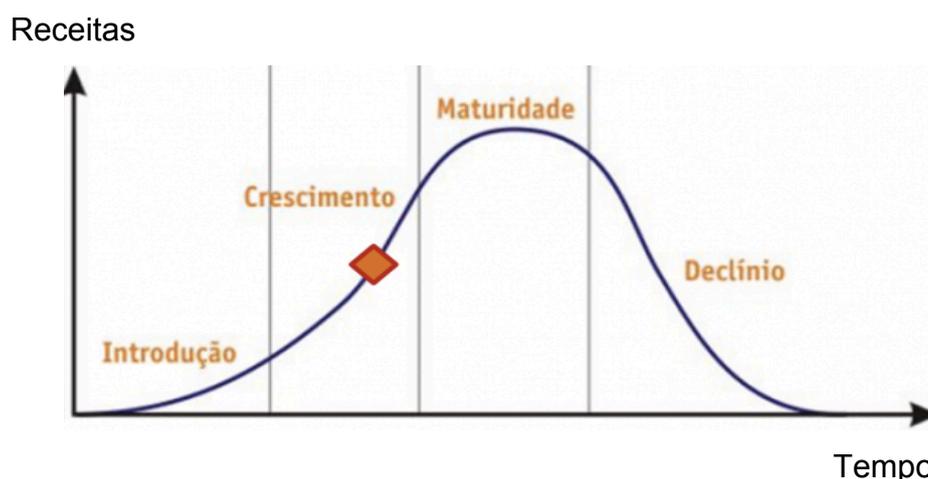
Respeitar os limites de reprodução dos elementos culturais desvendados pelos estudiosos da Antropologia na realidade organizacional exige o cuidado

apresentado também por Schein de, apesar de fazer uso de elementos culturais observados nos estudos do comportamento dos seres humanos como um grupo (artefatos no nível consciente, ou suposições básicas no nível inconsciente das manifestações culturais), não ultrapassar as bases de formação do conhecimento antropológicos baseados na compreensão das universalidades da vida coletiva.

Outra premissa do conhecimento antropológico no estudo das culturas e seu processo de formação é a compreensão da diversidade cultural das empresas e a inexistência de categorias evolutivas, que não se contradiz com a busca de comportamentos organizacionais mais eficientes, mas consideram que diversas variáveis influenciam diferentemente no desenvolvimento das empresas que as tornam únicas.

Diversidade cultural bem representada no plano organizacional por Adizes (2004) que realiza esta aproximação categorizando as empresas não por níveis de evolução com juízos de valor, mas em diferentes níveis representado como o ciclo de vida das organizações. O autor associa diferentes estágios das empresas atribuindo-lhes certas características repetidamente verificadas como forma de representar a realidade organizacional em diferentes momentos de sua existência.

Gráfico 05: Ciclo de vida das organizações de Adizes.



Fonte: Adaptado de Adizes (2004).

Já, os autores da corrente funcionalista baseiam-se na intensidade de crenças um sistema de valores compartilhados para ressaltar a força cultural de organizações como uma estrutura cultural ideal de organizações que apresentam

comportamento organizacional classificado como de sucesso. Nesta linha, Deal e Kennedy na clássica obra “The new corporate cultures” afirma que a coesão do grupo está relacionado a intensidade do compartilhamento de valores e crenças que criam um ambiente de confiança e propósitos comuns claros que facilitam a comunicação interna, evitando a perda de tempo com outras disputas internas desnecessárias.

Porém, como a abordagem dos autores associam o alto grau de compartilhamento de valores e crenças que predizem os comportamentos esperados, essa força cultural caracteriza-se por comportamentos consolidados que podem dificultar o processo de mudanças culturais, diferentemente das perspectivas antropológicas que descrevem os elementos culturais baseados na coesão do grupo, não por adesão como na descrição dos autores, mas pelo consenso a partir de um processo cognitivo individual construído socialmente por líderes. Não com o objetivo de manipular comportamentos, mas, respeitada a diversidade cultural de seus funcionários, buscam através de um processo de compartilhamento dar coerência e legitimar as ações do grupo para o atingimentos de objetivos comuns que os unem na organização (CHANLAT, 1996, 1999; AKTOUF, 1994, DUPIS, 1996 e PEPIN, 1998 *apud* LEITE-DA-SILVA e JUNQUILHO, 2004).

Outra crítica aos autores diz respeito a associação que culturas fracas levam a possibilidade do surgimento de alterculturas ou subculturas que, porém, também podem se desenvolver pela diferenças de objetivos e dinâmica de funcionamento com tempos, movimentos e objetivos diferentes como um departamento de vendas e uma área de desenvolvimento de produtos como bem demonstrado por Adizes (2004).

Assim, apesar da complexidade da cultura organizacional a caracterizar por, ao mesmo tempo, buscar a estabilidade ou a mudança alternadamente, tanto na abordagem funcionalista como na antropológica, elas ocorrem por processos de socialização e compartilhamento de uma visão que deve ser sistêmica para atingir novos aprendizados ou consolidar os comportamentos existentes e desejados na organização (SENGE,2000).

### **2.1.9 Gerenciando a mudança cultural ou a estabilidade do ambiente organizacional**

Duas faces da mesma moeda, a cultura organizacional manifesta-se nas empresas como um mecanismo que busca a estabilidade das relações entre seus funcionários, além de ser um fator crítico de sucesso de mudanças organizacionais. Um fenômeno de grande complexidade a partir de ações de prazos maiores, as mudanças organizacionais, de acordo com sua intensidade, podem representar a necessidade da mudança de padrões vigentes e consolidados até os níveis do inconscientes do grupo, gerando ansiedade e resistência no abandono das velhas práticas e crenças adquiridas com o tempo, para experimentar o novo por processos de aprendizagem e desaprendizagem organizacional (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

A corrente funcionalista aborda mais diretamente o fator gerenciamento da cultura e apresenta uma visão mais pragmática a esta possibilidade. Muito usada por consultores, é frequente o uso de modelos de gestão e associação de exemplos de histórias de companhias de sucesso, ou de como se deram o processo de planejamento e mudança cultural para serem replicadas como uma ponte para o sucesso de suas ações em prazos menores.

A corrente do idealismo cultural, por sua vez, propõe uma discussão mais aprofundada do tema e fornece um conhecimento mais amplo do engendramento cultural. Provocam a reflexão do administrador a partir de uma base teórica capaz de sustentar uma melhor compreensão dos fenômenos organizacionais culturais, e apresentam outras perspectivas gerenciais possíveis a serem consideradas dentro de um contexto social maior caracterizados pela incerteza e imprevisibilidade.

Alguns autores como Kotter e Heskett, (1994) , Adizes, (1998) , Hofstede, (1991) e Schein, 2009, transitam pela escola funcionalista e pela do idealismo cultural buscando equilibrar a necessidade administrativa de diminuir a imprevisibilidade da realidade organizacional, propor soluções práticas e ferramentais gerenciais considerando os elementos estruturantes que formam e dão o fundamento de suas propostas em níveis de criticidade mais amplos e multidisciplinares.

Tanto Schein, considerado o principal acadêmico de cultura organizacional no meio acadêmico, quanto Kotter, considerado como um dos principais especialistas em mudança organizacional, reforçam a importância da função do líder na

estabilidade das relações sociais, e no acultramento de novos valores necessários a efetividade da condução de mudanças organizacionais respectivamente.

Schein, ao abordar o papel dos líderes na gestão da cultura organizacional destaca, na sua face de manter a estabilidade das relações sociais dos funcionários, a importância da liderança como fundamental na disseminação e consolidação de suas suposições.

À medida que a organização se estabiliza em razão do sucesso na realização de suas tarefas primárias, as suposições do líder tornam-se compartilhadas, e a fixação dessas suposições pode ser mais imaginada como um processo de socializar novos membros ou de aculturá-los ao grupo. (SCHEIN, 1992).

Kotter e Heskett (1994) ressaltam a importância da liderança na formação e consolidação de culturas adaptáveis para enfrentar os crescentes desafios do ambiente empresarial cada vez mais competitivo e mutável, como uma filosofia a ser impregnada no “DNA” da organização.

Em culturas que promovem mudanças proveitosas, os gerentes prestam muita atenção a mudanças relevantes no contexto da empresa e, então, iniciam mudanças incrementais nas estratégias e práticas, para manter as empresas e as culturas em linha com as realidades ambientais. Estas normas comportamentais parecem ser dirigidas por um sistema de valores que salienta a satisfação das necessidades legítimas de todos os principais interessados cuja cooperação seja essencial ao desempenho empresarial – em especial clientes, funcionários e acionistas. Esses valores também enfatizam a importância de pessoas e processos que criam mudanças – em especial a liderança competente em toda a hierarquia administrativa”. (KOTTER e HESKETT, 1974, pág. 144)

Em outro plano, mas com objetivos que se entrelaçam quando analisados as possibilidades de gestão da cultura organizacional nos processos de mudanças, ou os benefícios decorrentes da melhor compreensão da dinâmica organizacional para orientar a gestão da empresa, a Gestão do Conhecimento faz uma interface com a cultura organizacional como condição indiscutível para o sucesso de ações de aprendizagem organizacional quanto a criação de ambientes propícios ao seu pleno desenvolvimento (ARGYRIS, 1994; SENGE ,2000; TERRA, 2005; NONAKA e TAKEUCHI, 2008 ; CAMARA, 2012).

Neste sentido Terra (1999), afirma:

Ao reconhecermos o enorme impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento e, em certa medida, da gestão do conhecimento na cultura organizacional, começaremos a ter uma verdadeira dimensão dos desafios e oportunidades para trabalhar estes dois assuntos tão estratégicos e entrelaçados. (TERRA, 1999).

Terra (1999) ainda ressalta a importância da cultura organizacional na Gestão do Conhecimento das organizações como um pano de fundo ideal para a efetividade das ações que visem a aprendizagem organizacional.

[...] para estabelecer um processo que favoreça a criação do conhecimento em uma organização é necessário reconhecer os elementos culturais inerentes à legitimação deste conhecimento internamente. Estes elementos são expressos na forma de valores, crenças e pressupostos, rituais, estórias, mitos, símbolos e também em normas, e são a base dos modelos mentais predominantes na organização. (TERRA, 1999).

## **2.2 Estratégia**

Esta seção tratará sobre os principais conceitos e escolas estratégicas que evoluíram com o decorrer do tempo e a sua complementariedade com a cultura organizacional.

### **2.2.1 Origens**

Conforme Mintzberg (2010), muitas são as influências na formação semântica da estratégia para o uso na ciência da administração. Desde sua concepção para expressar as habilidades de generais de guerra, passando pela ciências econômicas e a biologia, sua utilização orbita em contextos de competitividade, sobrevivência e os meios utilizados nesta dinâmica.

[...] A formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e capacidades, mas também de militares e de religiosos, de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e equilíbrio interrompido, da organização industrial e de revolução social” (MINTZBERG et al , 2010, pág 16).

### a. Influência militar

Existe uma herança militar na origem da utilização do conceito de estratégia de forma generalizada para expressar os meios de atuação das partes em ambientes de competição, incluído neste contexto a a ciência da administração. Termos como objetivos, missão, pontos fortes e pontos fracos, são empregados nos dois contextos. Também, os propósitos da estratégia, tanto no meio militar quanto no administrativo, estão relacionados a obtenção de uma vantagem competitiva. O princípio básico do fator estratégico é o aproveitamento dos pontos fortes da empresa ou do exército para explorar os pontos fracos do inimigo. Pode-se afirmar que as diferenças entre o contexto bélico e o empresarial é a existência de conflito no seu estado mais primitivo e natural da sobrevivência, enquanto na administração a arena se dá em um ambiente competitivo regrado, baseado em leis presumidamente aceitas como necessárias em dado momento histórico (DAVID, 2001).

Utilizada pela primeira vez no idioma inglês em 1.688, a palavra estratégia vem do grego *strategos*, em referência ao general militar, unindo dois conceitos: *stratos* (a arma) e *ago* (liderar), representando o papel de um general no comando de seu exército (GHEMAWAT, 2000; QUINN, 2003; WHIPP, apud CABRAL, 1998, p. 2). Os primeiros registros sobre estratégia são de 2.500 anos a.C., utilizadas para descrever as alternativas a serem utilizadas em batalhas militares e estudos bélicos, com o objetivo de garantir melhores condições nas batalhas e disputas em relação ao seu inimigos.

Uma das referências de estudo estratégico clássico que ainda desperta muito interesse a estudiosos e acadêmicos de Administração, o tratado sobre a arte da guerra do general chinês Sun Tzu, é o primeiro texto conhecido de aplicação militar (KALLÁS, 2003). Também em 500 a.C. Sun Tzu escreveu o renomado livro *Ping Fa* – a Arte da Guerra que descrevia as habilidades estratégicas como formas de surpreender as forças inimigas, exercendo forte influência na construção acadêmica do termo no âmbito administrativo. O texto desperta bastante interesse por possuir muitas referências às questões do conhecimento dos ambientes externos e interno, posicionamento para obtenção das vantagens competitivas, e a necessidade de alinhamento das tropas na e-xecução da estratégia programada. Sun Tzu (1999) sintetiza estes objetivos ao destacar os princípios norteadores da estratégia no

campo de batalha e algumas das habilidades essenciais ao sucesso de suas ações estratégicas:

- [...] - aquele que sabe quando deve ou não lutar;
- aquele que sabe como adotar a arte militar apropriada de acordo com a superioridade ou inferioridade de suas forças frente ao inimigo;
- aquele que sabe como manter seus superiores e subordinados unidos de acordo com suas propostas;
- aquele que está bem preparado e enfrenta um inimigo desprevenido;
- aquele que é um general sábio e capaz, em cujas decisões o soberano não interfere. (SUN TZU, 1999)

O termo estratégia passou a ganhar outras conotações por associação a características similares na política a partir da famosa obra de Clausewitz, um general prussiano. Em sua obra póstuma - Da Guerra - publicada em 1832, reconheceu a vinculação da guerra à política, ao afirmar que “a guerra é a continuação de política por outros meios.” A partir daí começa a expansão do uso da estratégia para outras finalidades e surgiram os primeiros estadistas estrategistas. Fischmann (1991), citando Clausewitz aponta esta diferença e afirma:

[...] Esta diferença entre os dois tipos de guerra é um fato real. Mas não menos real é a importância de um outro ponto que precisa ser deixado absolutamente claro, isto é, que a guerra nada mais é do que a continuação da política com outros meios. (FISCHMANN, 1991).

Tanto as escolas militares clássicas europeias, como as escolas da antiguidade oriental, possuíam uma abordagem da estratégia como um conjunto de artimanhas para subjugar os adversários, através do domínio sobre os cenários e os componentes do exército. Posteriormente, o termo foi se associando às habilidades inerentes ao cargo dos generais no comando de seus exércitos, como liderança, poder, oratória e as habilidades administrativas (TZU, 1999; GHEMAWAT, 2000).

## **b. Influência da Biologia**

Similaridades entre ciências também permitiram a associar a estratégia nas organizações com a competição na luta pela sobrevivência no campo da biologia. O uso de metáforas como “saúde” e de analogias permitidas pela estratégia nesta área começaram a ser adotadas no contexto empresarial.

A biologia permite esta analogia pela observação da competição como um princípio natural ligado à sobrevivência. Darwin, nos seus estudos da evolução das espécies e seleção natural verificou a sobrevivência daqueles com maior capacidade de adaptação, restando a extinção aos não adaptados. Suas constatações foram registradas em seu clássico livro, A Origem das Espécies de 1.859 que ampliou as as conclusões do filósofo evolucionista Herbert Spencer que afirmava ser a natureza o principal elemento de garantia da sobrevivência do mais apto, de acordo com as características ambientais que determina as regras por essa disputa pela vida.

### **c. Influência da Teoria Econômica**

Também a Teoria Econômica possui grande contribuição para a introdução da estratégia no meio empresarial. Em 1776, Adam Smith, com a publicação de seu livro A Riqueza das Nações, afirmou que cada homem confronta-se com um grupo de indivíduos motivados da mesma maneira que estão empenhados exatamente em conseguir a mesma coisa, daí a competitividade inata do mercado com a presença de vários competidores.

O mesmo autor notou um início de interesse administrativo pelos estudos da Teoria Econômica e o desenvolvimento de mecanismos de Inteligência Competitiva. Os estudos da Inteligência Competitiva (IC) surgiram com o objetivo de proporcionar vantagens competitivas aos setores de interesse de uma organização empresarial em ações de observação, captação e análise de informações sobre a competitividade, os competidores e as tendências do ambiente externo à organização. As informações da Inteligência Competitiva começaram a servir de embasamento de decisões estratégicas tomadas pelos gestores nos cenários acirrados dos mercados atuais (CARDOSO JÚNIOR, 2007).

Neste contexto, pode-se dizer que a Inteligência Competitiva apresenta-se como *input* (informações de entrada) para a formulação de estratégias e como sinalizador na sua implantação.

### **2.2.2 Conceitos e escolas de estratégia**

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se fartamente presente na literatura acadêmica administrativa. No entanto,

não há consenso em relação ao tema que possui muitas escolas e tendências na produção de conhecimento científico, e, igualmente, a sua definição varia de acordo com essas tendências observadas.

O conceito de estratégia reunirá sempre alguns dos seus principais elementos para estabelecer o desenvolvimento de todo o processo estratégico e, conforme Mintzberg, reúne as funções de fixar a direção mapeando o seu curso, concentrar o esforço por toda a empresa, definir a organização em relação aos seus demais concorrentes, e favorecer a coerência de suas ações e práticas organizacionais.

A clássica obra de leitura obrigatória para estudiosos do tema, Safari de Estratégia de Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2010), tenta reproduzir esta complexidade do tema de acordo com a grande variedade de interpretações que enfatizam cada uma das características inerentes do processo estratégico como um todo. Essa multiplicidade de abordagens é sintetizada na obra como produto da análise de mais de duas mil obras da literatura que identificaram pontos em comum de escolas denominadas como prescritivas e descritivas do processo estratégico.

Entre as escolas prescritivas da estratégia estão aquelas que descrevem o processo estratégico com ênfase em como elas devem ser planejadas, ao invés de como elas realmente são e se desenvolvem como a escola do design, do planejamento e do posicionamento. Por sua vez, as escolas descritivas estão entre aquelas que enfatizam os diversos aspectos do processo de formulação estratégica para a compreensão do seu processo de formação, em lugar a prescrição de comportamentos tidos como ideais.

Quadro 03: Escolas de formulação estratégica.

