

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



# O PROCESSO DA ESTRATÉGIA SOB A VISÃO DOS DECISORES

## *THE PROCESS OF STRATEGY UNDER THE VISION OF DECISION MAKERS*

**Paulo Gustavo da Silva**<sup>1</sup>

**Afranio Galdino de Araújo**<sup>2</sup>

**Larissa Mayara da Silva Damasceno**<sup>3</sup>

**Francisco Antônio Serralvo**<sup>4</sup>

### **Resumo**

O objetivo do presente trabalho é constatar se há relação entre o pensamento, formulação e mudança estratégica e o nível acadêmico, hierárquico e tempo no cargo dos decisores da CAERN (Companhia de Água e Esgotos do Rio Grande do Norte). A abordagem teórica é realizada com os seguintes pontos: O processo de formação da estratégia (Pensamento estratégico; Formulação da estratégia; Mudança estratégica). O estudo é de caráter exploratório descritivo. O universo da pesquisa, realizada em caráter censitário, foi constituído por 75 gestores dos seguintes níveis hierárquicos: gerente, chefe de seção e coordenador. Para a tabulação e análise dos dados, utilizou-se um programa estatístico em que

---

<sup>1</sup> Bacharel em Gerência de Marketing e Vendas pela Universidade Potiguar, e em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Ciências Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte, Especialização MBA em Marketing Estratégico pela Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN, Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica-PUC-SP, Brasil. Contato: [gustavo2907@yahoo.com.br](mailto:gustavo2907@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Bacharel em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco-UFP, Professor Associado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN na graduação e na pós-graduação, mestrado e doutorado, Brasil. Contato: [afranioga@gmail.com](mailto:afranioga@gmail.com)

<sup>3</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, Especialização em de Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte-UNI-RN, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, Professora nos cursos de graduação Administração, Gastronomia e CST de Recursos Humanos na UNIFACEX, Brasil. Contato: [damasceno.larissa@gmail.com](mailto:damasceno.larissa@gmail.com)

<sup>4</sup> Bacharel em Administração de empresas pela Universidade de Marília, Mestrado em Administração pela PUC-SP, Doutorado em Ciências Sociais pela PUC-SP, Pós-Doutorado em Administração (marketing) pela Universidade de Santiago de Compostela (Espanha), Professor Titular da cadeira de marketing, Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais - FEA-PUC/SP, Brasil. Contato: [serralvo@pucsp.br](mailto:serralvo@pucsp.br)

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



foi adotada a técnica de análise fatorial, e verificou-se a confiabilidade da escala de Likert utilizada no questionário através do teste Alfa de Cronbach e análise de *Spearman* a fim de constatar a correlação das variáveis e proporcionar uma abordagem quantitativa à pesquisa. Na análise dos resultados, constatou-se que, das hipóteses levantadas, apenas uma foi confirmada: Há correlação entre a formulação estratégica e o nível acadêmico dos decisores. Sendo assim, conclui-se que o nível de formação acadêmica influencia para que o gestor opte pela adoção estratégias planejadas em vez de emergentes (sem -planejamento).

**Palavras-Chave:** Estratégia; Pensamento; Formulação; Mudança; Decisores.

### **Abstract**

*The aim of this study is to see whether there is relationship between thinking, formulation and change strategic and the academic and hierarchical level and tenure of the CAERN decision makers. The theoretical approach is performed with the following points: The process of strategy formation (Strategic thinking, strategy formulation, strategic change). The study is exploratory and descriptive approach. The research universe, carried out in a census tract, was established by 75 managers of the following hierarchical levels: manager, section chief and coordinator. For tabulation and analysis of data, a statistical program that was adopted factor analysis technique was used, and it was verified the reliability of Likert scale used in the questionnaire through Cronbach's Alpha test and Spearman analysis to verify the correlation of the variables and provide a quantitative approach to research. From the the analysis of the results, it was verified that, from the hypotheses raised, only one was confirmed: There is correlation between the strategic formulation and the academic level of the decision makers. Thus, it is concluded that the level of academic training influences the manager to adopt planned strategies instead of emergent (without planning) strategies.*

**Keywords:** Strategy; Thinking; Formulation; Change; Decision Makers.

## **1 INTRODUÇÃO**

Os estudos sobre estratégia têm se difundido há muitos anos e seu respectivo processo de formulação faz parte do cotidiano dos gestores. Entende-se que as organizações estão inseridas num ambiente em que variáveis como desempenho e resultados são valorizadas e constantemente aprimoradas. A estratégia determina o caminho para o alcance dos objetivos estabelecidos. Entender o processo de formulação da estratégia é importante para a tomada de decisão, uma vez que a forma como as estratégias surgem e se programam não é da mesma maneira em todas as organizações. Ou seja, as condições internas configuram cada situação de forma única (MARTINS, 2010).

A estratégia é um grupo de regras de tomada de decisão com o intuito de orientação do comportamento de uma empresa (ANSOFF, 1993). Os estrategistas estão constantemente tomando decisões. Levando em consideração a frequência desta ação, isto deveria ser um processo fácil, mas não é. Tomar decisões é complexo, pois envolve diversos fatores que podem influenciar uma ação (LUCIAN; SOUSA FILHO, 2009).

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



Normalmente, apresentam-se duas abordagens a respeito do processo da estratégia como sendo uma progressão linear, em que comumente observa-se a análise, formulação e implantação (PEREIRA; SOUSA FILHO; LUCIAN, 2009). Apesar dessa abordagem difundida, alguns autores, como Mintzberg *et al.* (2000) e Mintzberg e Westley (2001), têm criticado essa visão tradicional no que se refere ao processo da estratégia, pois acreditam que não se dá de forma linear e de maneira simples.