<b>ESCOLA DO DESIGN</b>	Formulação da estratégia como um processo de <i>concepção - conceitual e formal a partir da avaliação de forças e fraquezas.</i>
<b>ESCOLA DO PLANEJAMENTO</b>	Formulação da estratégia como um processo formal - <i>segue um modelo predeterminado a partir de um instrumento formal.</i>
<b>ESCOLA DO POSICIONAMENTO</b>	Formulação da estratégia como um processo analítico - <i>privelegia a análise da estrutura e os concorrentes do seu Mercado.</i>
<b>ESCOLA EMPREENDEDORA</b>	Formulação da estratégia como um processo visionário - baseada na visão do líder da empresa.

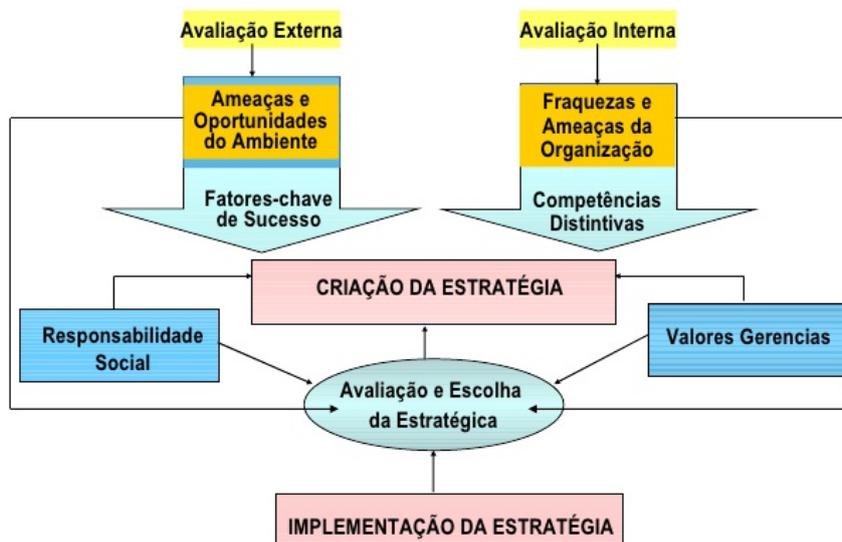
<b>ESCOLA COGNITIVA</b>	Formulação da estratégia como um processo mental – <i>novos conceitos com ênfase aos processos de inovação.</i>
<b>ESCOLA DE APRENDIZADO</b>	Formulação da estratégia como um processo emergente – <i>processo iterativo desenvolvido progressivamente.</i>
<b>ESCOLA DO PODER</b>	Formulação da estratégia como um processo de <i>negociação</i> – <i>influenciada pelas diversas relações de poder.</i>
<b>ESCOLA CULTURAL</b>	Formulação da estratégia como um processo coletivo – influenciado pela forma que a empresa compreende o seu ambiente.
<b>ESCOLA AMBIENTAL</b>	Formulação da estratégia como um processo <i>reativo</i> – <i>o ambiente como um fator determinante à sobrevivência da organização.</i>
<b>ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO</b>	Formulação da estratégia como um processo de <i>transformação</i> – <i>alternância de períodos de estabilidade e tranformações.</i>

Fonte: adaptado de Mintzberg, 2010.

### a. Escola Do Design

A escola do design é a abordagem mais influente do processo de formulação da estratégia, responsável pela matriz *SWOT* de análise que visa mapear os pontos fortes e fracos da organização para identificar as ameaças e oportunidades. Baseada na necessidade de adaptação das empresas, ela separa o processo estratégico em um ato de criação deliberado pelo executivo principal, e o respectivo processo de implementação.

Ilustração 07: fases da estratégia conforme a Escola do Design;



Fonte: adaptado de Mintzberg (2010).

Segundo Andrews (1991), um representantes desta escola, a estratégia é:

[...] um padrão de decisões que determinam e revelam seus objetivos, produzem as principais políticas e planos, identificam o segmento de negócio no qual a empresa está, o tipo de organização econômica e humana que ela é, ou pretende ser, e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade". (ANDREWS, 1991)

### **b. Escola do Planejamento**

A escola do planejamento é o ápice da proposta analítica do desenvolvimento do processo estratégico com ênfase ao formalismo dos seus processos prescritivos. Valoriza os aspectos relacionados ao planejamento, cálculos, tudo a partir de profissionais especializados para este determinado fim. Da mesma forma que a escola do design, também prescrevem a rotina dos procedimentos separados da formalização da estratégia a serem executadas através de rigoroso controle gerencial no plano operacional.

Ansoff, um dos principais representantes a classifica como " ... um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização." (ANSOFF, 1993).

### **c. Escola do Posicionamento**

Conforme Michael Porter (1996), o principal representante da escola do posicionamento, a função do processo estratégico é o posicionamento da empresa em relação a seus concorrentes que suporta as melhores condições de competitividade descrita como:

[...] a criação de um valor único e uma posição valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.... A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes das atividades dos concorrentes. (PORTER, ,1996, pág. 68).

O grande legado para o campo da administração desta escola é a criação das estratégias genéricas, delimitadas como opções a serem escolhidas pelas empresas

a partir de modelos de análise do seu ambiente competitivo, visando criar um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

Neste sentido, como uma escola prescritiva, delibera sobre o melhor processo de formação estratégico e, conforme Porter (1993), pode escolher entre as seguintes opções predeterminadas demonstradas na figura abaixo:

Tabela 02: Vantagem competitiva de Porter.

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: adaptado de Porter (1993).

Igualmente às duas primeiras escolas também faz clara separação da etapa de planejamento com a fase de formalização, e também deixa pouco espaço a flexibilidade e adaptação de imprevistos comuns a todo o processo estratégico.

#### d. Escola Empreendedora

A escola empreendedora dá início às abordagens descritivas do processo de formação da estratégia em seu processo de evolução, com maior atenção a compreensão das características de sua concepção e as suas formas de desdobramento por toda a organização.

Baseada na figura do “espírito empreendedor” está associada a caráter inovativo e criador do seu principal executivo como uma perspectiva, fruto da cognição e intuição de líderes tidos como visionários, e não a partir de um detalhamento formal das fases do processo estratégico.

### **e. Escola Cognitiva**

A escola cognitiva também faz uma abordagem descritiva do processo estratégico e enfatiza a sua análise na psicologia cognitiva dos responsáveis pela elaboração da estratégia, consubstanciada no processo de tomada de decisão, e no estudo de como se dá o pensamento humano.

As estratégias também emergem como perspectivas moldadas na mente do estrategista individualmente tido como uma pessoa inventiva, construídas na organização de acordo com a sua percepção do ambiente.

### **f. Escola de Aprendizado**

Também uma abordagem descritiva que vê a estratégia como um processo emergente, diverge da escola da cognição pelo seu desenvolvimento no plano coletivo dos integrantes da organização.

Refuta a importância do planejamento da estratégia para concebê-la como um fenômeno que se desenvolve ao longo do tempo e por ação de pequenos grupos por toda a organização. Na evolução da abordagem da escola do aprendizado identifica-se diferentes fases no seu desenvolvimento:

- Incrementalismo desarticulado: formulação de políticas como processos gradativos e sequenciados de uma coordenação central que demonstraram maior eficiência na resolução de problemas do que na sua capacidade de aproveitamento de oportunidades;
- Incrementalismo lógico: com a premissa de uma lógica no seu objetivo de natureza incremental, considera a natureza integrativa do processo também desenvolvido de forma gradativa e a partir de uma coordenação central;
- Teoria evolucionária: partindo dos pressupostos do incrementalismo lógico, atribui o seu desenvolvimento não a coordenação central das fases do seu processo, mas pela interação de diversos sistemas componentes do ambiente

previstos nas diversas rotinas das práticas organizacionais, e pelo qual emergem as novas estratégias;

- Empreendimento estratégico: também não vinculada a uma coordenação central ou a alta gerência, prevê a liberdade de iniciativa para criação por toda a organização que são levadas a frente pelo consentimento na cadeia de liderança da empresa;
- Estratégia emergente: reconhecendo a capacidade orgânica da organização de processar novas informações em cadeias de *feedbacks*, funciona como um organismo que experimenta novos caminhos que podem prosseguir e se padronizar como uma nova estratégia;
- Compreensão retrospectiva: a partir de uma ação escolhida, convergem a alguns comportamentos que são retidos pela verificação de sua funcionalidade, valorizando a necessidade de experimentação.

A escola do aprendizado também é representada por dois expoentes do pensamento estratégico: Hamel e Prahalad. Os autores desenvolveram os conceitos de competências centrais da empresa como fatores de vantagem competitiva, e o conceito de intenção estratégica que projeta uma posição desejada de forma ousada pela organização. Estabelece os critérios e fases necessários para o atingimento destes objetivos desejados como um senso de direção desenvolvendo conceitos de “tensão e alavancagem” para diminuir a complacência da organização estimulando novas aspirações e programar a alocação de recursos para este fim.

Por fim, desta escola aprendizado também emergiram os conceitos do aprendizado como criação de conhecimento em organizações que aprendem representada por Chris Argyris e Peter Senge. Este último autor do clássico “A quinta disciplina” que acrescenta a importância da visão sistêmica com a função de integrar e coordenar as práticas administrativas por toda a organização.

#### **g. Escola do Poder**

A escola do poder explora e dá ênfase as relações políticas desenvolvidas pela articulação de diversos interesses dos atores organizacionais. Vistas também como

estratégias emergentes, elas se formam como frutos desta articulação a partir de pressões conflitantes de interesses que se ordenam, priorizados como resultado deste jogo político.

#### **h. Escola Cultural**

Esta escola aborda o processo de formação da estratégia como fruto de suposições básicas desenvolvidas coletivamente pelo grupo, e a sua percepção do ambiente por esta lente comum, tida como ideal para a melhor leitura do ambiente. Tendem a manutenção da estabilidade dos propósitos estratégicos, inclusive apresentando resistências a processos de mudança organizacional.

Por outro lado, também podem ser vistas como possibilidade de se obter vantagens a partir de uma construção complexa, alinhada e eficaz de habilidades sociais que envolvem a produção de conhecimentos muito difíceis de serem copiada pela concorrência.

#### **i. Escola Ambiental**

Diferentemente de todas as demais escolas de formação e abordagem estratégica, a escola ambiental prevê a irrelevância do elemento estratégico e enxerga a sobrevivência das organizações como um processo reativo. Atribui ao acaso e às forças ambientais o imperativo de, imprevisivelmente, selecionarem as organizações mais aptas e adaptadas ao ambiente competitivo em determinado momento histórico.

Destaca a grande importância ao impulso inicial da organização como condição ao seu sucesso nesse início de adaptação ao ambiente, e a diminuição gradativa das possibilidades de sobrevivência e adaptação com o passar do tempo de forma progressiva. que diminuem progressivamente sua capacidade de adaptação com o decorrer do tempo.

#### **j. Escola da Configuração**

Procura sintetizar a experiência e o conhecimento acumulado das outras escolas de formação estratégica e, de caráter também descritivo, propõe uma

abordagem que descreve a estratégia como um processo de alternância entre momentos de estabilidade e transformação. Como consequência destas mudanças, surgem novas configurações classificadas por Mintzberg como “saltos quânticos” que estabelecem novos padrões na organização, também classificados como fases de seu ciclo de vida correspondentes a determinadas relações coerentes entre estratégia e estrutura.

Descrevendo a essência da formação da estratégia como um processo de criação, abre um grande leque de interpretação deste processo. Aprofunda a concomitância do seu caráter analítico previsto nas suas programações de fases com a necessidade de se considerar aspectos ligados a criatividade, combinadas com a intuição dos administradores envolvidos neste processo, seja qual for a escola do pensamento estratégico adotada pela empresa.

Também prevê a ordenação da relação estratégia e a organização da empresa ressaltando a importância fundamental das interdependências na configuração de novos arranjos organizacionais condizentes às novas necessidades e propósitos. Além de inferir a classificação de ciclos de vida organizacionais em sequenciamentos temporais com o decorrer do tempo, alternam períodos de estabilidade e transformação.

### **2.2.3 Tipologia estratégica de Miles e Snow**

Exponentes da escola da configuração e, ao lado de Porter como acadêmicos de grande referência e aceitação dos modelos genéricos de estratégia, Miles e Snow (1978) tratam e classificam o estilo estratégico das organizações de acordo com seu comportamento competitivo. A essência da escola da Configuração e, conseqüentemente deste modelo de estratégia genérica de Miles e Snow, é considerar o estudo do fenômeno organizacional estratégico como um universo integrado de relacionamento entre estratégia, estrutura, processos e seus ambientes envolventes.

Apesar da complexidade do fenômeno organizacional, Miles e Snow (1978) consideram o processo estratégico apenas como parcialmente predeterminado pelas condições ambientais. Os autores atribuem forte influência no comportamento

competitivo às escolhas feitas pelos administradores sobre pontos críticos da condução da organização no desenvolvimento do processo estratégico.

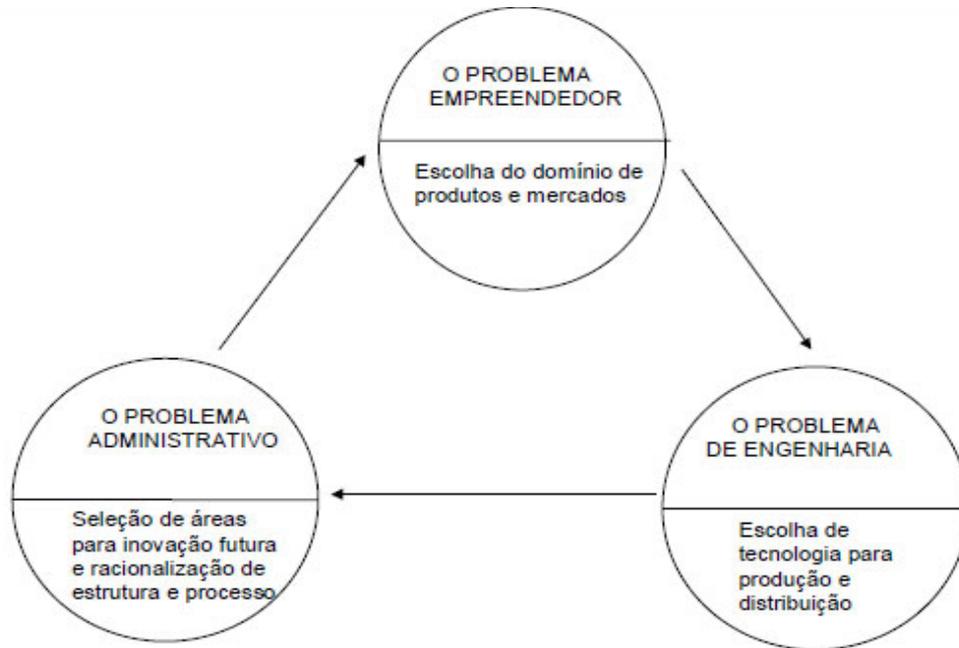
Estes comportamentos competitivos são descritos em ciclos adaptativos de acordo com as escolhas sobre as relações entre produto e mercado (estratégia), seguidos pelo desenvolvimento dos mecanismos internos desenvolvidos para suportar a intenção estratégica escolhida (estruturas e processos). Os autores descrevem o comportamento organizacional representados nos ciclos adaptativos de acordo com a forma de resolver três problemas fundamentais considerados muito relacionados: o problema do empreendedor, o problema administrativo e o problema da engenharia.

Neste sentido, a proposta de Miles e Snow (1978) apresenta o objetivo específico de descrever o comportamento organizacional competitivo a partir de estratégias genéricas que as diferenciam do conceito de estratégias corporativas. Neste sentido Hambrick (1983) destaca que estratégias corporativas estão relacionadas às decisões que uma determinada empresa toma no que tange ao tipo de negócio que vai atuar, e não a forma que se comportam na solução de problemas fundamentais.

Apesar da relação entre os tipos de estratégia e o ambiente ser conceito central no modelo de Miles e Snow (1978), a principal dimensão de análise desta tipologia é a orientação da empresa em relação à questão produto-mercado, sendo complementares as demais relações entre estruturas e processos organizacionais voltados para a implementação da estratégia. Também, apesar de a adaptação iniciar-se pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia, e, depois, pela administrativa, os autores deixam claro que o ciclo pode ter início pelas outras fases.

Compreendidos como um processo de escolha da adaptação organizacional, a resolução destes problemas fundamentais categorizam três tipos de estratégias genéricas que preservam a relação entre a postura competitiva e a estrutura e os processos da organização como um todo coerente o suficiente para suportar a intensidade das transformações previstas no processo estratégico, além de um tipo considerado como a ausência de estratégia, comportamentos tidos como incongruentes e reativos.

Ilustração 08: ciclos adaptativos de Miles e Snow.



Fonte: Miles e Snow (1978, pág. 24).

São elas:

1. **Prospectiva**: com características principais no sentido oposto ao tipo estratégico defensivo, enfatiza um comportamento adaptativo exploratório e inovativo pela busca de novas oportunidades de produtos e mercado. Assim, são considerados com estilo competitivo criador de mudanças que valorizam a exploração de novas oportunidades no ambiente, atribuindo muita atenção na velocidade de suas respostas consideradas como tendências e novidades emergentes. Procura criar um estigma de empresa inovadora do qual deseja ser reconhecido pelo mercado e clientes como uma forma escolhida de ser identificada para criação de valor, aceitando a possibilidade de considerá-los tão importantes quanto a lucratividade da empresa. Quanto ao tratamento dos três problemas fundamentais, as empresas prospectivas resolvem o problema do empreendedor pela busca de novas oportunidades, tanto pela sua localização e descoberta de novas oportunidades. O problema da engenharia orienta-se pelo dinamismo do estilo competitivo prospectivo que necessita de agilidade nas constantes mudanças tecnológicas a que a empresa

frequentemente estará sujeita. Por sua vez, empresas com comportamentos estratégicos prospectivos necessitam de flexibilidade na coordenação de seus processos internos para que se adaptem e não se tornem obstáculos aos objetivos de inovar constantemente como uma característica de sua identidade organizacional (Miles et al., 1978);

2. **Defensiva:** valoriza a estabilidade de suas intenções mercadológicas, priorizando a qualidade e o controle de preços em mercados restritos. Com atenção voltada ao aumento de sua eficiência, não busca novas oportunidades além do mercado explorado. Trata-se de um comportamento caracterizado pelo conservadorismo e baixa exposição a riscos, com o objetivo principal de preservar a estabilidade de seus produtos e serviços. Assim, a organização não direciona esforços para a expansão e não adota postura compatível com o caráter inovativo das empresas prospectivas. Para a solução dos problemas fundamentais, em relação ao problema do empreendedor restringe-se a proteção de seu mercado já conquistado para manutenção de uma estabilidade das relações já estabelecidas. Para o problema da engenharia a organização promove esforços para garantir altos níveis de eficiência. Quanto ao problema administrativo, caracteriza-se pela rigidez no controle da organização e, sem flexibilidade, enfatiza algumas de suas áreas funcionais sempre de forma centralizada visando garantir o processo de implementação já conhecido de ambientes avessos a novidades e incertezas.
3. **Analítica:** enfatiza a combinação de características prospectivas e defensivas adotando uma posição intermediária. Assim, transita entre a manutenção da estabilidade de sua linha de produtos e serviços, mas também procura adicionar novas fontes de receitas a partir de experiências do sucesso de outras empresas concorrentes do mesmo setor. Segundo Miles e Snow (1978) o comportamento competitivo analítico é ambíguo e, alternadamente, transita entre os pontos fortes dos comportamentos prospectivos e defensivos dentro da mesma proposta de estilo estratégico, apresentando-se como uma opção conveniente que combina a estabilidade com a pouca exposição a riscos por explorar novas oportunidades, apenas

seguindo experiências bem sucedidas. Portanto, resolve o seu problema do empreendedor alternando-se entre a manutenção da estabilidade de sua linha de produtos e serviços do seu mercado já conquistado, e a inclusão de novos produtos e serviços de forma eventual e sem muita exposição a riscos. Para o problema de engenharia, a organização busca estabelecer um ambiente equilibrado com certa flexibilidade para a inclusão de novos produtos e serviços, e a rigidez de controles pouco inovadores que valorizam a estabilidade e a eficiência. Para o problema administrativo, a organização centra seus esforços para garantir as estruturas e os processos adaptados à realidade para comportar estas duas realidades;

4. **Reativa:** representa a ausência de estratégia e só adota alguma ação de cunho estratégico após a existência concreta de ameaça de seus concorrentes. Caracteriza a organização como aquela que só reage ao estímulo de alguma ameaça vista como um risco de algum de seus concorrentes. Por não apresentar coerência na coordenação de suas ações é vista como inconsistente, pois não se arrisca em buscar novas oportunidades de produtos e serviços e também não reúne as características de organizações defensivas que preservam a estabilidade de seus mercados, produtos e serviços. É, portanto, considerada como uma “não estratégia” pela sua incongruência que não permite a classificação de um comportamento competitivo (MILES e SNOW, 1978).

#### **2.2.4 Administração estratégica – cultura organizacional e estratégia competitiva**

No âmbito acadêmico, os primeiros registros do uso do termo estratégia datam de 1912, quando a Harvard Business School incluiu uma nova disciplina denominada “Política de negócios”. Uma área que visava integrar as diversas áreas de conhecimento em administração, com referências a análise de cenários e referências a abordagens militares desenvolvidas posteriormente na segunda guerra mundial (ANSOFF, 1981; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

A partir disso, a disciplina evoluiu para consolidar o que os pesquisadores da área passaram a denominar de “Administração Estratégica” (ANSOFF, 1981; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010).

Ansoff (1981) denominou de problema estratégico com três dimensões, fatores representativos de seus aspectos principais:

- os problemas internos e externos, suscitados pela situação;
- os processos de solução destes problemas;
- as variáveis que os compõem.

Durante esta evolução da estratégia, a década de oitenta representa um marco para os estudos organizacionais que colaboraram decisivamente na construção do conhecimento a respeito do tema. Em um período coincidente com um grande declínio das empresas norte americanas, observou-se no mesmo período um surpreendente desempenho e avanço da indústria japonesa, principalmente nos setores automobilístico e eletrônico, tradicionalmente de forte atuação norte americana. Esta invasão japonesa levou a uma grande reflexão sobre os principais conceitos da administração estratégica e os modelos competitivos até então adotados.

A análise da forma como estas empresas japonesas são conduzidas revelou que seu grande diferencial estava enraizada nas próprias características da cultura nacional japonesa que lhes garantiam incrementos de produtividade, inovação, e competitividade. Estas percepções apenas encorajavam os americanos a perseguir o estilo japonês, enxergando nele a saída para o resgate de sua autoconfiança de suas organizações em crise e, mesmo projetando as dificuldades de execução de um possível acultramento, abriu espaço para a possibilidade de integrar alguns destes elementos culturais japoneses ao modelo de gestão americano (OUCHI,1981).

Porter (1993), analisa o sucesso do Japão na sua origem com uma liderança visionária, sua escala padronizada e massificada de produção, uma constante preocupação com a inovação tecnologia, além da qualidade que consolidava este avanço avassalador japonês. Deste período em diante, houve uma forte mudança nas relações comerciais, e com ela o início do processo da globalização que acirrou concorrência internacional e o surgimento de novas estratégias. Um período

marcado por empresas administradas por teorias teorias incapazes de explicar e se adequar a nova ordem, muitas vezes ineficientes e conflitantes mesmo pelos próprios estudiosos da administração. Neste período e orientação acadêmica obras como *Competitive Strategy* (PORTER, 1980), *In Search of Excellence* (PETERS E WATERMAN, 1982), *Competitive Advantage* (PORTER, 1985), *Thriving on Chaos* (Peters 1988), dentre outros, são trabalhos clássicos que caracterizaram este padrão de orientação estratégica.

Segundo Whipp (1996), abriu-se caminho a ampla aceitação dos conceitos propostos por Porter (1993) nas três estratégias genéricas de liderança de baixo custo, diferenciação e enfoque nova abordagem estratégica, reforçada pelos conceitos de *core businesses* citados com destaque por Peters e Waterman (1982) e caracterizados pela crescente premência de se definir com clareza os objetivos organizacionais.

Mais recentemente, a literatura acadêmica aprofundou significativamente o entendimento sobre o tema estratégia na sua relação de objetivos e a aplicabilidade nas organizações a partir de Mintzberg (1987) com a obra *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico* e, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) com a obra *Safari de Estratégia* que analisaram detalhadamente as principais obras e artigos dos principais autores do tema nas últimas décadas. Os autores aprofundaram a análise do fator estratégia nas organizações a partir de um grande estudo da evolução do conceito e das escolas de formação de estratégia que se desenharam com o tempo. Propuseram uma visão ampliada do tema sem fragmentá-lo, com a intenção de elevar a sua compreensão de acordo com a complexidade e a realidade verificada em empresas que vivenciaram momentos de transformação e adaptação a novas estratégias.

A reunião de diferentes conceitos permitem uma síntese não no sentido de reduzir o alcance do significado da estratégia nas organizações, mas de agrupar o conhecimento científico desenvolvido sobre o tema, e não reduzi-lo a interpretações que simplifiquem o tema a percepções e preferências que possam desconsiderar a multiplicidade de variáveis que dão vida a todo o processo estratégico. Compreendido como um todo, a administração estratégica e cultura organizacional precisam manter congruência e certa estabilidade para a coordenação das atividades organizacionais dentro de períodos distinguíveis de tempo (CHANDLER, 1962; MINTZBERG, 2001).

Em tese de doutorado que analisa a gestão de pessoas e o processo estratégico, Bosquetti (2009) sintetiza os seus principais conceitos e faz um panorama atual do entendimento da gestão da gestão de pessoas no contexto administrativo. Revela a adoção de uma postura gerencial capaz de acompanhar o maior dinamismo empresarial, valorizando as intervenções gerenciais e gestão dos ativos intangíveis na busca de maior alinhamento com a estratégia:

“A revisão da literatura aponta as seguintes características da gestão estratégica de pessoas que a diferenciam do enfoque anterior de administração de recursos humanos: pró-atividade; intervenções de larga escala; apresenta foco de longo prazo; explicitamente reconhece os impactos do ambiente externo; enfatiza a escolha e tomada de decisão; enfatiza o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia empresarial e mudança de cultura organizacional, (BOSQUETTI, 2009, pág. 68 apud BEER, et al, 1985; HENRY e PETTIGREW, 1986; ANTHONY et al, 1996).

Cita autores como Kaplan e Norton (1994, 1994, 2004, 2006, 2007 e 2008), e Ulrich (1990, 1997 e 2005) que destaca a importância de uma atuação mais estratégica dos Recursos Humanos para garantir a realização de mudanças compreendidas como necessárias diante de novos objetivos propostos (ULRICH, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1996, pág 5 apud BOSQUETTI, 2009), criadores de uma das mais utilizadas ferramentas de gerenciamento e mensuração estratégica, o *Balance Score Card – BSC*, o objetivo dos mecanismos de administração estratégica é o de “traduzir a estratégia em ação”. Os autores, como pesquisadores da fase de implementação estratégica, ressaltam a crescente concentração dos esforços organizacionais para criação de valor pela gestão dos ativos intangíveis operados por mecanismos complexos de causa e efeito quando combinados com os demais ativos da organização (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 26 apud BOSQUETTI, 2009). Assim, prevêem a cultura organizacional nos mecanismos de mensuração do BSC na sua dimensão de Aprendizado e Crescimento, classificado como seu capital organizacional ao lado de outros ativos intangíveis merecedores de atenção do gestor como os aspectos relacionados a liderança, relação entre funcionários e metas e a transmissão de conhecimento (KAPLAN e NORTON, 2004 apud BOSQUETTI, 2009).

Ilustração 09: *Balance Score Card* de Kaplan e Norton;



**Fonte:** Adaptado pelo autor de Kaplan e Norton.

Prosseguem os mesmos autores afirmando a necessidade de também mensurar o que denominam como “prontidão estratégica” a partir da verificação atual dos ativos intangíveis da empresa e aqueles compreendidos como necessários para a consecução dos objetivos pretendidos em consonância com a intenção estratégica da organização na sua fase de execução (KAPLAN E NORTON, 2006, pág. 29 *apud* BOSQUETTI, 2009).

Ulrich (1997 *apud* BOSQUETTI, 2009) vai além e defende a necessidade de um Recursos Humanos mais estratégico como agentes de mudança e parceiro estratégico no alinhamento entre a estratégia e a gestão de pessoas. O autor propõe novos papéis e destaca exercerem a função de catalisar as mudanças através das mediações na cultura organizacional neste processo de aprendizagem organizacional e alinhamento estratégico pelo envolvimento dos funcionários com o processo estratégico.

A partir de estudos de Kotter e Heskett (1994, pág. 45) que realizaram uma pesquisa sobre Cultura Organizacional de desempenho no longo prazo, a ausência de flexibilidade da cultura organizacional pode comprometer a capacidade de adaptação das empresa em todas as fases do processo estratégico. Os autores associam a ausência de flexibilidade como restritivas a capacidade de percepção e adaptação que podem desencorajar novos objetivos estratégicos necessários, como também representar um sério obstáculo aos esforços de implementação a mudanças (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPELL, 2010, págs. 258, 271, 272 e 273;

LORSCH, 1986, pág 104, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPELL, 2010; BJORKMAN, 1989, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPELL, 2010). Ao invés disso, a cultura organizacional pode ser vista uma conveniente aliada na capacidade de adaptação, encorajá-las, e funcionar como importante ferramenta de gestão na aceleração das mudanças necessárias, como da eficácia das práticas práticas organizacionais (KOTTER e HESKETT, 1994).

Neste sentido, Maria Ester Freitas (2010) reflete bem essa dinâmica ao afirmar a essência da importância das relações culturais na facilitação das mudanças organizacionais :

Difícilmente encontraríamos hoje um executivo ou um consultor ou mesmo um acadêmico organizacional que negará a importância dos aspectos culturais nos processos de mudança organizacional; a cultura, se aliada, pode facilitar a transformação organizacional, sem maiores danos, rumo a novos valores, mas ela também pode ser um freio forte se a mudança for simplesmente imposta pela cúpula ou se ela for operada sem o conhecimento e cumplicidade dos diversos grupos organizacionais estratégicos para a implementação de uma nova filosofia ou mentalidade. Não raro, nesses momentos, palavras como, liderança, motivação, envolvimento e compromisso não significam mais que meras palavras” (FREITAS, 2010, p. 61).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa com detalhamento dos objetivos e os motivos para a sua realização. A técnica de investigação escolhida seguiu a lógica de demonstrar um evento de forma específica, além da intenção de realizar uma contribuição para o conhecimento dos temas pesquisados (COLLIS e HUSSEY, 2005).

O objetivo desta pesquisa visa determinar se há uma relação entre estratégia e cultura organizacional. Pretende identificar a existência de congruência e entre o estilo de estratégia adotada com a cultura organizacional a partir da proposta de Quinn e McGrath (1985) que relaciona a tipologia cultural de Quinn e Rohrbaugh (1983) com a tipologia de estratégias competitivas genéricas propostas por Miles e Snow (1978).

Assim, Quinn e Grath (1985), relaciona as duas propostas de tipologia cultural e estratégia competitiva com a seguinte disposição:

Ilustração 10: relação entre a tipologia cultural e a estratégia competitiva proposta por Quinn e MacGrath;

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> <i>TIPOLOGIA DE QUINN E ROHRBAUGH</i>	CULTURA GRUPAL	CULTURA INOVATIVA	CULTURA HIERÁRQUICA	CULTURA RACIONAL
<b>ESTRATÉGIA COMPETITIVA</b> <i>TIPOLOGIA DE MILES E SNOW</i>	ESTRATÉGIA REATIVA	ESTRATÉGIA PROSPECTIVA	ESTRATÉGIA DEFENSIVA	ESTRATÉGIA ANALÍTICA

**Fonte:** adaptado pelo autor de Quinn e Grath (1985).

Apesar da estratégia competitiva e a cultura organizacional conviverem neste processo de adaptação e criação de valor de acordo com a perspectiva adotada pelo pesquisador e a ênfase dada à cada uma das variáveis na interpretação deste fenômeno, para a Escola da Configuração de Miles e Snow que serviu de referência para esta pesquisa, a cultura organizacional e estratégia competitiva integram um

processo de transformação nas empresas sempre que detectadas necessidades de mudanças de posicionamento estratégico (MILES e SNOW, 1978; MINTZBERG, 2000). Para os autores, as estratégias que representam o comportamento corporativo em determinado momento da sua existência devem possuir uma correspondente configuração de sua organização, da qual se inclui a cultura organizacional como condição crítica para a eficácia dos esforços organizacionais e mecanismos de administração estratégica no efetivo exercício das práticas organizacionais.

Portanto, esta pesquisa visa a verificação de alinhamento entre estas variáveis, além da existência de inércia estratégica da cultura organizacional para se adaptar ao posicionamento competitivo estratégico tido como necessário pela organização, conforme a proposta de Miles e Snow classificados como representantes da Escola da Configuração.

### **3.1 Abordagem metodológica**

Nesta seção serão apresentadas as classificações da pesquisa quanto aos seus objetivos, os procedimentos realizados e a forma de abordagem utilizadas.

- **Objetivos**

Quanto aos objetivos desta pesquisa ela se classifica como exploratória e descritiva. O caráter exploratório busca dar mais compreensão ao fenômeno previsto nos objetivos de determinar o tipo cultural da organização a ser estudada e o estilo de posicionamento estratégico da empresa em relação ao seu ambiente envolvente. Por outro lado, a abordagem descritiva, que tem como propósito verificar a ocorrência de um fenômeno na população, também foi a intenção deste estudo que avaliou a congruência entre as percepções do tipo cultural existente e desejado, e a congruência do estilo de posicionamento estratégico da empresa em relação ao ambiente externo.

- **Abordagem**

Quanto a forma de abordagem do problema esta pesquisa classifica-se como quantitativa por determinar o tipo cultural percebido na empresa pesquisada, pela

percepção de seus traços culturais predominantes. Também pela verificação da percepção do estilo de estratégia competitiva adotado pela empresa estudada que representa a forma de se relacionar com o seu ambiente envolvente. Conforme Gonçalves e Meirelles (2004), “o método quantitativo é indicado nos casos onde é necessário conhecer a extensão do objeto estudado, identificando o nível de conhecimento e opiniões em relação ao problema”.

Conforme, Terence e Escrivão-Filho (2006) *et al*, a abordagem quantitativa possui as seguintes características:

- obedece a um plano pré-estabelecido, com o intuito de enumerar ou medir eventos;
- utiliza a teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis da pesquisa;
- examina as relações entre as variáveis por métodos experimentais ou semi-experimentais, controlados com rigor;
- emprega, geralmente, para a análise dos dados, instrumental estatístico;
- confirma as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução, ou seja, realiza previsões específicas de princípios, observações ou experiências;
- utiliza dados que representam uma população específica (amostra), a partir da qual os resultados são generalizados, e ....
- usa, como instrumento para coleta de dados, questionários estruturados, elaborados com questões fechadas, testes e *checklists*, aplicados a partir de entrevistas individuais, apoiadas por um questionário convencional (impresso) ou eletrônico. (TERENCE e ESCRIVÃO-FILHO, et al 2006, pág 02).

#### • **Procedimentos**

Esta pesquisa tipifica-se como uma pesquisa de campo realizada por um estudo de caso. As fontes bibliográficas serviram de base para o desenvolvimento do referencial teórico, e contribuíram para definição dos principais conceitos a partir de livros, artigos e projeto de pesquisa, etapas do projeto de pesquisa, além da definição da pesquisa.

Sobre o estudo de caso, YIN (1989, p. 23) afirma que:

"o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas" (YIN, 1989, p. 23).

Assim, o estudo de caso é uma técnica de investigação adequada quando a intenção é compreender a dinâmicas do fenômeno organizacional dentro do universo organizacional. Permite a combinação do uso de diversos métodos de coleta de dados e pode ser realizada pela abordagens quantitativa, e qualitativa ou ambas (CONSOLI, MUSETTI, SCARE e FRATANTONIO, 2008).

Neste sentido, YIN (2003) apud CONSOLI, MUSETTI, SCARE e FRATANTONIO, (2008) contextualiza as condições adequadas para o uso do estudo de caso:

[...] uma investigação de certo fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas (...), lida com uma situação tecnicamente única onde existem muito mais variáveis de interesse do que dados disponíveis, e como resultado, é baseado em diversas fontes de evidência, (...) e ainda recebe o benefício de proposições teóricas desenvolvidas anteriormente que devem conduzir ou direcionar a coleta e análise de dados.(YIN, 2003, p. 13).

A escolha da ferramenta para a coleta de dados depende muito das preferências pessoais do pesquisador aliada ao enfoque desejado para a análise do tema. A partir da análise da literatura, dos objetivos e problemas levantados, definiu-se pela utilização de questionário como instrumento de coleta de dados, do tipo *survey*, estruturado e disfarçado, enviado por *software* de apoio a pesquisas acadêmicas (*surveymonkey*) por meio eletrônico - *email*.

### **3.2 Variáveis investigadas**

As variáveis deste estudo são a Estratégia Competitiva verificada a partir da proposta de Miles e Snow (1978) que tipifica comportamentos competitivos representados em ciclos adaptativos, e a Cultura Organizacional verificada pela Tipologia de Quinn que mensura o tipo cultural atual e o desejado na organização pesquisada.