O processo de formulação das estratégias serve como um norteador para as ações competitivas de uma empresa. Segundo De Wit e Meyer (2004), a estratégia pode ser dividida em três dimensões (processo, conteúdo e contexto) que se aplicam em qualquer situação cotidiana. Os autores se apropriam de tal contexto e apresentam três perspectivas (constructos): pensamento estratégico, formulação estratégica e mudança da estratégia.

Para ocorrer a mudança no ambiente de trabalho, são formuladas estratégias para sua implementação a fim de gerar resultados com alto índice de desempenho; é notável que se faz necessário a figura de um profissional que pense de forma analítica e também possua um perfil de liderança para estimular a equipe a alcançar os objetivos preconizados. Logo, é relevante entender como o gestor pensa e toma suas decisões, pois a partir disso, uma organização consegue definir suas estratégias de forma mais assertiva (MINTZBERG; MCHUG, 1985; PORTER, 1986; ANSOFF, 1984; JARZABKOWSKI, 2003).

Apesar de o termo “estratégia” ser um tema tão vasto e possuir várias áreas de estudo e perspectivas de abordagem, a nível acadêmico, verificou-se que o campo de formulação das estratégias a partir da concepção do gestor ainda é pouco explorado, revelando-se uma lacuna a ser estudada. Para se ter uma ideia, no período de 2011 a 2013 foram identificados somente quatro estudos nacionais e 11 internacionais ao se inserir o termo “formulação da estratégia” e “formação da estratégia” nos buscadores de bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Scielo e Scopus.

Partindo-se do ponto de que no Brasil esse tema ainda é pouco estudado, o presente trabalho possui enfoque na etapa de formulação das estratégias organizacionais e tem como objetivo verificar se há relação entre o pensamento, formulação e mudança estratégica e o nível acadêmico, hierárquico e tempo no cargo dos decisores da CAERN (Companhia de Água e Esgotos do Rio Grande do Norte), e adotar o posicionamento De Wit e Meyer (2004), que apontam a existência de paradoxos neste processo de formulação de estratégias. Esta pesquisa pretende resolver a seguinte problemática: Qual a relação dos constructos do processo de formulação estratégica com o nível acadêmico, nível hierárquico e tempo no cargo dos gestores da CAERN?

A seguir apresenta-se o referencial teórico com a exposição dos pontos centrais do estudo: Processo de formação estratégica, pensamento estratégico e a mudança estratégica. Em seguida apresenta-se os procedimentos de pesquisa/métodos de análise; discussão dos resultados e considerações finais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O Processo De Formação Da Estratégia

O processo de formação estratégica é fundamental para o sucesso organizacional. Por essa razão, demanda atenção dos pesquisadores e capacidade de atuação dos administradores. Trata-se de uma fase bastante complexa, que envolve uma série de fatores. Porém, de forma geral, pode-se afirmar que o processo de formação estratégica é composto por quatro fases: identificação, diagnóstico, concepção e realização. De forma geral, esse processo envolve

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 15 n.3 – Julho/Setembro 2017.

Recebido em 08/04/2017 – Revisado em 25/04/2017 - Aprovado em 31/05/2017 – Publicado em 01/07/2017.

Avaliado pelo sistema *Double Blind Review* – Editor: Dr. João Francisco Morozini

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



desde o diagnóstico de problemas e desafios que uma empresa vai enfrentar, a forma como se pretende reagir estrategicamente de modo a garantir o bom desempenho da empresa e o alcance do sucesso planejado. Embora essa seja uma forma lógica de se analisar a formação de estratégia, o planejamento estratégico formal pode constituir um erro, visto que geralmente negligencia novas ideias, aprendizado, ambiente político e toda sorte de imprevisibilidades do mercado. (PORTER, 1989; WHITTINGTON, 2003).

Com uma concepção do que seja estratégia e sua importância para o bom funcionamento de uma empresa num mercado competitivo, Whittington (2003) assegura que uma organização não deve procurar o conceito teórico de estratégia, mas sim como se dá sua formulação, desenvolvimento e, por fim, os resultados obtidos ao longo do processo estratégico. Para o autor, a compreensão da estratégia se dá no campo de atividade social e no mercado, cujas práticas são voltadas para a sociedade.

Desse modo, torna-se fundamental não só entender e descrever o processo de formação da estratégia, como também analisar as relações entre o processo e o desempenho das empresas (ANSOFF, 1993). Considerando tal ponto, os autores desta pesquisa levantaram algumas questões se tornam fundamentais para uma organização: quem são os responsáveis pela formulação da estratégia? Quais as ferramentas e técnicas de elaboração e administração de estratégias? Quais competências são necessárias para a execução de estratégias? Como os resultados devem ser controlados e, posteriormente, divulgados?

Entender o processo de formação de estratégia implica compreender a relação intrínseca e necessária entre os agentes envolvidos nas atividades estratégicas, o ambiente em que ocorrem, os interesses da organização e as estratégias formuladas. (DE WIT; MEYER, 2004).

De acordo com Saraiva (2004), a estratégia deve ser concebida a partir do contexto, entendendo-se por contexto o conjunto de variáveis formado por tempo, atividades culturais e organizacionais, o ambiente e seu nível de estabilidade, estrutura, aparato tecnológico da organização e, ainda, sua liderança e sistema político interno.