Para a análise da cultura organizacional, pretende-se fazer a definição de seu tipo cultural, que permite um estudo comparativo, a partir dos principais valores que predominam na empresa (QUINN e ROHRBAUGH, 1983). O *Competing Value Model*, ou Tipologia do Quinn usado nesta pesquisa retrata a cultura das empresas em quadrantes culturais, divididos em duas dimensões que identificam seus traços comuns divididos em competências culturais e organizacionais. Cada quadrante

representa um conjunto específico de indicadores desta efetividade organizacional, eleitos neste painel de especialistas que os criou, e que são predominantes valorizados pelos seus membros como orientadores de suas ações e decisões.

A tipologia de Quinn avalia a cultura organizacional pelo método quantitativo, e as classifica em quatro tipos: grupal, inovativa, hierárquica e racional. A cultura grupal enfatizando os laços desenvolvidos entre os funcionários com ênfase no trabalho em equipe e reconhecimento coletivo do grupo. Diametralmente oposta a cultura grupal, a cultura racional, volta-se para o ambiente externo, e estimula a competitividade valorizando a busca por maior produtividade e desempenho organizacional. A cultura inovativa valoriza os aspectos relacionados a mudança e a criatividade, enfatizando valores associados ao ambiente externo. Diametralmente oposta a cultura inovativa, a cultura hierárquica é voltada para seu ambiente interno e valoriza a estabilidade do grupo, valorizando a menor exposição a riscos e conservadorismo de sua cadeia de liderança.

Para a análise da estratégia competitiva pretende-se usar o modelo de Miles e Snow que as classifica em quatro configurações que expressam tipos de comportamentos corporativos (MILES e SNOW, 1978).

Com características diametralmente opostas, são dispostas de acordo com a disposição ao ambiente interno (quadrantes do lado esquerdo) e externo (quadrantes do lado direito), e aspectos relacionados a flexibilidade (quadrantes superiores) e controle (quadrantes inferiores), conforme a seguir:

Ilustração 11: tipologia cultural de Quinn;

<b>CULTURA GRUPAL</b>	<b>CULTURA INOVATIVA</b>
<b>CULTURA HIERÁRQUICA</b>	<b>CULTURA RACIONAL</b>

Fonte: adaptado pelo autor de Quinn e Rohrbaugh (1983).

Para verificar a percepção do estágio atual da estratégia competitiva adotada pela empresa pretende-se utilizar um questionário de Miles e Snow (1978) que apontam para quatro tipos de organização de acordo com a estratégia competitiva adotada em ciclos adaptativos. Classificadas de acordo com os seus mecanismos de adaptação desenvolvidos, representam uma determinada configuração que conduz a um alinhamento na organização na medida que são resolvidos três principais problemas: empreendedorismo, engenharia e administrativo.

Os principais problemas possuem as seguintes características:

- **Problema do empreendedorismo:** está relacionada às questões do produto e Mercado, como a forma da projeção da empresa reconhecida pela sua orientação metodológica;
- **Problema de engenharia:** refere-se ao sistema desenvolvido para operar o problema do empreendedorismo, e envolve a tecnologia utilizada para todo o sistema operacional dos produtos e serviços negociados pela empresa;
- **Problema administrativo:** a forma desenvolvida para racionalizar as dificuldades encontradas durante a execução dos problemas do empreendedorismo e engenharia, visando reduzir as incertezas do processo;

Ilustração 12: tipologia da estratégia competitiva de Miles e Snow;

TIPOS ADAPTATIVOS PRÓ ATIVOS	TIPO SEM MECANISMO DE ADAPTAÇÃO
1. Prospectiva; 2. Defensiva; 3. Analítica.	1. Reativo

Fonte: adaptado pelo autor de Miles e Snow (1974).

### 3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada com administradores de agências bancárias na capital de São Paulo de uma instituição financeira do Sistema Financeiro Nacional que opera como conglomerado financeiro em todo o território nacional.

Os instrumentos de coleta contou com 48 questões, composto por um construto para a Tipologia Cultural com 06 variáveis, e um construto para a Estratégia Competitiva também com 06 variáveis que mensuraram a percepção do tipo cultural da organização, como também a sua estratégia competitiva sob a ótica destes funcionários de nível gerencial.

Para pesquisa da cultura organizacional, foi usado o *Competing Values Framework* de Cameron e Quinn e a sua ferramenta de avaliação cultural denominada OCAI – *Organizational Cultural Assessment Instrument*, usados para determinar a percepção do tipo de cultura existente e o desejado. O modelo é resultado de um consenso a partir de uma sequência de pesquisas com teóricos e especialistas, e surgiu a partir de uma consulta a pesquisadores e acadêmicos sobre a eficácia das empresas através de 2 painéis de debates com 52 especialistas, com experiência de 25 anos de pesquisa e intervenções em grandes organizações. Não obstante, materializa-se operacionalmente como uma ferramenta quantitativa capaz de determinar traços culturais predominantes.

Quanto a estratégia competitiva, a proposta de tipologia de Miles e Snow descreve padrões de comportamento estratégicos estáveis na busca de alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Classificam quatro tipos de estratégias consideradas como genéricas: prospectiva que enfatiza a inovação, a defensiva que valoriza a estabilidade, a analítica que combina características da estratégia prospectiva e defensiva, e postura reativa que representa a ausência de comportamento estratégico que só reage na presença de ameaças.

- **Critérios para a seleção da amostra**

A amostra foi intencional, não aleatória ou não probabilística, em razão da homogeneidade do público amostral objeto da pesquisa. Os dados primários foram coletados através do envio de questionário do tipo *survey* para uma amostra total de

trezentos Gerentes de Unidades de Negócios da capital de São Paulo, subordinadas a mesma Superintendência Regional de Varejo. Deste montante, coletou-se um total de cento e trinta e dois respondentes em um período aproximado de 3 meses através de envio de email ao público alvo.

O critério para a abordagem de escolha dos participante da pesquisa e definição do plano amostral fundamenta-se na complexidade das disciplinas: Cultura Organizacional e Estratégia Competitiva. Tais disciplinas requerem uma compreensão profunda dos ativos intangíveis da organização, o que pressupõe um universo a ser pesquisado formado por indivíduos com qualificação profissional, com posições de liderança na gestão da organização e com conhecimento (vivência e experiência) profundo em relação a organização estudada.

## 4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A análise da existência de relação entre as variáveis Estratégia Competitiva e Cultura Organizacional teve como objetivos principais a uma compreensão aprofundada do tema a ser explorado. Pretende-se clarificar a visualização de seus potenciais resultados como benefícios ou prejuízos a partir da combinação da análise da teoria e dados de forma conjunta.

Serão analisados os dados obtidos dos questionários de CO e EC, permitindo comparar a relação entre os temas e entender como se desenvolvem durante o exercício das práticas administrativas.

### 4.1 Resultados para a tipologia cultural da empresa pesquisada

Divididas em quatro quadrantes, conforme Santos (2000), as tipologias culturais representadas no modelo de Quinn representam os dilemas característicos de sistemas organizacionais a partir de valores que competem entre si e se alternam em uma coexistência típica de fenômenos complexos. O construto da CO possui 06 dimensões de avaliação com quatro alternativas de respostas relacionadas a cada um dos quatro tipos culturais:

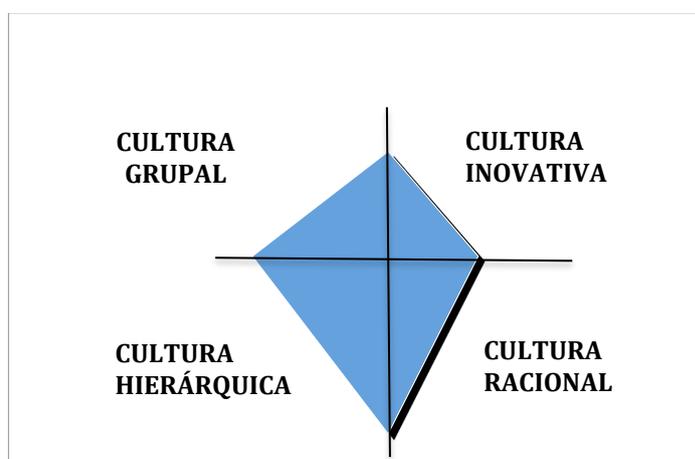
Ilustração 12: Itens de avaliação e alternativas de resposta do construto CO;

ITENS DE AVALIAÇÃO	A	B	C	D
Características dominantes	Cultura Grupal	Cultura Inovativa	Cultura Hierárquica	Cultura Racional
Liderança organizacional	Cultura Grupal	Cultura Inovativa	Cultura Hierárquica	Cultura Racional
Gestão de pessoas	Cultura Grupal	Cultura Inovativa	Cultura Hierárquica	Cultura Racional
Coesão organizacional	Cultura Grupal	Cultura Inovativa	Cultura Hierárquica	Cultura Racional
Ênfase estratégica	Cultura Grupal	Cultura Inovativa	Cultura Hierárquica	Cultura Racional
Critério de sucesso	Cultura Grupal	Cultura Inovativa	Cultura Hierárquica	Cultura Racional

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Para a análise da cultura atual, a pesquisa apresentou a **cultura hierárquica** como a percebida pelos respondentes indicando a predominância de traços culturais que indicam a valorização de ambientes estáveis, valorizando a menor exposição a riscos e conservadorismo de sua cadeia de liderança conforme ilustração 13 em seguida reproduzida.

Ilustração 13 : traços culturais percebidos na pesquisa - predominância da cultura hierárquica.



**Fonte:** dados da pesquisa.

O mesmo questionário aplicado para coletar a percepção do tipo cultural desejado pelos respondentes apresentaram uma distribuição mais equilibrada dos traços culturais com predominância do quadrante cultural grupal que enfatiza os laços desenvolvidos entre os funcionários com ênfase no trabalho em equipe e reconhecimento coletivo do grupo.

Muito próxima ao tipo cultural grupal, o quadrante do tipo hierárquico também foi indicado como desejado nas notas atribuídas ao na resposta do questionário do construto da tipologia cultural.

- **Percepção individualizada dos quadrantes culturais;**

Ressalta-se novamente que cada quadrante cultural reúne padrões de comportamento, valores e crenças compartilhadas classificadas pelas notas atribuídas aos seis itens de avaliação de critérios de eficácia organizacional

(características dominantes, liderança organizacional, gestão de pessoas, coesão estratégica, ênfase estratégica e critérios de sucesso).

Os quadrantes culturais analisados a seguir são:

1. *Cultura Grupal*;
2. *Cultura Inovativa*;
3. *Cultura Hierárquica*;
4. *Cultura Racional*.

Em detalhamento da análise do construto da tipologia cultural a seguir foram isoladas as notas atribuídas para cada tipo cultural em cada uma das seis dimensões avaliadas.

#### ○ **Cultura Grupal**

Os traços culturais grupais foram percebidas como o segundo tipo cultural menos presente na organização pesquisada.

Entre as notas atribuídas para as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais, a pesquisa também indicou a predominância dos traços culturais grupais no item ***coesão organizacional*** para a situação atual da organização. Em contrapartida, também para a situação atual da organização, o item ***liderança organizacional*** foi o menos percebido entre as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais.

A mesma análise para os traços culturais desejados na organização apresentou o tipo cultural grupal com a maior pontuação atribuída nas respostas coletadas, indicando a percepção pela necessidade de reforçar suas características tidas como faltantes.

Entre as notas atribuídas para as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais no contexto desejado, a pesquisa indicou a predominância dos traços culturais grupais no item ***gestão de pessoas*** percebidos como necessários. Em contrapartida, também para a situação desejada da organização, o item ***características dominantes*** foi o menos percebido como necessário entre as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais.

Tabela 03 – Cultura Grupal, em % dos itens de eficácia estratégica avaliados - (A) Atual e (D) Desejada;

<b>CULTURA GRUPAL</b>				
<b>QUESTÃO</b>		<b>(%)</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
<b>1</b>	<b><u>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</u></b> A organização é um lugar muito pessoal - é como uma extensão familiar.	19,05	21,91	
<b>2</b>	<b><u>LIDERANÇA ORGANIZACIONAL</u></b> A liderança na organização é orientada para ensinar e formar os subordinados.	18,98	28,44	
<b>3</b>	<b><u>GESTÃO DE PESSOAS</u></b> O estilo gerencial na organização é caracterizado pelo trabalho em equipe.	20,03	30,77	
<b>4</b>	<b><u>COESÃO ORGANIZACIONAL</u></b> O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua.	24,30	28,58	
<b>5</b>	<b><u>ÊNFASE ESTRATÉGICA</u></b> A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alto grau de confiança, transparência e participação são atitudes valorizadas.	21,53	28,41	
<b>6</b>	<b><u>CRITÉRIO DE SUCESSO</u></b> A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos.	19,72	28,98	

Fonte: elaborado pelo autor.

#### ○ **Cultura Inovativa**

Os traços culturais inovativos foram percebidas como o tipo cultural menos presente na organização pesquisada.

Entre as notas atribuídas para as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais, a pesquisa indicou a predominância dos traços culturais inovativos no item **características dominantes** para a situação atual da organização. Em contrapartida, também para a situação atual da organização, o item **gestão de pessoas** foi o menos percebido entre as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais.

A mesma análise para os traços culturais desejados na organização também apresentou o tipo cultural inovativo com a menor pontuação atribuída nas respostas coletadas, indicando a percepção da insuficiência das suas características

predominantes na organização.

Entre as notas atribuídas para as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais no contexto desejado, a pesquisa indicou a predominância dos traços culturais inovativos no item **coesão organizacional** percebidos como necessários. Em contrapartida, também para a situação desejada da organização, o item **gestão de pessoas** foi o menos percebido como necessário entre as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais.

Tabela 04 – Cultura Inovativa em % dos itens de eficácia estratégica avaliados - (A) Atual e (D) Desejada;

<b>CULTURA INOVATIVA %</b>				
<b>QUESTÃO</b>		<b>(%)</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
	<b><u>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</u></b>			
<b>1</b>	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.		19,43	21,85
	<b><u>LIDERANÇA ORGANIZACIONAL</u></b>			
<b>2</b>	A liderança na organização é orientada para empreender, inovar e assumir riscos.		17,36	20,09
	<b><u>GESTÃO DE PESSOAS</u></b>			
<b>3</b>	O estilo gerencial na organização é caracterizado por aceitar riscos individuais, inovar, ter liberdade e originalidade.		14,91	19,03
	<b><u>COESÃO ORGANIZACIONAL</u></b>			
<b>4</b>	O que mantém a organização coesa é o comprometimento com a inovação e desenvolvimento - ênfase sempre em inovações.		17,97	24,64
	<b><u>ÊNFASE ESTRATÉGICA</u></b>			
<b>5</b>	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar novas idéias e prospectar novas oportunidades são metas importantes.		17,21	23,30
	<b><u>CRITÉRIO DE SUCESSO</u></b>			
<b>6</b>	A organização define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados - alta tecnologia - líder inovador.		18,98	23,08

Fonte: elaborado pelo autor.

- **Cultura Hierárquica**

Os traços culturais hierárquicos foram percebidas como o tipo cultural mais presente na organização pesquisada.

Entre as notas atribuídas para as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais, a pesquisa indicou a predominância dos traços culturais hierárquicos no item **liderança organizacional** para a situação atual da organização. Em contrapartida, também para a situação atual da organização, o item **coesão organizacional** foi o menos percebido entre as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais.

A mesma análise para os traços culturais desejados na organização apresentou o tipo cultural hierárquico com a segunda maior pontuação atribuída nas respostas coletadas (praticamente empatado com o tipo cultural grupal que obteve a maior pontuação). Indica a percepção pela necessidade de reforçar suas características tidas como faltantes, mesmo sendo também o tipo cultural eleito como predominante na situação atual.

Entre as notas atribuídas para as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais no contexto desejado, a pesquisa indicou a predominância dos traços culturais hierárquicos no item **características dominantes** percebidos como necessários. Em contrapartida, também para a situação desejada da organização, o item **critério de sucesso** foi o menos percebido como necessário entre as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais.

Tabela 05 – Cultura Hierárquica em % dos itens de eficácia estratégica - (A) Atual e (D) Desejada;

<b>CULTURA HIERÁRQUICA %</b>				
<b>QUESTÃO</b>		<b>(%)</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
<b>1</b>	<b><u>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</u></b> A organização é muito orientada para resultados. As pessoas são muito competitivas.		31,47	30,08
<b>2</b>	<b><u>LIDERANÇA ORGANIZACIONAL</u></b> A liderança é orientada para metas objetivas, agressivas e com foco no resultado.		40,63	28,19
<b>3</b>	<b><u>GESTÃO DE PESSOAS</u></b> O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma forte competitividade, metas ousadas e valorização das conquistas.		34,64	28,64
<b>4</b>	<b><u>COESÃO ORGANIZACIONAL</u></b> O que mantém a organização coesa é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de objetivos - valor às conquistas.		31,08	26,36
<b>5</b>	<b><u>ÊNFASE ESTRATÉGICA</u></b> A organização enfatiza a ação competitiva e resultados- atingimento de metas difíceis.		37,00	26,98
<b>6</b>	<b><u>CRITÉRIO DE SUCESSO</u></b> A organização define sucesso com base na conquista do mercado e superação da concorrência. - liderança competitiva.		35,70	26,31

Fonte: elaborado pelo autor.

#### ○ **Cultura Racional**

Os traços culturais racionais foram percebidas como o segundo tipo cultural mais presente na organização pesquisada.

Entre as notas atribuídas para as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais, a pesquisa também indicou a predominância dos traços culturais racionais no item **gestão de pessoas** para a situação atual da organização. Em contrapartida, também para a situação atual da organização, o item **liderança organizacional** foi o menos percebido entre as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais.

A mesma análise para os traços culturais desejados na organização apresentou o tipo cultural racional com a terceira menor pontuação atribuída nas

respostas coletadas (penúltima), indicando a percepção da suficiência de suas características na organização.

Entre as notas atribuídas para as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais no contexto desejado, a pesquisa indicou a predominância dos traços culturais racionais no item **características dominantes** percebidos como necessários. Em contrapartida, também para a situação desejada da organização, o item **coesão organizacional** foi o menos percebido como necessário entre as seis dimensões de análise dos quadrantes culturais.

Tabela 06 – Cultura Racional em % dos itens de eficácia estratégica avaliados - (A) Atual e (D) Desejada;

<b>CULTURA RACIONAL %</b>				
<b>QUESTÃO</b>		<b>(%)</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
	<b><u>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</u></b>			
<b>1</b>	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente orientam as pessoas.		30,05	26,15
	<b><u>LIDERANÇA ORGANIZACIONAL</u></b>			
<b>2</b>	A liderança na organização é orientada para coordenar, organizar, manter a eficiência sem obstáculos e estável.		23,02	23,27
	<b><u>GESTÃO DE PESSOAS</u></b>			
<b>3</b>	O estilo gerencial é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.		30,42	21,56
	<b><u>COESÃO ORGANIZACIONAL</u></b>			
<b>4</b>	O que mantém a organização coesa é, ao mesmo tempo, regras formais e políticas - manter a organização sem conflitos.		26,65	20,42
	<b><u>ÊNFASE ESTRATÉGICA</u></b>			
<b>5</b>	A organização enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.		24,25	21,31
	<b><u>CRITÉRIO DE SUCESSO</u></b>			
<b>6</b>	A organização define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação sem transtornos e baixo custo..		25,59	21,64

Fonte: elaborado pelo autor.

- **Predominância dos critérios de eficácia organizacional da CO ;**

O CVM avalia os quadrantes culturais (grupais, inovativo, hierárquico e racional) por uma estrutura assertiva de critérios organizacionais classificados como eficazes. A ferramenta da Tipologia de Quinn utilizada nesta pesquisa avalia os traços culturais predominantes em seis dimensões que determinam os padrões de comportamento, valores e crenças compartilhadas de cada tipo cultural.

São eles:

1. *Características dominantes;*
2. *Liderança organizacional;*
3. *Gestão de pessoas;*
4. *Coesão interna;*
5. *Enfoque estratégico;*
6. *Critério de sucesso.*

A seguir, serão individualizadas as notas atribuídas a cada um dos seis itens indicativos de eficácia estratégica da Tipologia de Quinn listados acima para cada um dos quadrantes culturais (cultural, inovativo, hierárquico e grupais).

- **Características dominantes**

Para o item características dominantes, a maior percepção dos traços culturais predominantes atuais da organização foram verificados na **cultura hierárquica**. Em contrapartida, o mesmo item apresentou a **cultura grupais** como a menos presente na organização.

Quanto ao tipo cultural desejado, as características dominantes também apresentaram a **cultura hierárquica** com a maior soma de notas entre os quadrantes avaliados, indicando a percepção pela atribuição de maior importância destas características para a organização. Em contrapartida, a **cultura inovativa** foi tida como a menos desejada para a avaliação do mesmo item, indicando a percepção da presença suficiente de seus traços culturais predominantes na organização.

Tabela 07 – Padrões de comportamentos compartilhados do item Características Dominantes em % para a situação Atual (A) e Desejada (D);

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES			
CULTURA		A	D
<b>(A) Grupal</b>	A organização é um lugar muito pessoal - é como uma extensão familiar. As pessoas parecem compartilhar muito de si mesmas.	2.520,85	2.903,67
<b>(B) Inovativa</b>	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar novas idéias e prospectar novas oportunidades são metas importantes.	2.570,09	2.896,52
<b>(C) Hierárquica</b>	A organização enfatiza a ação competitiva e resultados. Atingir metas difíceis e ganhar o mercado são fundamentais.	4.163,86	3.987,26
<b>(D) Racional</b>	A organização enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.	3.975,45	3.465,56

Fonte: elaborado pelo autor.

○ **Liderança organizacional**

Para o item liderança organizacional, a maior percepção dos traços culturais predominantes atuais da organização foram verificados na **cultura hierárquica**. Em contrapartida, o mesmo item apresentou a **cultura inovativa** como a menos presente na organização.

Tabela 08 - Padrões de comportamentos compartilhados do item Liderança Organizacional em % para a situação Atual (A) e Desejada (D);

2. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL			
CULTURA		A	D
<b>(A) Grupal</b>	A liderança na organização é orientada para ensinar e formar os subordinados - facilitadora e estimuladora.	2.502,02	3.773,06
<b>(B) Inovativa</b>	A liderança na organização é orientada para inovar e assumir riscos.	2.287,98	2.665,68
<b>(C) Hierárquica</b>	A liderança na organização é orientada para buscar metas objetivas, agressivas e com foco no resultado.	5.355,02	3.739,65
<b>(D) Racional</b>	A liderança na organização é orientada para coordenar, organizar, manter a eficiência sem obstáculos e estável.	3.034,39	3.087,26

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto ao tipo cultural desejado, as características dominantes apresentaram a **cultura grupal** com a maior soma de notas entre os quadrantes avaliados, indicando a percepção pela atribuição de maior importância destas características para a organização, tidas como faltantes.

Em contrapartida, a **cultura inovativa** foi tida como a menos desejada para a avaliação do mesmo item, indicando a percepção da presença suficiente de seus traços culturais predominantes na organização.

○ **Gestão de Pessoas**

Para o item gestão de pessoas, a maior percepção dos traços culturais predominantes atuais da organização foram verificados na **cultura hierárquica**. Em contrapartida, o mesmo item apresentou a **cultura inovativa** como a menos presente na organização.

Quanto ao tipo cultural desejado, as características dominantes apresentaram a **cultura grupal** com a maior soma de notas entre os quadrantes avaliados, indicando a percepção pela atribuição de maior importância destas características para a organização, tidas como faltantes. Em contrapartida, a **cultura inovativa** foi tida como a menos desejada para a avaliação do mesmo item, indicando a percepção da presença suficiente de seus traços culturais predominantes na organização.

Tabela 09 – Padrões do item Gestão de Pessoas em % para a situação Atual (A) e Desejada (D);

<b>3. GESTÃO DE PESSOAS</b>			
<b>CULTURA</b>		<b>A</b>	<b>D</b>
<b>(A) Grupal</b>	O estilo gerencial na organização é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.	<b>2.652,54</b>	<b>4.046,78</b>
<b>(B) Inovativa</b>	O estilo gerencial na organização é caracterizado por aceitar riscos individuais, inovar, ter liberdade e originalidade.	<b>1.974,51</b>	<b>2.502,80</b>
<b>(C) Hierárquica</b>	O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma forte competitividade, metas ousadas e valorização das conquistas.	<b>4.587,90</b>	<b>3.766,43</b>
<b>(D) Racional</b>	O estilo gerencial é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.	<b>4.028,65</b>	<b>2.835,77</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

- **Coesão Organizacional**

Para o item coesão organizacional, a maior percepção dos traços culturais predominantes atuais da organização foram verificados na **cultura hierárquica**. Em contrapartida, o mesmo item apresentou a **cultura inovativa** como a menos presente na organização.

Quanto ao tipo cultural desejado, as características dominantes apresentaram a **cultura grupal** com a maior soma de notas entre os quadrantes avaliados, indicando a percepção pela atribuição de maior importância destas características para a organização, tidas como faltantes. Em contrapartida, a **cultura racional** foi tida como a menos desejada para a avaliação do mesmo item, indicando a percepção da presença suficiente de seus traços culturais predominantes na organização.

Tabela 10 – Padrões de comportamento compartilhados do item Coesão Organizacional em % para a situação Atual (A) e Desejada (D);

<b>4. COESÃO ORGANIZACIONAL</b>			
<b>CULTURA</b>		<b>A</b>	<b>D</b>
<b>(A) Grupal</b>	O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto.	<b>3.202,66</b>	<b>3.773,47</b>
<b>(B) Inovativa</b>	O que mantém a organização coesa é o comprometimento com a inovação e desenvolvimento - ênfase sempre em inovações.	<b>2.368,53</b>	<b>3.253,16</b>
<b>(C) Hierárquica</b>	O que mantém a organização coesa é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de objetivos - valor às conquistas.	<b>4.095,52</b>	<b>3.480,73</b>
<b>(D) Racional</b>	O que mantém a organização coesa é, ao mesmo tempo, regras formais e políticas - manter a organização sem conflitos.	<b>3.511,60</b>	<b>2.695,82</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

- **Ênfase Estratégica**

Para o item ênfase estratégica, a maior percepção dos traços culturais predominantes atuais da organização foram verificados na **cultura hierárquica**. Em contrapartida, o mesmo item apresentou a **cultura inovativa** como a menos presente na organização.

sumá Quanto ao tipo cultural desejado, as características dominantes apresentaram a **cultura grupal** com a maior soma de notas entre os quadrantes avaliados, indicando a percepção pela atribuição de maior importância destas características para a organização, tidas como faltantes. Em contrapartida, a **cultura racional** foi tida como a menos desejada para a avaliação do mesmo item, indicando a percepção da presença suficiente de seus traços culturais predominantes na organização.

Tabela 11 – Padrões de comportamento compartilhados do item Ênfase Estratégica em % para a situação Atual (A) e Desejada (D).

<b>5. ÊNFASE ESTRATÉGICA</b>			
<b>CULTURA</b>		<b>A</b>	<b>D</b>
<b>(A) Grupal</b>	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alto grau de confiança, transparência e participação são atitudes valorizadas.	<b>2.839,28</b>	<b>3.767,40</b>
<b>(B) Inovativa</b>	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar novas idéias e oportunidades são metas importantes.	<b>2.270,29</b>	<b>3.089,88</b>
<b>(C) Hierárquica</b>	A organização enfatiza a ação competitiva e resultados. Atingir metas difíceis e ganhar o mercado são fundamentais.	<b>4.879,63</b>	<b>3.578,89</b>
<b>(D) Racional</b>	A organização enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.	<b>3.198,10</b>	<b>2.826,64</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

- **Critério de Sucesso**

Para o item critério de sucesso, a maior percepção dos traços culturais predominantes atuais da organização foram verificados na **cultura hierárquica**. Em contrapartida, o mesmo item apresentou a **cultura inovativa** como a menos presente na organização.

Quanto ao tipo cultural desejado, as características dominantes apresentaram a **cultura grupal** com a maior soma de notas entre os quadrantes avaliados, indicando a percepção pela atribuição de maior importância destas características para a organização, tidas como faltantes. Em contrapartida, a **cultura racional** foi tida como a menos desejada para a avaliação do mesmo item, indicando a percepção da presença suficiente de seus traços culturais predominantes na organização.

Tabela 12 – Padrões de comportamento compartilhadas do item Gestão de Pessoas em % para a situação Atual (A) e Desejada (D);

<b>6. CRITÉRIO DE SUCESSO</b>			
<b>CULTURA</b>		<b>A</b>	<b>D</b>
<b>(A) Grupal</b>	A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento e compromisso com as pessoas.	<b>2.600,56</b>	<b>3.825,51</b>
<b>(B) Inovativa</b>	A organização define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados - alta tecnologia - líder inovador.	<b>2.502,34</b>	<b>3.045,05</b>
<b>(C) Hierárquica</b>	A organização define sucesso com base na conquista do mercado e superação da concorrência. - liderança competitiva.	<b>4.706,43</b>	<b>3.472,84</b>
<b>(D) Racional</b>	A organização define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação sem transtornos e baixo custo.	<b>3.373,53</b>	<b>2.856,97</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

## **4.2 Resultados da tipologia de estratégia competitiva**

Divididas em quatro tipos de estratégias genéricas, o modelo de Miles e Snow (1974) descreve o estilo de estratégia competitiva adotado pela empresa e as

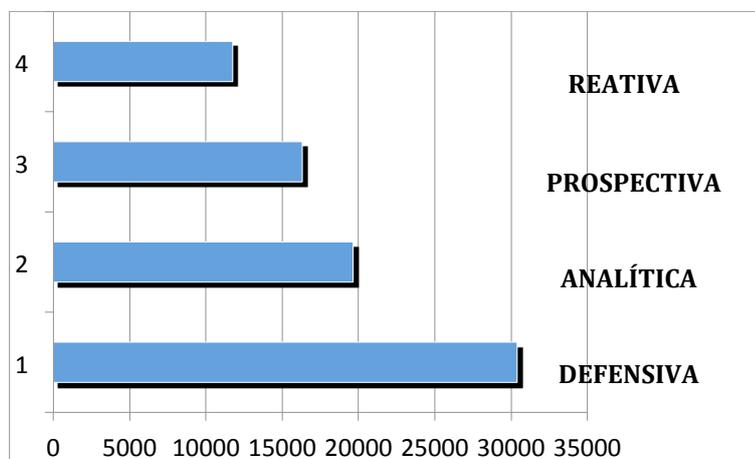
classifica de acordo com seu comportamento competitivo dos mecanismos de adaptação apresentados, ou a sua ausência.

São classificadas como:

- *Prospectiva;*
- *Defensiva;*
- *Analítica;*
- *Reativa.*

Para a análise da estratégia competitiva, a pesquisa apresentou a **estratégia defensiva** como a percebida pelos respondentes indicando a predominância de comportamentos voltados a estabilidade, valorizando a menor exposição a riscos e conservadorismo no relacionamento com seu ambiente envolvente.

Tabela 13 - Tipologia estratégica percebida no construto de Miles e Snow;



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

- **Resultados individualizados dos tipos estratégicos genéricos;**

Em detalhamento da análise do construto da EC de Miles e Snow (1974), foram isoladas as notas atribuídas para cada tipo estratégico genérico em cada um dos seis itens avaliados (*crescimento, ênfase, forma estrutural, processo, delegação de autoridade e riscos*).

Cada tipo estratégico genérico reúne padrões de comportamento competitivo representados em uma das alternativas de cada um dos seis itens avaliados no construto da EC que descrevem a forma de resolver os problemas fundamentais do empreendedor, administrativo e engenharia.

Os tipos estratégicos genéricos são:

1. *Estratégia prospectiva;*
2. *Estratégia defensiva;*
3. *Estratégia analítica;*
4. *Estratégia reativa.*

○ **Estratégia Prospectiva**

A estratégia prospectiva foi percebida como **o segundo comportamento competitivo menos presente** na organização pesquisada (penúltimo).

Entre as notas atribuídas para os seis itens de análise dos tipos estratégicos genéricos, a pesquisa indicou a predominância dos comportamentos competitivos prospectivos no item **forma estrutural** na organização. Em contrapartida, o item **risco** foi o menos percebido entre os mesmos seis itens de avaliação dos tipos estratégicos genéricos.

Tabela 14 – Estratégia prospectiva em % dos itens avaliados.

<b>ESTRATÉGIA PROSPECTIVA</b>		
<b>QUESTÃO</b>		<b>%</b>
<b>1</b>	<b><u>CRESCIMENTO</u></b>	
	O crescimento da organização dá-se predominantemente pela oferta de novos produtos a novos clientes.	<b>22,33</b>
<b>2</b>	<b><u>ÊNFASE</u></b>	
	A ênfase é na eficácia procurando-se novas oportunidades em resposta às necessidades dos clientes .	<b>30,96</b>
<b>3</b>	<b><u>FORMA ESTRUTURAL</u></b>	
	A forma estrutural é adaptada ao ambiente e é por produto.	<b>32,07</b>

<b>4</b>	<b><u>PROCESSOS</u></b> Existe uso limitado de procedimentos escritos.	<b>12,40</b>
<b>5</b>	<b><u>DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE</u></b> Descentralizada, valoriza a criatividade e o <i>empowerment</i> .	<b>16,76</b>
<b>6</b>	<b><u>RISCO</u></b> Preferência pelo alto risco com alto retorno do investimento.	<b>10,56</b>

Fonte: adaptado pelo autor de Miles e Snow (1974).

○ **Estratégia Defensiva**

A estratégia defensiva foi percebida como **o comportamento competitivo mais presente** na organização pesquisada.

Entre as notas atribuídas para os seis itens de análise dos tipos estratégicos genéricos, a pesquisa indicou a predominância dos comportamentos competitivos defensivos no item **processos** na organização. Em contrapartida, o item **ênfase** foi o menos percebido entre os mesmos seis itens de avaliação dos tipos estratégicos genéricos.

Tabela 15 – Estratégia defensiva em % dos itens avaliados;

<b>ESTRATÉGIA DEFENSIVA</b>		
<b>QUESTÃO</b>		<b>(%)</b>
<b>1</b>	<b><u>CRESCIMENTO</u></b> O crescimento dá-se pela extensão dos produtos existentes aos clientes atuais.	<b>34,89</b>
<b>2</b>	<b><u>ÊNFASE</u></b> A ênfase é na eficiência com controle cuidadosos dos custos.	<b>23,84</b>
<b>3</b>	<b><u>FORMA ESTRUTURAL</u></b> A forma estrutural é adaptada ao ambiente e é funcional.	<b>25,44</b>
<b>4</b>	<b><u>PROCESSOS</u></b> Existe uso intenso de procedimentos escritos.	<b>57,66</b>
<b>5</b>	<b><u>DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE</u></b> Centralizada, com supervisão estreita e pouco <i>empowerment</i> .	<b>45,85</b>
<b>6</b>	<b><u>RISCO</u></b> Preferência pelo baixo risco com moderado retorno do investimento.	<b>46,10</b>

Fonte: adaptado pelo autor de Miles e Snow (1974).

- **Estratégia Analítica**

A estratégia analítica foi percebida como o **segundo comportamento competitivo mais presente** na organização pesquisada.

Entre as notas atribuídas para os seis itens de análise dos tipos estratégicos genéricos, a pesquisa indicou a predominância dos comportamentos competitivos analíticos no item **delegação de autoridade** na organização. Em contrapartida, o item **processos** foi o menos percebido entre os mesmos seis itens de avaliação dos tipos estratégicos genéricos.

Tabela 16 – Estratégia analítica em % dos itens avaliados;

<b>ESTRATÉGIA ANALÍTICA</b>		
<b>QUESTÃO</b>		<b>%</b>
	<b><u>CRESCIMENTO</u></b>	
<b>1</b>	O crescimento da organização é pela complementação dos produtos existentes aos clientes atuais e novos produtos para novos clientes.	<b>26,77</b>
	<b><u>ÊNFASE</u></b>	
<b>2</b>	A ênfase é no equilíbrio da eficiência e eficácia, rígido de custo.	<b>26,91</b>
	<b><u>FORMA ESTRUTURAL</u></b>	
<b>3</b>	A forma estrutural é adaptada ao ambiente e é matricial.	<b>21,95</b>
	<b><u>PROCESSOS</u></b>	
<b>4</b>	Existe uso moderado de procedimentos escritos.	<b>18,63</b>
	<b><u>DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE</u></b>	
<b>5</b>	Equilibra centralização com descentralização.	<b>29,97</b>
	<b><u>RISCO</u></b>	
<b>6</b>	Preferência pelo moderado risco com moderado retorno do investimento.	<b>26,79</b>

Fonte: adaptado pelo autor de Miles e Snow (1974)

- **Estratégia Reativa**

A estratégia reativa foi percebida como o **comportamento competitivo menos presente** na organização pesquisada.

Entre as notas atribuídas para os seis itens de análise dos tipos estratégicos genéricos, a pesquisa indicou a predominância dos comportamentos competitivos reativos no item **forma estrutural** na organização. Em contrapartida, o item **delegação de autoridade** foi o menos percebido entre os mesmos seis itens de avaliação dos tipos estratégicos genéricos.