Goold e Campbell (1998) defendem que não existe uma única maneira de se formular estratégias. Trata-se de atitudes que dependerão da natureza dos negócios de atuação, das pessoas envolvidas no processo, da necessidade de ação exigida pelo mercado, assim como dos objetivos e estrutura da organização.

Wack (1998) acredita que vivemos em um contexto em que a instabilidade é cada vez mais impactante. Para ele, o ambiente de negócios não permite nenhuma projeção confiável a partir de um comportamento passado ou de algo que é previsível. O ambiente de negócios é, a todo o momento, moldado por diversos fatores de natureza econômica, política e social. O referido autor aponta que, por um lado, o processo de formação de estratégia é contextual e está condicionado a questões institucionais, sociais e econômicas, por outro lado é importante salientar a importância do responsável pela formulação de estratégias em uma empresa.

Quinn e Mintzberg (2001) aponta o executivo principal da empresa como o responsável pela estratégia da organização. Para eles, a criação da estratégia é, naturalmente, uma responsabilidade do executivo principal e seu processo tende a ser altamente intuitivo, com frequência orientado para a procura agressiva de oportunidades. Não é de surpreender, portanto, que a estratégia resultante tenda a refletir a visão implícita de que o executivo principal tem do mundo, muitas vezes uma extensão de sua personalidade.

Em relação à natureza da formação de estratégia, Mintzberg e Waters (1985) afirmam que há duas formas: a deliberada e a emergente. O que as difere é, fundamentalmente, a estratégia deliberada que prioriza o planejamento, a direção e o controle, possibilitando a realização de intenções, enquanto que a estratégia emergente permite que as empresas

desenvolvam suas estratégias à medida que o ambiente competitivo gera novos cenários e exige novas formas de atuação.

Muitos autores e gestores de grandes organizações são favoráveis à ideia de que a criação de um plano estratégico é um instrumento fundamental para uma gestão de sucesso, promovendo um desempenho de alta qualidade (ANSOFF; McDONNELL, 1993; PORTER, 1989). Com essa finalidade, defendem a ideia de que o processo de formação de estratégia é necessário para as organizações atingirem melhores resultados, através do direcionamento de esforços para o alcance dos objetivos almejados por elas. Assim, cabe à organização estar atenta e preparada para ajustar sua gestão, processo que envolve desde a definição de objetivos até a análise dos condicionantes ambientais de mercado.

Segundo Mariotto (2003), a formação da estratégia deve ser um processo contínuo, pois as estratégias correntes estão sendo constantemente desafiadas por novas estratégias emergentes e por desafios e dificuldades que o mercado impõe. Levando em consideração que a formação do processo de estratégias é complexo e condicionado por vários fatores, Pettigrew (1987) formulou três dimensões da estratégia – processo, conteúdo e contexto.

Seguindo a mesma perspectiva, De Wit e Meyer (2004), defende que o processo de formulação estratégica está repleto de paradoxos que devem ser analisados para uma melhor compreensão do processo. Para os autores, paradoxo é uma situação em que dois fatores aparentemente contraditórios, ou mutualmente excludentes, parecem ser verdadeiros ao mesmo tempo. Esses paradoxos envolvem, segundo os autores, três dimensões conforme se apresenta no Quadro 1:

**Quadro 1 - Tensões do Processo de Formulação Estratégica**

PROCESSO ESTRATÉGICO	
Dimensão	Paradoxo
Pensamento	Lógico X Intuitivo
Formação	Deliberada X Emergente
Mudança	Revolucionária X Evolucionária

Fonte: Adaptado de De Wit e Meyer (2004).

A natureza paradoxal quanto às características do pensamento estratégico, da formação e da mudança organizacional revelam a importância da compreensão do processo estratégico.

## 2.2 Pensamento Estratégico

O entendimento do pensamento estratégico circunda a investigação das hipóteses, crenças e ideias dos indivíduos, que conduz às decisões estratégicas e aos comportamentos organizacionais. Desse modo, o estudo a respeito do pensamento estratégico se ocupa da compreensão da mente do estrategista e das atividades cognitivas que o permitem tomar decisões. Basicamente, dividem-se as atividades cognitivas que definem um problema e atividades cognitivas que os soluciona. Entende-se por cognitivo o modo como os indivíduos adquirem, armazenam e usam seus conhecimentos. (DE WIT; MEYER, 2004).

Para Bonn (2001), o desenvolvimento do pensamento estratégico tem se tornado o maior problema enfrentado pelas organizações, e é indicado como uma competência central que deve ser adotado por elas.

De acordo com Andrews (1987) e Barney (2011), as questões norteadoras do pensamento estratégico se referem à forma como os gestores diagnosticam os problemas

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



organizacionais e como geram, avaliam e decidem sobre as soluções que melhor aprimorem o desempenho e, em consequência, permitam a empresa alcançar as finalidades estabelecidas.

Segundo De Wit e Meyer (2004), o pensamento estratégico está associado ao modelo mental do estrategista decorrente de suas atividades (*software*) e habilidades cognitivas (*hardware*). Em relação ao desenvolvimento do pensamento estratégico, há um paradoxo quanto à natureza dos mapas cognitivos dos tomadores de decisão. Esses mapas constituem o resultado de anos de conhecimento e experiências acumuladas pelo indivíduo.