Tabela 17 – Estratégia reativa, em % dos itens avaliados;

<b>ESTRATÉGIA REATIVA</b>		
<b>QUESTÃO</b>		<b>%</b>
<b>1</b>	<b><u>CRESCIMENTO</u></b> O crescimento é devido a imitação de competidores atuais.	<b>16,00</b>
<b>2</b>	<b><u>ÊNFASE</u></b> Não há uma clara definição em que enfatizar.	<b>18,29</b>
<b>3</b>	<b><u>FORMA ESTRUTURAL</u></b> Não há relação entre forma estrutural e ambiente. A forma estrutural é devida a outros motivos.	<b>20,53</b>
<b>4</b>	<b><u>PROCESSOS</u></b> Existe muito pouco uso de procedimentos escritos.	<b>11,31</b>
<b>5</b>	<b><u>DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE</u></b> Pouco controle.	<b>7,41</b>
<b>6</b>	<b><u>RISCO</u></b> Avesso a riscos.	<b>16,54</b>

Fonte: adaptado pelo autor de Miles e Snow (1974).

#### - Resultados individualizados da avaliação do comportamento competitivo

Ressalta-se que cada tipo estratégico genérico (*defensivo, analítico,*

*prospectivo e reativo*) é avaliado por seis diferentes itens conforme a forma da empresa resolver os problemas do empreendedor, administração e engenharia que representam os seus mecanismos de adaptação.

Será mensurada percentualmente a percepção de cada estratégica genérica para cada um dos seis itens de avaliação a seguir:

1. *Crescimento*
2. *Ênfase;*
3. *Forma estrutural;*
4. *Processo;*
5. *Delegação de autoridade;*
6. *Riscos*

- **Crescimento**

Para o item de avaliação do crescimento, a percepção verificada para os principais comportamentos competitivos da organização referem-se ao **tipo estratégico defensivo**.

Em contrapartida, este mesmo item de avaliação foi menos percebido no **tipo estratégico prospectivo**.

Tabela 18 – Comportamento competitivo em relação ao crescimento da empresa pesquisada - %.

<b>1. CRESCIMENTO</b>		
<b>ESTRATÉGIA</b>		<b>%</b>
<b>(A) Defensiva</b>	O crescimento da organização dá-se predominantemente pela extensão dos produtos existente aos clientes atuais.	<b>34,89</b>
<b>(B) Analítica</b>	O crescimento da organização é principalmente devido a complementação dos produtos existentes ao clientes atuais e novos produtos para novos clientes.	<b>26,77</b>
<b>(C) Prospectiva</b>	A organização enfatiza a ação competitiva e resultados. Atingir metas difíceis e ganhar o mercado são fundamentais.	<b>22,33</b>
<b>(D) Reativa</b>	O crescimento da organização dá-se predominantemente pela oferta de novos produtos a novos clientes.	<b>30,96</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

- **Ênfase**

Para o item de avaliação do comportamento competitivo ênfase, a percepção verificada para os comportamentos competitivos da organização referem-se ao **tipo estratégico prospectivo**.

Em contrapartida, este mesmo item de avaliação foi menos percebido no **tipo estratégico reativo**.

Tabela 19 – Comportamento competitivo em relação a ênfase da empresa pesquisada - %.

2. ÊNFASE		
ESTRATÉGIA		%
(A) Defensiva	A ênfase é na eficiência com controle cuidadosos dos custos.	23,84
(B) Analítica	A ênfase é no equilíbrio da eficiência e eficácia, controle rígido de custo.	26,91
(C) Prospectiva	A ênfase na eficácia procurando-se novas oportunidades às necessidades dos clientes .	30,96
(D) Reativa	Não há uma clara definição em que enfatizar.	18,29

Fonte: elaborado pelo autor.

○ **Forma Estrutural**

Para o item de avaliação do comportamento competitivo forma estrutural, a percepção verificada para os comportamentos competitivos da organização referem-se ao **tipo estratégico prospectivo**. Em contrapartida, este mesmo item de avaliação foi menos percebido no **tipo estratégico reativo**.

Tabela 20 – Comportamento competitivo em relação a forma estrutural da empresa pesquisada - %.

3. FORMA ESTRUTURAL		
ESTRATÉGIA		%
(A) Defensiva	A forma estrutural é adaptada ao ao ambiente e é funcional.	25,44
(B) Analítica	A forma estrutural é adaptada ao ao ambiente e é matricial.	21,95
(C) Prospectiva	A forma estrutural é adaptada ao ao ambiente e é por produto.	32,07
(D) Reativa	Não há relação entre forma estrutural e ambiente que se deve a outros motivos.	20,53

Fonte: elaborado pelo autor.

- **Processos**

Para o item de avaliação do comportamento competitivo processos, a percepção verificada para os comportamentos competitivos da organização referem-se ao **tipo estratégico defensivo**. Em contrapartida, este mesmo item de avaliação foi menos percebido no **tipo estratégico reativo**.

Tabela 21 – Comportamento competitivo em relação aos processos da empresa pesquisada - %.

<b>4. PROCESSOS</b>		
<b>ESTRATÉGIA</b>		<b>%</b>
<b>(A) Defensiva</b>	Existe uso intenso de procedimentos escritos.	<b>57,66</b>
<b>(B) Analítica</b>	Existe uso moderado de procedimentos escritos.	<b>18,63</b>
<b>(C) Prospectiva</b>	Existe uso limitado de procedimentos escritos.	<b>12,40</b>
<b>(D) Reativa</b>	Existe muito pouco uso de procedimentos escritos.	<b>11,31</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

- **Delegação de Autoridade**

Para o item de avaliação do comportamento competitivo delegação de autoridade, a percepção verificada para o comportamento competitivo da organização refere-se ao **tipo estratégico defensivo**. Em contrapartida, este mesmo item de avaliação foi menos percebido no **tipo estratégico reativo**.

Tabela 22 – Comportamento competitivo em relação a delegação de autoridade da empresa pesquisada;

<b>5. DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE</b>		
<b>ESTRATÉGIA</b>		<b>%</b>
<b>(A) Defensiva</b>	Centralizada, com supervisão estreita e pouco <i>empowerment</i>	45,85
<b>(B) Analítica</b>	Equilibra centralização com descentralização.	29,97
<b>(C) Prospectiva</b>	Descentralizada, valoriza a criatividade e o <i>empowerment</i> .	16,76
<b>(D) Reativa</b>	Pouco controle.	7,40

Fonte: elaborado pelo autor.

○ **Risco**

Para o item de avaliação do comportamento competitivo Risco, a percepção verificada para o comportamento competitivo da organização refere-se ao **tipo estratégico defensivo**. Em contrapartida, este mesmo item de avaliação foi menos percebido no **tipo estratégico prospectivo**.

Tabela 23 – Comportamento competitivo em relação ao risco - %.

<b>6. Risco</b>		
<b>ESTRATÉGIA</b>		<b>%</b>
<b>(A) Defensiva</b>	Preferência pelo baixo risco com moderado retorno do investimento.	<b>46,10</b>
<b>(B) Analítica</b>	Preferência pelo moderado risco com moderado retorno do investimento.	<b>26,79</b>
<b>(C) Prospectiva</b>	Preferência pelo alto risco com alto retorno do investimento.	<b>10,56</b>
<b>(D) Reativa</b>	Averso a riscos.	<b>16,54</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

### 4.3 Resultados do relacionamento cultura e estratégia

Conforme detalhado no referencial teórico, ressalta-se que a proposta de correspondência da Tipologia de Quinn e Tipologia de Miles e Snow utilizada nesta pesquisa com base em Quinn e McGrath (1983) foi comprovada pelo tipo cultural e a a estratégia competitiva percebidos pelos respondentes da empresa pesquisada.

Conforme tabela a seguir, a pesquisa para o **contexto atual** demonstrou o alinhamento entre o tipo cultural e a estratégia competitiva da organização que indicou os traços predominantes da **cultura hierárquica** e comportamentos competitivos da **estratégia defensiva**.

Quadro 04 – Correspondência do tipos cultural e estratégico verificados na pesquisa conforme Quinn e McGrath;

<b>Cultura Grupal</b>	<i>correspondente a</i>	<b>Estratégia Reativa</b>
<b>Cultura Inovativa</b>	<i>correspondente a</i>	<b>Estratégia Prospectiva</b>
<b>Cultura Hierárquica</b>	<b><i>correspondente a</i></b>	<b>Estratégia Defensiva</b>
<b>Cultura Racional</b>	<i>correspondente a</i>	<b>Estratégia Analítica</b>

Fonte: adaptado pelo autor de Quinn e McGrath.

Para a percepção do tipo cultural no **contexto desejado**, a pesquisa indicou o tipo cultural **grupal** que corresponderia a um comportamento competitivo **reativo**. Este resultado indica o desejo do desenvolvimento de laços mais fortes entre os funcionários com ênfase no trabalho em equipe e reconhecimento coletivo do grupo.

Com uma diferença mínima das notas atribuídas para o tipo cultural grupal, a pesquisa também apresentou como desejado o tipo cultural inovativo indicando a percepção do público amostral pela necessidade de ambientes que permitam o exercício de mais liberdade profissional relacionados a fatores associados a mudanças e a criatividade, com ênfase ao ambiente.

Quanto a estratégia competitiva, ressalta-se também a alta percepção de comportamentos competitivos prospectivos para os itens de avaliação “ênfase” e “forma estrutural”, reforçando a a presença destas características estratégicas de

forma particular na organização, tendo em vista ter sido o terceiro tipo estratégico genérico percebido na organização na percepção geral do construto de EC predominantemente reconhecido como defensivo.

Portanto, para o **tipo cultural desejado** a proposta de Quinne McGrath pode-se afirmar que a pesquisa apresentou relação de dois tipos culturais:

Quadro 05 – Correspondência do tipos culturais desejados e sua estratégias competitivas no modelo de Quinn e McGrath;

<b>Cultura Grupal</b>	<i>correspondente a</i>	<b>Estratégia Reativa</b>
<b>Cultura Inovativa</b>	<i>correspondente a</i>	<b>Estratégia Prospectiva</b>
<b>Cultura Hierárquica</b>	<i>correspondente a</i>	<b>Estratégia Defensiva</b>
<b>Cultura Racional</b>	<i>correspondente a</i>	<b>Estratégia Analítica</b>

Fonte: adaptado pelo autor de Quinn e McGrath.

#### 4.4 Análise descritiva e estatística

A seguir, será realizada a análise estatística das variáveis CO e EC e uma análise descritiva dos seis itens de avaliação dos dois construtos respectivamente.

Para a análise estatística foi realizada a correlação de Spearman que mediu a existência de correlação entre as variáveis pesquisadas. Já, a análise descritiva dos itens de avaliação das variáveis demonstraram os maiores níveis médios que foram percebidas nas respostas aos questionários.

As variáveis do estudo foram disponibilizadas em uma escala de 0 a 100, sendo que quanto mais próximo de 100 maior será a presença daquela característica nos indivíduos da amostra estudada.

O construto **Cultura Organizacional** foi formado pela média das variáveis “*Características Dominantes*”, “*Coesão Organizacional*”, “*Critério de Sucesso*”, “*Ênfase Estratégica*”, “*Gestão de Pessoas*” e “*Liderança Organizacional*” e o construto **Estratégia** foi formado pela média das variáveis “*Crescimento*”, “*Delegação de Autoridade*”, “*Ênfase*”, “*Forma Estrutural*”, “*Processos*” e “*Risco*”.

Para descrever as variáveis relacionadas aos construtos “**Cultura Organizacional**” e “**Estratégia**” foi utilizado a média, desvio padrão e o intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança para as médias. O método bootstrap (EFRON, et al., 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Para avaliar a relação entre os construtos “**Cultura Organizacional**” e “**Estratégia**” e também entre as variáveis que formaram cada construto foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman (HOLLANDER, et al., 2013).

O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.2.2).

- **Análise descritiva**

A Tabela 24 apresenta as análises descritivas das variáveis em estudo. Dessa forma, pode-se destacar que:

- No construto **Cultura Organizacional** as variáveis que apresentaram maiores níveis médios foram *Liderança Organizacional* (40,57) e *Ênfase Estratégica* (36,97), enquanto *Coesão Organizacional* apresentou o menor nível médio (31,03). Comparando os intervalos das variáveis com o intervalo do construto pode-se inferir que a variável *Liderança Organizacional* apresentou uma média significativamente maior que a média do construto **Cultura Organizacional** e que as variáveis *Características Dominantes* e *Coesão Organizacional* apresentaram médias significativamente inferiores as do construto **Cultura Organizacional**, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem.
- No construto **Estratégia** as variáveis que apresentaram maiores níveis médios foram *Processos* (56,40) e *Risco* (45,46), enquanto *Ênfase* apresentou o menor nível médio (23,44). Comparando os intervalos das variáveis com o intervalo do construto pode-se inferir que as variáveis *Processos* e *Risco* apresentaram uma média significativamente maior que a média do construto **Estratégia** e que as variáveis *Ênfase* e *Forma Estrutural* apresentaram médias significativamente inferiores as do construto **Estratégia**, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

- No geral, o construto **Estratégia** (38,37) apresentou maior nível médio que o construto **Cultura Organizacional** (35,09), porém esta diferença não foi significativa pelo fato dos intervalos se sobrepõem.

Tabela 24: Análise descritiva das variáveis.

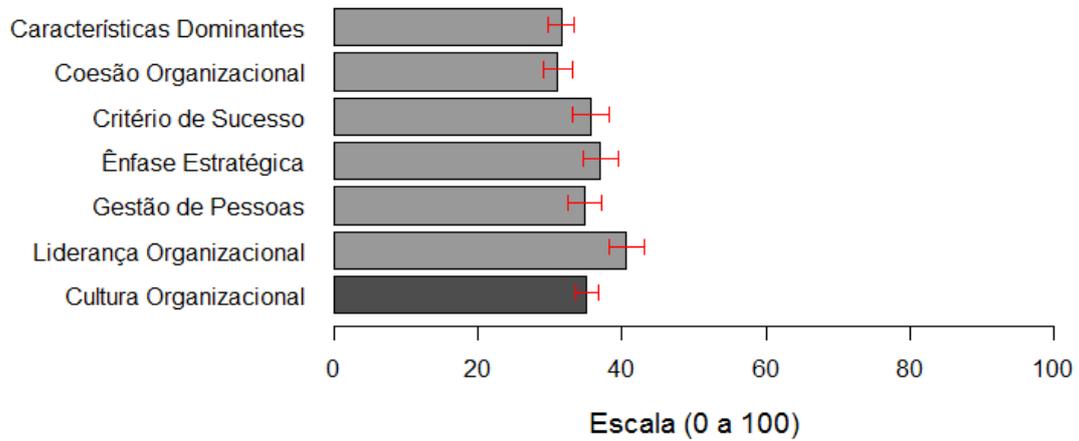
<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>I.C. - 95%<sup>1</sup></b>
Características Dominantes	31,54	10,91	[29,70; 33,42]
Coesão Organizacional	31,03	11,75	[29,18; 33,17]
Critério de Sucesso	35,65	13,85	[33,19; 38,23]
Ênfase Estratégica	36,97	13,73	[34,58; 39,51]
Gestão de Pessoas	34,76	13,57	[32,47; 37,05]
Liderança Organizacional	40,57	14,52	[38,25; 43,19]
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>35,09</b>	<b>9,52</b>	<b>[33,51; 36,67]</b>
Crescimento	34,51	16,80	[31,85; 37,53]
Delegação de Autoridade	44,92	28,70	[40,33; 49,26]
Ênfase	23,44	10,96	[21,60; 25,32]
Forma Estrutural	25,51	18,22	[22,63; 28,85]
Processos	56,40	32,28	[51,43; 61,69]
Risco	45,46	24,24	[41,26; 49,95]
<b>Estratégia</b>	<b>38,37</b>	<b>12,47</b>	<b>[36,39; 40,51]</b>

<sup>1</sup> Intervalo Bootstrap.

Fonte: dados da pesquisa

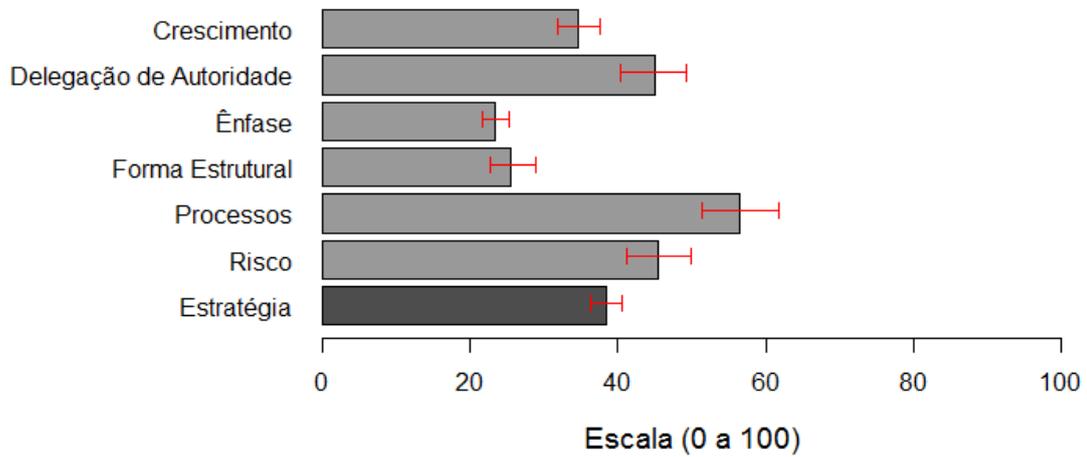
Os Gráficos 06, 07, 08 e 09 ilustram os resultados apresentados na Tabela 24 de forma mais detalhada.

Gráfico 06: nível das variáveis do construto cultura organizacional.



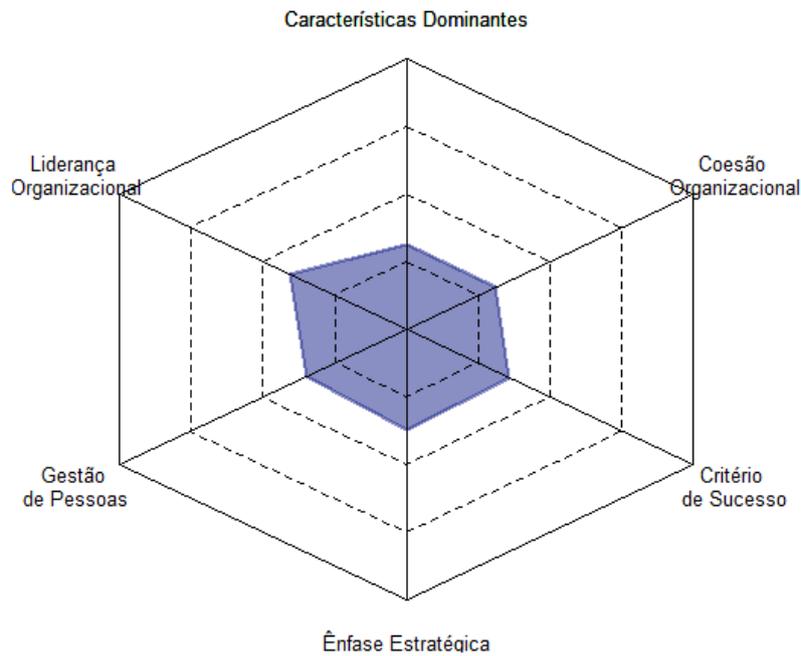
Fontes: dados da pesquisa.

Gráfico 07: Nível das variáveis do construto Estratégia.



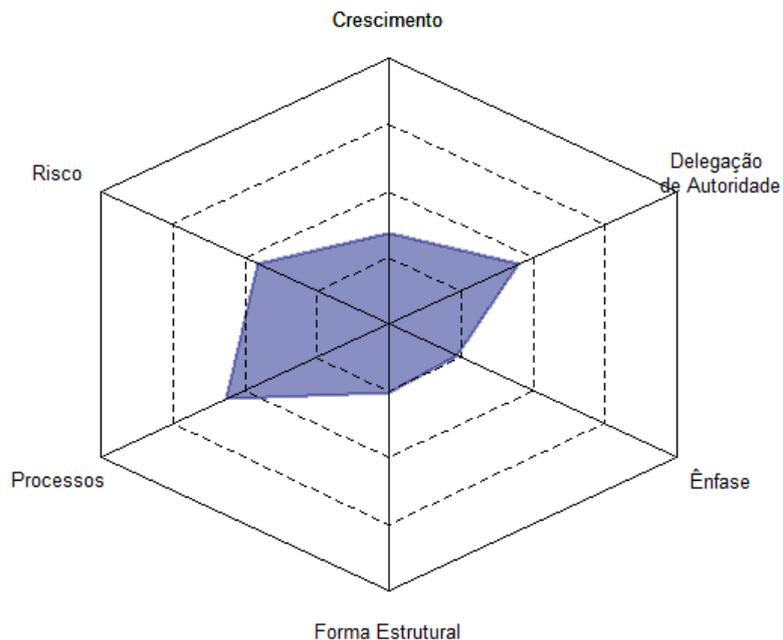
Fontes: dados da pesquisa.

Gráfico 08: Radar para as variáveis do construto Cultura Organizacional;



**Fontes:** dados da pesquisa.

Gráfico 09: Radar para as variáveis do construto estratégia;



**Fonte:** dados da pesquisa.

- **Análise estatística**

A Tabela 25 apresenta a correlação de Spearman entre os construtos Cultura Organizacional e Estratégia. A correlação de Spearman é uma medida de correlação

limitada entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1 maior a correlação negativa e quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1 maior a correlação positiva.

Uma correlação de Spearman não significativa representa um coeficiente de correlação estatisticamente igual à zero, ou seja, não existe correlação entre as duas variáveis testadas. Logo, pode-se ressaltar que existe correlação positiva ( $r=0,25$ ) e significativa ( $\text{valor-p}=0,004$ ) entre os construtos cultura organizacional e estratégia, ou seja, quanto maior for o nível de cultura organizacional, maior tende a ser o nível de estratégia da empresa ou vice versa.

Tabela 25: Correlação entre os construtos Cultura Organizacional e Estratégia;

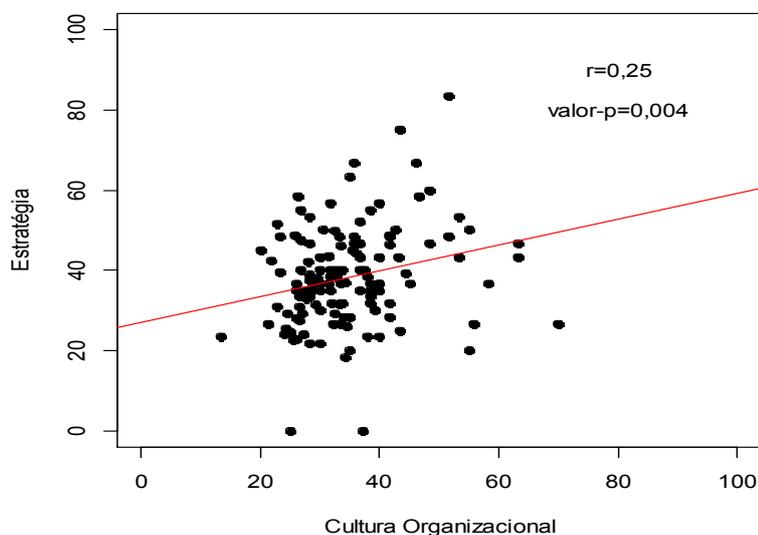
Construtos	Cultura Org.	Estratégia	Valor-p <sup>1</sup>
<b>Cultura Organizacional</b>	1,00	0,25	0,004
<b>Estratégia</b>	0,25	1,00	

Fonte: dados da pesquisa.

<sup>1</sup> Correlação de Spearman

A seguir o diagrama de dispersão entre a Cultura Organizacional e Estratégia.

Gráfico 10: diagrama de dispersão entre Estratégia e Cultura Organizacional;



Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se ressaltar que 11 (30,55%) correlações foram significativas (Valor- $p < 0,05$ ), sendo que:

- A variável *Crescimento* foi positivamente correlacionada com as variáveis *Critério de Sucesso* ( $r=0,31$ ;  $p=0,000$ ), *Ênfase Estratégica* ( $r= 0,27$ ;  $p=0,002$ ), *Gestão de Pessoas* ( $r=0,21$ ;  $p=0,018$ ) e *Liderança Organizacional* ( $r=0,25$  ;  $p=0,004$ ), ou seja, quanto maior o valor para a variável *Crescimento*, maior será o valor para as variáveis *Critério de Sucesso*, *Ênfase Estratégica*, *Gestão de Pessoas* e *Liderança Organizacional*.
- A variável *Delegação de Autoridade* foi positivamente correlacionada com as variáveis *Coesão Organizacional* ( $r=0,22$ ,  $p=0,011$ ), *Critério de Sucesso* ( $r=0,28$ ;  $p=0,001$ ), *Ênfase Estratégica* ( $r=0,27$ ,  $p=0,002$ ), *Gestão de Pessoas* ( $r=0,22$ ;  $p=0,010$ ) e *Liderança Organizacional* ( $r=0,29$ ;  $p=0,001$ ), ou seja, quanto maior o valor para a variável *Delegação de Autoridade*, maior será o valor para as variáveis *Coesão Organizacional*, *Critério de Sucesso*, *Ênfase Estratégica*, *Gestão de Pessoas* e *Liderança Organizacional*.
- A variável *Risco* foi positivamente correlacionada com as variáveis *Critério de Sucesso* ( $r=0,18$   $p=0,044$ ) e *Ênfase Estratégica* ( $r=0,20$ ,  $p=0,019$ ), ou seja, quanto maior o valor para a variável *Risco*, maior será o valor para as variáveis *Critério de Sucesso* e *Ênfase Estratégica*.

A Tabela 26 apresenta a matriz de correlações entre as variáveis dos construtos **Cultura Organizacional** e **Estratégia**.

Tabela 26: Correlação entre as variáveis de cultura organizacional e estratégia.

Variáveis	Crescimento	Delegação de Autoridade	Ênfase	Forma Estrutural	Processos	Risco
	r (valor-p <sup>1</sup> )	r(valor <sup>1</sup> )				
<b>Características Dominantes</b>	0,08 (0,365)	0,09 (0,288)	-0,01 (0,891)	0,05 (0,543)	-0,08 (0,364)	-0,04 (0,673)
<b>Coesão Organizacional</b>	0,04 (0,691)	<b>0,22 (0,011)</b>	-0,11 (0,201)	-0,12 (0,167)	0,12 (0,171)	0,07 (0,412)
<b>Critério de Sucesso</b>	<b>0,31 (0,000)</b>	<b>0,28 (0,001)</b>	0,05 (0,556)	-0,07 (0,440)	0,10 (0,239)	<b>0,18 (0,044)</b>
<b>Ênfase Estratégica</b>	<b>0,27 (0,002)</b>	<b>0,27 (0,002)</b>	-0,05 (0,550)	-0,12 (0,162)	0,09 (0,326)	<b>0,20 (0,019)</b>
<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>0,21 (0,018)</b>	<b>0,22 (0,010)</b>	-0,14 (0,113)	0,03 (0,744)	0,05 (0,564)	0,02 (0,818)
<b>Liderança Organizacional</b>	<b>0,25 (0,004)</b>	<b>0,29 (0,001)</b>	0,06 (0,492)	0,04 (0,635)	0,06 (0,518)	0,08 (0,374)

<sup>1</sup> Correlação de Spearman

Fonte: dados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta sessão serão apresentada as principais conclusões da pesquisa realizada, demonstrando algumas das suas contribuições e sugestões para futuros estudos acadêmicos.

Este estudo buscou verificar a existência de relação entre a Cultura Organizacional e o estilo de Estratégia Competitiva como fatores críticos de sucesso empresarial. Quanto à variável EC, a diversidade de interpretações do fenômeno estratégico é um dos temas mais discutidos no meio acadêmico e empresarial (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPELL, 2010). Por sua vez, a CO, apesar do reconhecimento acadêmico e empresarial, tem suas iniciativas empresariais de mediação no plano prático preteridas às iniciativas de gestão do Clima Organizacional que atuam no nível superficial e visível dos elementos culturais (BEDANI, 2008).

A pesquisa exploratória visou verificar a existência de relação das variáveis investigadas, através de um estudo de caso com uso método quantitativo. A empresa pesquisada foi uma grande instituição financeira do SFN que opera como conglomerado financeiro em todo o território nacional.

### PERGUNTA DA PESQUISA

EXISTE RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O ESTILO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA ADOTADO PELA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA ?

Foi desenvolvida através de uma coleta de dados com Gerentes Gerais de Unidades de Negócios da capital paulista que responderam a um questionário eletrônico com um construto para a variável Cultura Organizacional a partir da proposta de Tipologia Cultural de Quinn (QUINN e ROHRBAUGH, 1983), e um segundo construto sobre Estratégia Competitiva de Miles e Snow (1974) que também apresenta modelos genéricos de estratégia. Para verificação da hipótese apresentada foi usada a proposta de Quinn e McGrath (1985) que relaciona os dois construtos. O maior detalhamento da resposta a pergunta da pesquisa estão

apresentados na sessão desta dissertação sobre a discussão dos resultados – “4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS”.

#### **a. Contribuições da pesquisa**

A seguir, serão apresentadas as principais contribuições obtidas com a realização desta pesquisa por meio da fundamentação teórica e o estudo de caso:

A **primeira contribuição** foi a demonstração da importância de se considerar a dinâmica do processo estratégico como um fenômeno complexo, caracterizado pela interação de diversos fatores organizacionais com seu ambiente envolvente. Por esta perspectiva, amplia-se a compreensão das possíveis relações e os potenciais desdobramentos da convivência das variáveis pesquisadas C.O. e E.C. O alcance de suas ações clarificam a sua influência recíproca e alternada em diferentes momentos do processo estratégico, que contribuem para o aprimoramento dos mecanismos de adaptação das organizações.

A **segunda contribuição** relaciona-se à importância verificada na busca pela eficácia do processo estratégico, que pode significar a prosperidade da organização, ou até mesmo a sua sobrevivência. A eficácia estratégica é o principal ponto de intersecção que justificou e torna muito relevante a pesquisa dos temas de forma conjunta. Os momentos de mudanças organizacionais das transformações estratégicas concentram os esforços e a coordenação das práticas de gestão. Visam a passagem de um estágio atual de condições estáveis de conhecimento e domínio das práticas administrativas, para um outro estágio desconhecido, cercado de resistências naturais a processos de aprendizagem e socialização de novos valores. Assim, a eficácia do processo estratégico é o fio condutor que aproxima os modelos de gestão efetivamente praticados, com os modelos prescritos e desejados estrategicamente pelas empresas.

A **terceira contribuição** está relacionada em considerar a relação entre a CO e a EC, de acordo com diversas linhas interpretativas que descrevem o fenômeno estratégico por diferentes perspectivas e escolas desenvolvidas sobre os temas (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPELL, 2010). Apesar de não ter sido o objetivo desta pesquisa a verificação de dependência de uma variável a outra, nem tampouco o momento em que elas ocorrem no processo estratégico, o aprofundamento teórico desenvolvido e a análise dos dados do estudo de caso demonstraram uma amplitude de interpretações a esse fenômeno organizacional, e

refutam um senso comum sobre quais são suas causas ou efeitos. Além de respostas e relações de causas e efeitos, a preliminar fundamentação teórica das variáveis investigadas nessa dissertação, mesmo que isoladamente, demonstram a onipresença das variáveis culturais e estratégicas no universo organizacional como fatores determinantes em moldar os diferentes momentos e ciclos de vida das organizações.

A **quarta contribuição** está relacionada à importância atribuída ao alinhamento estratégico das variáveis pesquisadas no desenvolvimento das práticas administrativas diárias. Além dos aspectos técnicos característicos dos principais elementos da E.C, reconhece a importância dos fatores humanos relacionados a C.O. no processo de socialização e no desenvolvimento de mecanismos de aprendizagem organizacional. Este alinhamento estratégico contribui para clarificar os pontos de melhoria e identificar a necessidade de intervenção no processo de gestão estratégica da organização. Assim, pode contribuir para maior discussão sobre a necessidade de congruência e um senso único de direção na empresa (PORTER, 1996; KAPLAN E NORTON, 2006; NOHRIA, JOYCE E ROBERSON, 2003; CARMELI E TISHLER, 2004; HITT, IRELAND, E HOSKISSON 2008; FLEURY E FLEURY, 1997; BARTLETT E GHOSHAL, 1994; CAMPBELL E ALEXANDER, 1997).

A **quinta contribuição** refere-se ao reconhecimento da diversidade organizacional a partir das diferentes formas desenvolvidas pelas empresas. Reforçam a importância de conferir maior atenção à intensidade do relacionamento das variáveis pesquisadas que descrevem sua história, e às características únicas que as distinguem de seus concorrentes. Sem prejuízo das demais variáveis presentes no processo estratégico, o relacionamento entre a E.C. e a C.O. se desenvolvem como variadas “fórmulas de sucesso” que moldam a identidade da organização, descrevem a forma de se relacionar com seu ambiente envolvente. Dentro da perspectiva de uma proposta estratégica de crescimento ordenado adotado formalmente na quase totalidade das organizações, os diferentes caminhos percorridos pelas organizações revelam qual a importância conferida a cada uma dessas variáveis do processo estratégico, sem a pretensão de classificá-los em uma ordem rígida e absoluta.

A **sexta contribuição** está relacionada à construção de novos significados a todos os *stakeholders* como a essência da relação entre a C.O. a E.C, sempre que

houver a inserção de novos valores e objetivos a serem alcançados. É o que Genelot (2001) denomina como consciência estratégica que não é imposta ou realizada automaticamente, mas se constrói com o decorrer do tempo em um processo de aprendizagem mediado por novos valores que reposicionam a organização na busca de novos objetivos. A *conscience stratégique* somente é atingida quando compartilhada as projeções e diretrizes desejadas a partir da construção de representações compartilhadas por todo o grupo.

A **sétima contribuição** refere-se a importância de ambientes colaborativos na coordenação das mudanças organizacionais estratégicas caracterizadas por ciclos de aprendizagem organizacional. Esta busca de novos objetivos estratégicos, anunciam mudanças organizacionais e a necessidade de maior colaboração com ambientes mais abertos à aprendizagem para adoção de novos comportamentos baseados em novos valores. Conforme Hershey e Blanchard (1974), citando Elton Mayo, umas das maiores dificuldades humanas é a capacidade de colaboração, que representa um histórico distanciamento no desenvolvimento das capacidades técnicas das capacidades sociais dos seres humanos nas organizações. Não obstante a evolução das sociedades, o ambiente organizacional e a corrida tecnológica que influenciam o homem, estes fatores não alteram a sua natureza e a forma que se dão as relações sociais entre os homens. A falta de ambientes colaborativos expõe as organizações aos excessos da arbitrariedade e à subjetividade de decisões individuais, que podem resultar em interesses ilegítimos que não representam o grupo. Resultam em ambientes de muito conflito, que se desgastam e consomem energia, quando há necessidade de trilhar novos caminhos, em um processo que leva a entropia do sistema e baixos níveis de eficiência, que se afasta dessa busca incessante pelo alinhamento estratégico de suas práticas administrativas.

Neste contexto, a cultura organizacional ressurgiu com uma força inquestionável, supera sua condição de modismo gerencial e torna extremamente temerário o uso do termo de forma vaga e superficial. Passa a condição de protagonista para a melhor compreensão dos fenômenos organizacionais complexos, que possam comprometer a efetividade de processos de adaptação tão comumente frequentes. Condição *sine qua non* neste processo de reconfiguração do processo produtivo, passa a exigir do administrador a necessidade de repensar toda a prática administrativa desde seu planejamento estratégico, até seu processo de

execução como um todo que deve funcionar com a coerência necessária para a coordenação do seu crescimento (ACKTOUF, 1993; CHANLAT, 1992, 1993).

### **b. Sugestões para futuras pesquisas**

Infere-se, a partir da pesquisa exploratória realizada, algumas sugestões para pesquisas futuras. Com o objetivo de maior aprofundamento do relacionamento das variáveis presentes nos processos de adaptação das empresas, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas a seguir:

- *Prontidão para a mudança;*

Aspectos relacionados à capacidade organizacional de realizar mudanças pode ensejar novas pesquisas relacionando os ganhos em se criar as condições ambientais propícias a diminuir resistências no plano individual, além da capacidade organizacional de reação às necessidades de mudança em grande escala (KOTTER e HESKETT, 1994).

A prontidão para a mudança organizacional envolve, desde fatores psicológicos de uma cultura organizacional no plano individual caracterizada pela confiança para enfrentar o desconhecido, a fatores internos relacionados à alocação de recursos, processos decisórios e interdependências capazes de influenciar os processos de mudança.

- *Ciclo de vida das organizações;*

Apesar da pesquisa ter base no modelo de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978) que apresenta um estilo competitivo adotado pela organização de acordo com o seu ciclo de vida, não foi objeto da análise procurar estabelecer a relação entre o tipo cultural predominante, com os fatores e características dos diversos momentos nos diferentes estágios na vida das organizações.

Neste sentido, a academia aponta diferentes fases na vida das organizações que as predispõem a determinados comportamentos desejados, em contraposição a outros comportamentos indesejados característicos de empresas maduras (ADIZES, 1996).