De acordo com Lucian *et al.* (2008), o pensamento estratégico situa-se nas abordagens lógicas e intuitivas, paradoxo bastante discutido na literatura especializada. As abordagens se distinguem, respectivamente, por ser: analíticas, formais, de regras fixas, dedutivas e computacionais, verticais, consistentes e rigorosas, objetivas e tratam a estratégia como ciência; e criativas, informais, de regras variáveis, indutivas e imaginativas, laterais, heterodoxas e inovadoras, subjetivas e por tratarem a estratégia como arte.

Muitos estrategistas “lógicos” afirmam que decisões estratégicas não podem ser fundadas apenas nos mapas cognitivos, baseando-se em experiências passadas ou na intuição. Para eles, esse tipo de abordagem tende a fracassar. Já os estrategistas que fundam suas decisões criativamente não adotam nenhum conjunto de regras predeterminadas e fazem uso da intuição como uma ferramenta de formulação estratégica. (DE WIT; MEYER, 2004). Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a criatividade é o centro do pensamento estratégico e pensar criativamente em termos estratégicos é sugerido como a fonte da competitividade das organizações.

### 2.3 Mudança Estratégica

A mudança faz parte do mundo moderno e é uma constante no mundo dos negócios. Nos estudos voltados para o processo de formação estratégica, o tempo “mudança” é bastante recorrente. Numa organização, mudanças podem ser provenientes de fatores externos e internos. Uma mudança pode ser motivada, por exemplo, por inovações tecnológicas ou por novas demandas do mercado. Logo, quando uma empresa reage a uma determinada circunstância, ela busca se adaptar à nova situação. As mudanças são necessárias, pois as empresas não suportam estarem dois anos atrás de seus concorrentes. (PORTER, 1996).

Para Schein (1982), a mudança pode ser concebida por meio de um ciclo adaptado que começa com uma modificação em algum aspecto do ambiente organizacional e termina em uma situação de equilíbrio mais adaptada e dinâmica para enfrentar tal modificação. Desse modo, o processo de mudança estratégica pode ser concebido como uma forma de aprendizado em que a organização está continuamente reavaliando sua relação com o ambiente externo, de forma a encontrar uma posição de equilíbrio.

De acordo com De Wit e Meyer (2004), a mudança estratégica deve ser encarada como um processo condicionado pelas ocorrências de eventos ao longo do tempo provocado por ações individuais e organizacionais. Desse modo, é notável a necessidade de se analisar os resultados de tomadas de decisões e eventos anteriores de modo a orientar a competição atual e mudanças que visem o futuro. Para Quinn e Mintzberg (2001), cabe aos gestores o questionamento se o processo de formação de estratégia é composto por rupturas ou se a evolução é parte de alguma estratégia única, composta por eventos de adaptação.

Nesse sentido, De Wit e Meyer (2004) revelam que quanto à natureza da mudança, surge o paradoxo pertencente às transformações no processo estratégico. Os autores também dizem que elas podem ser evolucionárias ou revolucionárias. As mudanças revolucionárias propõem que as organizações rompam com o passado, pois uma ligação com este leva a um

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



estado de paralisia. Essa abordagem funciona, sobretudo, em organizações rígidas, as quais pequenas mudanças não provocam grandes resultados. Fontes de rigidez organizacional, responsáveis pelo atraso e fracasso de empresas no mercado competitivo, incluem, principalmente, resistência psicológica, resistência cultural, resistência política à necessidade de mudança, bem como travamento pelos investimentos já executados, pelas competências adquiridas e pelos responsáveis por tomadas de decisão.

Para Marrick (1998), a mudança revolucionária é a chave da liderança no mercado. Tushman e O Reilly (1996) acreditam que haja ao menos um momento na história de qualquer organização que seja necessário mudar revolucionariamente para que se alcance um nível superior de desempenho. Esse tipo de mudança é de alto impacto e provoca transformações profundas na estrutura, nas relações de poder e no processo decisório.

Já as mudanças evolucionárias, por sua vez, propõem melhorias através de pequenas mudanças e se dão em aspectos específicos da organização. Essas mudanças ocorrem gradualmente ao longo do tempo, permitindo que as empresas aprendam com suas ações iniciais (DE WIT; MEYER, 2004; MINTZBERG; WESTLEY, 2001; QUINN E MINTZBERG, 2001).

De acordo com Mintzberg e Westley (2001), a mudança estratégica pode ocorrer de maneira planejada (deliberada) ou não planejada (emergente). Desse modo, as empresas podem gerenciar suas mudanças formalmente, caracterizando a mudança planejada; ou informalmente, sob a pressão de fatores que as colocam numa situação emergencial.

O processo de mudança estratégica tem escopo amplo e traz impactos de longo prazo, envolvendo variáveis críticas da organização, como a política, a cultura, as relações de poder, a distribuição de recursos, dentre outras (HUTT; WALKER; FRANKWICK, 1995).

## 2.4. Formulação de hipóteses da pesquisa

Ao considerar os constructos anteriormente apresentados, a investigação parte da hipótese (H0) básica de que não há correlação entre dimensões da formulação estratégica e o “nível acadêmico”, “nível hierárquico” e “tempo no cargo” dos decisores. Com o intuito de se obter o melhor resultado possível para a pergunta problema, optou-se por desmembrar a hipótese básica em três hipóteses secundárias as quais seguem, conforme o Quadro 2.

Além disso, a fim de melhor compreender a causalidade mensurada para cada um dos constructos da formulação estratégica, também foram criadas preposições para cada uma das hipóteses.

Quadro 2 – Hipóteses de Pesquisa

HIPÓTESES	PREPOSIÇÕES
<b>H0: Não há correlação entre dimensões da formulação estratégica e o nível acadêmico dos decisores.</b>	Encontrada quando as demais hipóteses não são confirmadas.
<b>H1: Há correlação entre a formulação estratégica e o nível acadêmico dos decisores.</b>	P 1.1: Há correlação entre o pensamento estratégico e o nível acadêmico dos decisores.
	P 1.2: Há correlação entre a formulação estratégica e o nível acadêmico dos decisores.
	P 1.3: Há correlação entre a mudança estratégica e o nível acadêmico dos decisores.
<b>H2: Há correlação entre a formulação da estratégia e o</b>	P 2.1: Há correlação entre o pensamento estratégico e o nível hierárquico dos decisores.

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



nível hierárquico dos decisores.	P 2.2: Há correlação entre a formulação estratégica e o nível hierárquico dos decisores.
	P 2.3: Há correlação entre a mudança estratégica e o nível hierárquico dos decisores.
<b>H3: Há correlação entre a formulação da estratégia e o tempo de serviço dos decisores.</b>	P 3.1: Há correlação entre o pensamento estratégico e o tempo de serviço dos decisores.
	P 3.2: Há correlação entre a formulação estratégica e o tempo de serviço dos decisores.
	P 3.3: Há correlação entre a mudança estratégica e o tempo de serviço dos decisores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A revisão da literatura realizada neste capítulo permitiu o levantamento das hipóteses que acabaram de ser expostas no Quadro 2 a fim de servirem como parâmetro para operacionalização da pesquisa, cujos procedimentos serão detalhados na sessão seguinte.

### 3. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA/MÉTODO DE ANÁLISE

A pesquisa é exploratória e descritiva, classificando-se como um estudo de caso. O universo da pesquisa foi constituído por 75 gestores, dos seguintes níveis hierárquicos: gerente, chefe de seção e coordenador. A pesquisa foi censitária, tendo em vista que foi aplicada com todos os ocupantes de cargos de liderança. Os pesquisadores obtiveram a autorização do presidente da instituição para aplicar o questionário.

A análise do perfil dos entrevistados foi baseada na formação acadêmica, no nível hierárquico que assumem na CAERN e no tempo de serviço prestado à empresa. A pesquisa mostra que 11,4% dos respondentes cursaram até o ensino médio, 70% são graduados e 18,6% concluiu a pós-graduação. Todos os respondentes eram do gênero masculino, predominantemente chefes de nível tático e com mais de cinco anos de organização.

A coleta de dados foi realizada no período de 13 de julho de 2013 a 13 de setembro de 2013 com um questionário composto por 4 blocos de perguntas, sendo o primeiro bloco questões relacionadas ao pensamento estratégico em que se pretende investigar se o gestor age com lógica ou criatividade nas ações cotidianas; o segundo é formado por questões relacionadas a formulação estratégica, verificando-se a existência de estratégias deliberadas ou emergentes; o terceiro foca nas mudanças estratégicas, investigando se as mudanças são revolucionárias ou evolucionárias. O quarto e último bloco é formado por perguntas que se refere ao perfil do entrevistado e vida profissional. Sendo assim, uma pesquisa quantitativa, onde os entrevistados responderam a um questionário escrito lido pelos pesquisadores. Para a aplicação do instrumento, fez-se necessário realizar um agendamento prévio e visitar o escritório da CAERN sediados nas cidades de Natal, Mossoró, Assu, Caicó e Currais Novos.

Os três primeiros blocos da pesquisa são compostos por 10 afirmativas cada, em que o respondente tem a opção de escolher o grau de concordância em uma escala de Likert de 5 pontos (discordo totalmente; discordo parcialmente; nem concordo, nem discordo; concordo parcialmente; concordo totalmente). O quarto bloco de perguntas se refere ao sexo, nível hierárquico, escolaridade, tempo que exerce o cargo de gestor, totalizando 33 questões.

O questionário utilizado na pesquisa é validado e foi replicado de um estudo realizado na CELPE (Companhia Energética de Pernambuco) publicado por Lucian, Barretto Júnior e Moraes (2008). A utilização do mesmo para o presente trabalho foi cedido e autorizado pelos autores do estudo supracitado. Considerando que o questionário já foi testado e validado por este estudo, não foi realizado pré-teste e nem teste-piloto.

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



Para a tabulação e análise dos dados, foi usado o programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* 19.9 (SPSS), utilizando-se análise fatorial, e verificando-se a confiabilidade através do teste Alfa de Cronbach e análise de *Spearman* para constatar a correlação das variáveis.

Com o intuito de mensurar a confiabilidade, observa-se a avaliação da consistência utilizando-se a técnica de Alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951). Essa é uma técnica muito utilizada em pesquisas sociais (BARBOSA *et al.*, 2004). O Alfa de Cronbach consiste em calcular a partir da variância de todos os coeficientes de tendência que podem dividir a escala, e o valor de confiabilidade esperado é de no mínimo 0,6 para a área de Ciências Sociais. (MALHOTRA, 2006).

Após os dados levantados e identificados, uma matriz de correlação não-paramétrica de *Spearman* foi construída para evidenciar se há associações/relações entre os fatores relatados nas hipóteses de pesquisa.

A correlação de *Spearman* é uma medida de associação que exige que ambas as variáveis se apresentem em escala de mensuração pelo menos ordinal. Basicamente equivale ao coeficiente de correlação de Pearson aplicado a dados ordenados. Ele é usado para verificar se as variáveis estão associadas e qual o seu grau de associação. (MALHOTRA, 2006).