Porém, De Oliveira e Escrivão Filho (2009) afirmam haver poucas pesquisas

sobre a relação do ciclo de vida das organizações com outros fatores organizacionais, ensejando as possibilidades de se explorar os temas de forma conjunta, para aprimoramento dos processos de gestão estratégicos.

- *Subculturas organizacionais,*

Apesar desta pesquisa determinar a percepção do tipo cultural atual da organização por Gerentes Gerais de Agência de Unidades de Negócios, grandes empresas podem desenvolver traços culturais predominantes diferentes, de acordo com as áreas de atuação com características e interesses específicos.

A existência de variadas percepções culturais se sobrepõe a cultura organizacional da empresa e só apresenta consenso nos limites das fronteiras do seu grupo, podendo exercer influência no processo estratégico lhe expondo a riscos de limitar as ações estratégicas tidas como necessárias. Expõe as empresas aos riscos de cenários de fragmentação com pouca clareza, ou cenários de diferenciação com culturas que se cruzam sem estabelecer um consenso (MARTIN e FROST, 2001).

## 6 REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações : como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1993.

ACKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v.1.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy** Homewood, Irwin, 1971.

ANSOFF; H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ACCENTURE – **Os disruptores digitais – Como os bancos ficaram ágeis –** Disponível em :<http://www.accenture.com/br-pt/outlook/Pages/outlook-journal-2014-digital-disruptors-how-bankinggot-agile.aspx> - Acessado em 27.02.2015 às 20:00 h.

ATHOS, A. G.; PASCALE, R. T. **As artes gerenciais japonesas**. São Paulo: Record, 1982.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Changing the role of top management: beyond strategy to purpose**. Harvard Business Review, v.72, n.6, p.79, nov./dec., 1994.

BEDANI, M. **Valores, práticas e criatividade organizacionais: Estudo do perfil cultural de uma instituição bancária**. 2008.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977. 351 p. 234.

BOSQUETTI, M. A. **Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de casos múltiplos**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. p. 17.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework** (Third Edition), 2011.

CAMPBELL, A.; ALEXANDER, M. **What's wrong with strategy ?** HBR,p.42-51, 1997.

CARDOSO JR., W. F. **Inteligência Empresarial Estratégica: Método de implantação de inteligência competitiva em organizações**. Tubarão: Ed. Unisul, 2005.

CARDOSO, O de O; SERRALVO, F A. **Pluralismo metodológico e transdisciplinaridade na complexidade: uma reflexão para a administração**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 43, n. 1, p. 49-66 , Feb . 2009 Available from<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003476122009000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122009000100004&lng=en&nrm=iso)>.accesson 16 May 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122009000100004>.

CARMELI, A; TISHLER, A. **The relationships between intangible organizational elements and organizational performance**. Strategic Management Journal, v.25, n.13, p.1257-1278, 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANG, L-C. **An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework**. Journal of America Academy of Business, v. 2, n. 2, p. 567-570, 2003.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_ **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CLAUSEWITZ, C. v. **On War**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. **Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study**. Strategic Management Journal, v. 11, p. 365-383, 1990.

CONSOLI, M. A.; MUSETTI M. A.; SCARE R. F.; FRATANTONIO, W. A; **Uma Discussão Sobre a Utilização do Estudo de Casos como Método de Pesquisa em Ciências Gerenciais**. Disponível em [www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A248.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A248.pdf) - acessado em 02.03.2015.

DAVID, F. **Strategic Management Concepts** 7º ed. New Jersey, : Prentice hall 1999.

DARWIN, C. **On the origin of species by means of natural selection or the preservation of favoured races in the struggle of life**. [1875]. 6. ed. Chicago,

Encyclopaedia Britannica, 1952 (Great Books of the Western World 49).

DE OLIVEIRA, J; ESCRIVÃO FILHO, E. **Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões.** Revista Gestão Industrial, v. 5, n. 1, 2009.

DEAL, T.E., KENNEDY, A.A.. **Corporate cultures.** Addison-Wesley. Publishing Company, Inc., 1982.

DEGENHARDT, V W. **Estratégia competitiva e cultura organizacional: um estudo exploratório do estágio atual da indústria brasileira de equipamentos mecânicos pesados.** Dissertação (PPGA) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

DENISON, Daniel R. **Corporate culture and organizational effectiveness.** New York : Wiley, c 1990.

DURHAM, E. R. **Cultura e ideologia.** Revista de Ciências Sociais, v. 27, n. 1, p. 71-89, 1984. FARIA, J. H. de. **Gestão Participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHMANN, A A, ALMEIDA, M I. R. **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M E de. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto.** São Paulo, 1991.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité — reflexions à l’usage des dirigeants.** 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

GHEMAVAT, P. **A estratégia e o Cenário dos Negócios. Textos e Casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000, 380 p. Original Strategy and the business landscape. Ed. Adisson Wesley Longman, 1999.

GONÇALVES CA, MEIRELLES A de M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** Trad. Eliane Kanner e Maria Emilia Guttilla. São Paulo: Tomson Learning, 2008.

HOFSTEDE, G. **Cultura nas organizações.** Lisboa: Silabo. 2001.

\_\_\_\_\_, et al. **Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases.** Administrative Science Quarterly, v.35, p.286-316, 1990.

HUNGER, J. D.; WHEELEN, T. L. **Gestão estratégica: Princípios e prática**. 2. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002. 272.

IBM - **GLOBAL MAKING CHANGE WORK – 2008** – disponível em [www.ibm.com.br](http://www.ibm.com.br) - Acessado em 31.10.2013 às 20:30 h.

\_\_\_\_\_. **GLOBAL MAKING CHANGE WORK – 2014** – disponível em [www.ibm.com.br](http://www.ibm.com.br) - Acessado em 27.02.2013 às 20:30 h.

JANTSCH, J. **7 Elements of a Shared Commitment Culture** 2, 2012. . New York Enterprise Report. October

KALLÁS, D. **Balanced scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas**. 2003. Dissertação (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **The Execution Premium**. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

\_\_\_\_\_. **Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAYWORTH, T. R., & LEIDNER, D. E. **Leadership effectiveness in global virtual teams**. Journal of Management Information Systems, 18(3),7-40, 2002.

LANGAN-FOX, J; TAN, P. **Images of a culture in transition: personal constructs of organizational stability and change**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, p. 273-293, 1997.

KOTTER, J. P. e HESKETT, J. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. SP: Makron Books, 1994.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. Oxford : Oxford University Press, 1992 .

\_\_\_\_\_.; FROST, P. **Jogos de guerra na cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). Handbook de estudos organizacionais. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2001.

MAYO, A. **Valor humano da Empresa - Valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. P.A.: Ed Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_ ; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um Ed**. Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3a edição. Porto Alegre: Sulina, 2007.

\_\_\_\_\_ **O problema epistemológico da complexidade**. 3.ed. Mira-Sintra: Publicações Europa-América, 2002.

\_\_\_\_\_ **Epistemologia da complexidade**. In: SCHNITMAND, D. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artmed, 1996. p. 189-220.

MOTTA, F C. P, CALDAS, M P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. **What really works**. HBR, p. 42-52 July, 2003.

OUCHI, W. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. 10 ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PETTIGREW, A. M **A cultura das organizações é administrável ?** In: FLEURY, M. T L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

PORTER, M. E. **What is strategy ?** HBR, v.74, n.6, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

\_\_\_\_\_ **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro : Campus, c1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. **Competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, C; PORTER, M. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. RJ. Campus, 1998.

QUINN, R E; ROHRBAUGH, J. **A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis.** In: Management Science; mar; 29, 3; ABI/INFORM Global, p. 363-377, 1983.

QUINN e MCGRATH, M. R. **The transformation of organizational cultures.** In: FROST, P. J. (Org.). **Organizational culture.** Beverly Hills: Sage, 1985.

RAMOS, G.A. **A nova ciência das organizações - uma reconceitualização da riqueza das nações.** Editora da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1989.

RODRIGUES FILHO, J. **Desenvolvimento de Diferentes Perspectivas Teóricas para Análise das Organizações.** Rio de Janeiro: RAP, 32: 163-175, 1998.

RODRIGUES, W. C. et al. **Metodologia científica.** São Paulo: Avercamp, v. 90, 2006

SANTOS, N. M. B. F. dos. **Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil.** RAC., Curitiba , v. 2, n. 1, Apr. 1998. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565551998000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565551998000100004&lng=en&nrm=iso)>. access on 29 Sept. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6555199800010000>.

\_\_\_\_\_. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** Lorena: Stiliano, 1999.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.** Lorena: Stiliano, 2000.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: JosseyBass, 1992.

SCHULTZ, M; HATCH, M.J. **Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies.** Academy of Management Review, 21(2):529-557, 1996.

SENGE, P M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **A Dança das Mudanças.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

SILVA, L.M.T. da; BAPTISTA, L. L.. **Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma análise de suas interações.** XXXIII Encontro da ANPAD. Anais São Paulo, p. 19-23, 2009.

SMIRCICH, L. **Concepts of Culture and Organizational Analysis.** Administrative Science Quaterly, v.28, p.339-358, 1983.

SOBRAL, F; MANSUR, J. **A produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2001- 2010.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 021-034, 2013.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

STEINER, G. **A top management planning**. New York, The Macmillan Company, 1969.

TANURE B., EVANS P., PUCIK V. **Administrando pessoas e cultura: alianças, joint ventures e parcerias** in **A Gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais**, Editora Campus, 2007.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; ANTONIALLI, L. M. **Perfil de estudos em Administração que utilizaram triangulação metodológica: Uma análise dos Anais do EnANPAD de 2007 a 2011**. *R. Adm.*, v. 48, n. 4, p. 800-812, out./nov./dez. 2013.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 26, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Poli, USP.

SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

ULRICH, D. **Delivering Results: a new mandate for human resource professionals**. Boston: Harvard Business School Press, 1990.

\_\_\_\_\_. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston: Harvard Business School Press, 1997a.

\_\_\_\_\_. **HR: An Overview of Practice and a Prescription for Results, Human Resource Management**, v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997b. ULRICH, D. & BROCKBANK, W. **The HR Value Proposition**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

WILLMOTT, H. **Breaking the paradigm mentality**. *Organization Studies*, 14(5):681-719, 1993.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. Trad. Maria Lúcia L Rosa e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Case Study Research. Design and Methods**. 3 ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 181p., a 2003.

## **7 ANEXOS**

***ANEXO 1*** – Questionário de Cultura Organizacional;

***ANEXO 2*** - Questionário de Estratégia Competitiva;

***ANEXO 3*** – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;

Prezado/a Administrador/a,

O alinhamento entre a Cultura Organizacional e a Estratégia Competitiva adotada têm um importante papel para a eficácia dos direcionamentos estratégicos da empresa por toda a sua cadeia de liderança.

Esta pesquisa busca aprimorar o entendimento sobre o estado atual da configuração estratégia e cultura organizacional do Banco do Brasil na percepção dos administradores das agências da Superintendência de Varejo da capital de São Paulo.

- *O preenchimento dos questionários requer cerca de 10 a 15 minutos. Suas respostas são confidenciais e serão analisadas apenas em agregado.*

*QUESTIONÁRIO 1 - CULTURA ORGANIZACIONAL*

*QUESTIONÁRIO 2 - ESTRATÉGIA COMPETITIVA*

## ANEXO 1

### Avaliação da Cultura Organizacional - *Instruções para preenchimento.*

Para cada item avaliado deve-se atribuir notas de 0 a 100 entre as alternativas A, B, C e D nas duas opções classificadas como ATUAL e também como DESEJADA. Por exemplo, para avaliação das características dominantes da Cultura Organizacional ATUAL designa como elas realmente são de fato

1	Características Dominates	Atual	Desejada
A	A organização é um lugar muito pessoal - é como uma extensão familiar. As pessoas parecem compartilhar muito de si mesmas.	10	
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.	20	
C	A organização é muito orientada para resultados. Pessoas são muito competitivas e focadas nos resultados.	20	
D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente orientam as pessoas.	50	
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

No campo DESEJADA, distribuir as notas de 0 a 100 entre os itens A, B, C e D para designar as características dominantes da Cultura Organizacional que você gostaria que a empresa tivesse, tidas como ideais.

1	Características Dominantes	Atual	Desejada
A	A organização é um lugar muito pessoal - é como uma extensão familiar. As pessoas parecem compartilhar muito de si mesmas.		20
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.		35
C	A organização é muito orientada para resultados. Pessoas são muito competitivas e focadas nos resultados.		30
D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente orientam as pessoas.		15
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## QUESTIONÁRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

<b>1</b>	<b>Características Dominates</b>	<b>Atual</b>	<b>Desejada</b>
A	A organização é um lugar muito pessoal - é como uma extensão familiar. As pessoas parecem compartilhar muito de si mesmas.		
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.		
C	A organização é muito orientada para resultados. Pessoas são muito competitivas e focadas nos resultados.		
D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente orientam as pessoas.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2</b>	<b>Liderança Organizacional</b>	<b>Atual</b>	<b>Desejada</b>
A	A liderança na organização é orientada para ensinar e formar os subordinados - facilitadora e estimuladora.		
B	A liderança na organização é orientada para empreender, inovar e assumir riscos.		
C	A liderança na organização é orientada para buscar metas objetivas, agressivas e com foco no resultado.		
D	A liderança na organização é orientada para coordenar, organizar, manter a eficiência sem obstáculos e estável.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>Atual</b>	<b>Desejada</b>
A	O estilo gerencial na organização é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.		
B	O estilo gerencial na organização é caracterizado por aceitar riscos individuais, inovar, ter liberdade e originalidade.		
C	O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma forte competitividade, metas ousadas e valorização das conquistas.		
D	O estilo gerencial é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>4</b>	<b>Coesão Organizacional</b>	<b>Atual</b>	<b>Desejada</b>
A	O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto.		
B	O que mantém a organização coesa é o comprometimento com a inovação e desenvolvimento - ênfase sempre em inovações.		
C	O que mantém a organização coesa é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de objetivos – valor às conquistas.		
D	O que mantém a organização coesa é, ao mesmo tempo, regras formais e políticas - manter a organização sem conflitos.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5</b>	<b>Ênfase estratégica</b>	<b>Atual</b>	<b>Desejada</b>
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alto grau de confiança, transparência e participação são atitudes valorizadas.		
B	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar novas idéias e prospectar novas oportunidades são metas importantes.		
C	A organização enfatiza a ação competitiva e resultados. Atingir metas difíceis e ganhar o mercado são fundamentais.		
D	A organização enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6</b>	<b>Critério de sucesso</b>	<b>Atual</b>	<b>Desejada</b>
A	A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento e compromisso com as pessoas.		
B	A organização define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados – alta tecnologia - líder inovador.		
C	A organização define sucesso com base na conquista do mercado e superação da concorrência. - liderança competitiva.		
D	A organização define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação sem transtornos e baixo custo.		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## ANEXO 2

### Avaliação da Estratégia Competitiva

#### *Instruções para preenchimento*

Para cada um dos seis itens avaliados deve-se atribuir notas de 0 a 100 entre as alternativas A, B, C e D de tal forma que a soma das quatro alternativas não ultrapasse este total de 100 para cada item. Por exemplo, para avaliação do item *CRESCIMENTO* da estratégia competitiva poderíamos ter as seguintes notas:

	DESCRIÇÃO	
	<b>1. CRESCIMENTO</b>	<b>%</b>
A	O crescimento da organização dá-se predominantemente pela extensão dos produtos existente aos clientes atuais.	25
B	O crescimento da organização é principalmente devido a complementação dos produtos existentes ao clientes atuais e novos produtos para novos clientes.	25
C	O crescimento da organização dá-se predominantemente pela oferta de novos produtos a novos clientes.	25
D	O crescimento é devido a imitação de competidores atuais	25
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

## QUESTIONÁRIO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

DESCRIÇÃO	
<b>1. CRESCIMENTO</b>	<b>%</b>
A O crescimento da organização dá-se pela extensão dos produtos existente aos clientes atuais.	
B O crescimento da organização é principalmente devido a complementação dos produtos existentes ao clientes atuais e novos produtos para novos clientes.	
C O crescimento da organização dá-se predominantemente pela oferta de novos produtos a novos clientes.	
D O crescimento é devido a imitação de competidores atuais.	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>2. ÊNFASE</b>	
A A ênfase é na eficiência com controle cuidadosos dos custos.	
B A ênfase é no equilíbrio da eficiência e eficácia, controle rígido de custo.	
C A ênfase é na eficácia procurando-se novas oportunidades em resposta às necessidades dos clientes .	
D Não há uma clara definição em que enfatizar.	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>3. FORMA ESTRUTURAL</b>	
A A forma estrutural é adaptada ao ao ambiente e é funcional.	
B A forma estrutural é adaptada ao ao ambiente e é matricial.	
C A forma estrutural é adaptada ao ao ambiente e é por produto.	
D Não há relação entre forma estrutural e ambiente. A forma estrutural é devida a outros motivos.	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>4. PROCESSOS</b>	
A Existe uso intenso de procedimentos escritos.	
B Existe uso moderado de procedimentos escritos.	
C Existe uso limitado de procedimentos escritos.	
D Existe muito pouco uso de procedimentos escritos.	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>5. DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE</b>	
A Centralizada, com supervisão estreita e pouco <i>empowerment</i> .	
B Equilibra centralização com descentralização.	
C Descentralizada, valoriza a criatividade e o <i>empowerment</i> .	
D Pouco controle.	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>6. RISCO</b>	
A Preferência pelo baixo risco com moderado retorno do investimento.	
B Preferência pelo moderado risco com moderado retorno do investimento.	
C Preferência pelo alto risco com alto retorno do investimento.	
D Avesso a riscos.	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>



ANEXO 3

## COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) \_\_\_\_\_ para participar da Pesquisa ***CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA PESQUISA NO SEGMENTO BANCÁRIO***, sob a responsabilidade do pesquisador **IVAN LUIS AGNELLI TORRETTA**, a qual pretende verificar *a existência de relação entre a cultura organizacional e a estratégia competitiva adotada pelas empresas*.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de *resposta a questionário eletrônico do tipo “survey” enviado pela internet sobre os temas Cultura Organizacional e Estratégia Competitiva*. Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são mínimos considerando que não há nenhuma intervenção ou modificação intencional nas variáveis que os participantes aceitarem responder através de questionário on line. Se você aceitar participar, estará contribuindo para o aprimoramento dos métodos de gestão e o crescimento das organizações.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço à Rua Padre Raposo, 29 – MOOCA - CEP 03118-000 – São Paulo – SP, pelo telefone (11) 2108-1200, ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – PUC - SP, na Rua Monte Alegre, 984, PERDIZES - CEP 05014-901 – São Paulo – SP, telefone (11) 3670-8513.

#### ***Consentimento Pós-Informação***

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_\_

Assinatura do participante

Ass. do Pesquisador Responsável