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para realização do estudo foram aplicados 75 questionários, dos quais 5 foram retirados por serem *outliers*, ou seja, estavam totalmente afastados dos demais. Após esse procedimento, obteve-se uma amostra válida de 70 questionários. Segundo Hair *et al.* (2006, p. 112) a amostra mínima para realização do estudo seria de cinco respondentes para cada variável da escala.

Como condição básica para as análises multivariadas foi elaborada uma hipótese nula para este estudo, conforme exemplificada no quadro 2, localizado na sessão de metodologia.

##### 4.1 Análise de Confiabilidade e de Fator

As três escalas utilizadas (pensamento estratégico, formulação estratégica e mudança estratégica) foram submetidas à técnica de análise fatorial, que possui o objetivo de analisar as relações internas entre um dado número de variáveis e explorar os fatores latentes comuns a esses itens. O objetivo é encontrar um meio de condensar a informação em um número menor de variáveis (fatores), com o mínimo de perda aceitável (HAIR *et al.*, 2006, p. 17).

Para sua consistência interna, a análise fatorial deve possuir significância igual ou menor a 0,005, sendo esta, medida através do índice de Kaiser-Meyer-Olkin. Índices acima de 0,5 são considerados altos, ou seja, a análise fatorial é adequada (MALHOTRA, 2006, p. 549). Outros índices de adequação da matriz de correlação fatorial existente é o teste de esfericidade de Bartlett, em que é calculado o qui-quadrado e o grau de liberdade. Para o qui-quadrado, quanto maior o seu valor absoluto apresentado, mais adequada é a matriz (MALHOTRA, 2006, p. 550).

O grau de liberdade indica a partir de quantos valores conhecidos os demais não estão livres para variar (LEVINE; BERENSON; STEPHAN, 2000, p. 291), e nesse caso espera-se os maiores valores possíveis. A escala sobre pensamento estratégico obteve o índice Alfa de confiabilidade de 0,614 sem a necessidade de exclusão de qualquer variável. A matriz

resultante da análise de fatores rotacionada pelo método Varimax pode ser observada na Tabela 1.

**Tabela 1 – Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

ITENS	Component		
	1	2	3
Costumo realizar uma reflexão crítica sobre minhas crenças e forma de pensamento.	0,631		
Realizo análise do ambiente interno da empresa e do setor em que ela atua antes de formular estratégias.	0,541		
Testo minhas crenças organizacionais com o objetivo de melhorá-las e poder aplicá-las.	0,690		
Testo minhas suposições para evitar basear as estratégias apenas na intuição.	0,670		
Desenvolvo estratégias de maneira formal, seguindo uma lógica clara.	0,841		
Utilizo a imaginação como fonte de criação estratégica.			0,790
Sou intuitivo na formulação de estratégias e me baseio no meu entendimento sobre as coisas.		0,602	
Formulo estratégias com base na minha forma de pensar e ver as coisas.			0,689
Acredito que estratégias surgem de boas ideias e não de boas observações sobre os fatos.		0,865	
Formulo estratégias com base na criatividade.		0,825	

KMO: 0,605

Qui-quadrado: 184,412

Significância: 0,000

Alfa de Crombach: 0,790

Communalities (inferior a 0,5)

Graus de Liberdade: 45

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As variáveis encontradas receberam os títulos de “pensamento lógico”, para o primeiro fator, “pensamento criativo”, para o segundo fator e “empreendedorismo”, para o terceiro fator. A matriz resultante da análise de fatores rotacionada pelo método Varimax pode ser observada na Tabela 2.

**Tabela 2 – Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

ITENS	Component		
	1	2	3
Acredito que um plano estratégico deva ser completamente finalizado antes de ser iniciada sua execução.	0,704		
Crio estratégias com orientação de longo prazo.	0,808		
Documento e torno explícito os planos estratégicos definidos para o negócio ou atividade.	0,909		
Traço metas e/ou objetivos bem definidos para guiar as estratégias.	0,685		
Acredito que uma boa estratégia deve ser capaz de descrever as ações das pessoas, evitando improvisos.	0,707		
Creio que uma estratégia também pode ser construída ou modificada na medida em que as ações vão sendo realizadas.		0,864	
Acredito que as estratégias surgem no dia a dia, à medida que as coisas vão sendo realizadas.		0,847	
Estou certo que novas estratégias podem surgir de experiências ou iniciativas das pessoas.		0,902	
Crio estratégias que são na essência flexíveis.		0,743	

Método de rotação: Varimax

KMO: 0,705

Qui-quadrado: 325,276

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



Significância: 0,000

Alfa de Crombach: 0,631

Graus de Liberdade: 36

Communalities (inferior a 0,6)

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As variáveis encontradas receberam os títulos de “formação deliberada”, para o primeiro fator, “formação emergente”, para o segundo fator. A matriz resultante da análise de fatores rotacionada pelo método Varimax pode ser observada na Tabela 3.

**Tabela 3 – Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

ITENS	Component		
	1	2	3
Percebo que as mudanças com melhores resultados são aquelas que reinventam o modo de funcionar do negócio ou da atividade.		0,768	
Implemento mudanças de grande impacto e com velocidade para minimizar a resistência das pessoas.		0,848	
Estou certo que para ocorrer uma mudança estratégica é necessário ocorrer uma grande mudança organizacional.			0,909
Acredito na capacidade de aprendizado da empresa e que as mudanças devem acompanhar o ritmo deste aprendizado.	0,693		
Creio que a mudança é algo naturalmente presente no dia a dia de uma empresa.	0,761		
Percebo que alterações em rotinas e processos são coisas que precisam de certo tempo para se entender, testar e aplicar.	0,809		
Implemento várias pequenas mudanças organizacionais que cumulativamente se tornarão uma grande mudança na estratégia da empresa.	0,833		

Método de rotação: Varimax

KMO: 694

Qui-quadrado: 113,349

Significância: 0,000

Alfa de Crombach: 0,631

Graus de Liberdade: 21

Communalities (inferior a 0,6)

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

As variáveis encontradas receberam os títulos de “mudanças revolucionárias”, para o primeiro fator, “mudanças evolucionárias”, para o segundo e “inovação”, para o terceiro.

## 4.2 Correlação de Spearman

A partir dos fatores latentes identificados, uma matriz de correlação paramétrica de Spearman foi construída. A correlação de Spearman constitui um fundamento conceitual para a análise de regressão múltipla (MALHOTRA, 2006, p. 497). Pode-se observar na Tabela 4 o resumo da correlação existente.

**Tabela 4 - Resumo das Correlações de Spearman**

	Formação acadêmica
Formulação deliberada	0,236**

Nota: \*\*Sig. 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



De acordo com o resultado obtido junto aos entrevistados, pode-se afirmar que há uma correlação entre a formação acadêmica e a formulação estratégica. A variável estatística é de natureza bidimensional, a partir da qual se percebe que, para cada entrevistado, vê-se a associação de duas características distintas. Vale notar que embora as variáveis estejam positivamente correlacionadas, a correlação não indica causalidade. Na Tabela 5 é possível verificar as hipóteses e observar a preposição que houve correlação com os constructos do processo de formulação da estratégia. As hipóteses 2 e 3 e suas preposições foram refutadas.

**Tabela 5 - Análise dos testes de correlação de Spearman para hipótese 1**

		Hipótese 1		
		P 1.1: Há correlação entre o pensamento estratégico e o nível acadêmico dos decisores.	P 1.2: Há correlação entre a formulação estratégica e o nível acadêmico dos decisores.	P 1.3: Há correlação entre a mudança estratégica e o nível acadêmico dos decisores.
Pensamento Estratégico	Lógico	Refutado	Refutado	Refutado
	Empreendedorismo	Refutado	Refutado	Refutado
	Criativo	Refutado	Refutado	Refutado
Formulação Estratégica	Deliberada	Refutado	CONFIRMADA	Refutado
	Emergente	Refutado	Refutado	Refutado
Mudança Estratégica	Revolucionaria	Refutado	Refutado	Refutado
	Inovação	Refutado	Refutado	Refutado
	Evolucionária	Refutado	Refutado	Refutado

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

De acordo com a análise realizada, é aceita a preposição P 1.2: há correlação entre a formulação estratégica e o nível acadêmico dos decisores (no constructo de formulação deliberada).

O processo de estratégia é condicionado por fatores externos que influenciam na tomada de decisão por parte dos gestores. Constatou-se por meio desse estudo que o processo de estratégia é elaborado a partir das dimensões do pensamento, formulação e mudança de estratégia, etapas fundamentais para a organização.

No caso dos decisores da empresa em estudo, verificou-se que apenas o nível acadêmico influenciou nos constructos associados ao processo de formulação estratégica, evidenciando a importância da formação acadêmica no desempenho do trabalho. Pois, tal como apresentado o perfil dos respondentes, verificou-se que mais de 85% tem o nível superior como formação acadêmica.

A indicação da análise quanto à importância da formação acadêmica contribui para a compreensão de que a aprendizagem teórica possibilita o melhor desempenho no sentido prático. O conhecimento adquirido na academia serve ao entendimento mais preciso das etapas do processo de estratégia. O contato com teorias, com atualidades e discussões enriquece o conhecimento de mundo dos tomadores de decisão, possibilitando melhores resultados. Por outro lado, o nível hierárquico e o tempo de serviço se apresentaram como fatores não determinantes no processo.

Desse modo, percebe-se que a formação acadêmica pode tornar o indivíduo mais apto à realidade, visto que a necessidade de atualização do conhecimento deve acompanhar as mudanças que ocorrem em sua área de atuação e as novas tendências globais. Sobre este

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



ponto, Motta, Pimenta e Tavares (2006) lembram que a separação entre o acadêmico e a prática assume um aspecto ainda mais grave e paradoxal, pois a administração é essencialmente prática e suas teorias objetivam aprimorar a prática.

Embora a formação acadêmica propicie conhecimentos específicos de determinados temas e melhor capacite o indivíduo para assumir futuros cargos, não se deve considerar a academia como única fonte de conhecimento. Por essa razão, mesmo depois de adquirida uma formação de nível superior, é necessário que o profissional busque constantemente inovações e conhecimentos práticos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste trabalho foi verificar as dimensões predominantes no processo de formação de estratégia – pensamento, formulação e mudança – segundo a proposta de De Wit e Meyer (2004), tendo como escopo de análise o modelo de gestão adotado pela Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (CAERN).

Essa pesquisa buscou identificar, por meio da análise dos decisores da organização e pela revisão bibliográfica, aquilo que, hipoteticamente, tem o poder de interferir nas atividades e que abrange a formação de estratégias por parte dos decisores de uma organização.

Pretendeu-se mostrar a importância que esse tipo de investigação tem para a construção de diagnósticos organizacionais mais profundos, capazes de identificar os reais motivos que impulsionam as ações dos gestores da CAERN no direcionamento estratégico das organizações.

O estudo a respeito de estratégia, em contínuo desenvolvimento no campo da administração estratégica, pode revelar como diferentes configurações dessas dimensões levam ao bom desempenho. Sugere-se, para isso, a análise de outras empresas e organizações por meio de métodos seguros de avaliação do modo como seus gestores atuam no mercado.

Os resultados do presente trabalho são consistentes com os estudos anteriores de Lucian e Souza Filho (2008) e Lucian, Júnior Barreto e Morais (2009) e contribuem para a consolidação do conhecimento sobre o processo de formação estratégica. Muito embora o resultado obtido tenha correspondido aos objetivos pretendidos, certamente a contribuição de outras pesquisas a respeito do processo de estratégia podem ser bastante relevantes, sobretudo porque cada organização tem suas próprias características. Futuros estudos podem avançar no sentido de explorar quais são as possíveis relações entre características organizacionais, processos de formação de estratégia e estratégia competitiva.

Constatou-se, por meio de um estudo de caso específico, que das hipóteses levantadas apenas uma se mostrou coerente com a realidade dos profissionais responsáveis pela estratégia organizacional da CAERN. Notou-se que o nível de formação acadêmica mantém uma correlação com o processo de formação estratégica, o que evidencia a importância do nível superior no que se refere às competências para se dirigir uma empresa, demonstrando claramente a importância do conhecimento formal quando se toma decisões estratégicas.

As contribuições desse estudo podem ser apontadas no ambiente empresarial e acadêmico. Considera-se que os resultados podem contribuir para que uma organização fortaleça as relações que envolvem o nível gerencial no processo de formação da estratégia.

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



As limitações deste estudo estão centradas no fato de ter sido realizado um estudo de caso em uma única organização, não se pode generalizar tal realidade. Por estarem presentes de forma predominante apenas gestores de nível tático pode ter dificultado a confirmação de demais hipóteses deste estudo. Tal limitação pode ser atenuada se aplicado este estudo para outras realidades a fim de que se possam confirmar/refutar as hipóteses apresentadas nesta pesquisa.

Por fim, contata-se a necessidade de dar continuidade à investigação e aprendizagem de novas categorias e caminhos para a construção de análises e teorias voltadas para o desenvolvimento do processo de formação estratégica.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood: Irvin. 1987.

ANSOFF, H. I. **Implantando a Administração Estratégica** / H. Igor Ansoff; Edward J. McDonnell. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, M. L. A., et al. Podemos confiar nos resultados de nossas pesquisas? Uma Avaliação dos Procedimentos Metodológicos nos Artigos de Marketing do ENANPAD. **RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.3, n.2, p.5-19, dez. 2004.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4 Ed. Boston: Prentice Hall, 2011.

BONN, I. Developing strategic thinking as a core competency. **Management Decision**, v. 39, n. 1, p. 63-70, 2001.

CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. *Psychometrical*, v.16, n.3, p.297-334, sept. 1951.

DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: Process, Content and Context**. Italy: Thomson, 2004.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, C. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HAIR Jr., J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006.

HUTT, M. D.; WALKER, B. A.; FRANKWICK, G. L. Hurdle the cross-functional barriers to strategic change. **Sloan Management Review**, v. 36, p. 202-212, 1995.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística: teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



LUCIAN, R.; SOUSA FILHO, J. M. O processo de Formulação Estratégica pela Perspectiva do Indivíduo: o Caso CELPE. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife, *Anais...* ANPAD, 2009, 10-27.

LUCIAN, R.; BARRETTO JUNIOR, A.; MORAES, W. F. A. O processo de formulação estratégica a partir da perspectiva individual: um estudo com executivos da indústria energética. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 153-168, mai/ago. 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE, Fundação Getúlio Vargas**, v. 43, n. 2, 2003.

MARTINS, G. T. **Modelo integrador de formação da estratégia: estudo de caso no instituto federal de Roraima**. 2010. 103f. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau. 2010.

MARRICK, C. Revolutionary change is key to market leadership. **Credit Union Magazine**, v. 64, n. 10, p. 45, 1998.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of strategies deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, jul./set, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Decision-making: it's not what you think. **Sloan Management Review**, vol. 42, n. 3, Spring, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

MOTTA, P. R.; PIMENTA, R.; TAVARES, E. **Novas ideias em administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

PETTIGREW, A. M. Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey. **Journal of Management Studies**, v.24, n.4, p.420-426, 1987.

PEREIRA, F. A.; SOUSA FILHO, J. M. S.; LUCIAN, R.. **O processo da Estratégia em Empresas de Tecnologia da Informação: Um Estudo no Porto Digital**. IV Encontro de Estudos em Estratégia. ANPAD, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, nov. 1996.

**Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)** – ISSN 2177-4153 – Vol. 15 n.3 – Julho/Setembro 2017.  
Recebido em 08/04/2017 – Revisado em 25/04/2017 - Aprovado em 31/05/2017 – Publicado em 01/07/2017.  
Avaliado pelo sistema *Double Blind Review* – Editor: Dr. João Francisco Morozini

Disponível em:

<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index>

ISSN: 2177 - 4153



PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SARAIVA, E. **A Construção de estratégias: um estudo de caso no setor de telefonia móvel**. Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional** - Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1982.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY III, C. A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 12, 1996.

WACK, P. Cenários: águas desconhecidas à frente. In: MONTGOMERY, C. A. (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. . 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 363-394.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 117, p. 110-125, 2003.