



GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2020



GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2020

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliãni Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lúvia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Vanessa Mottin de Oliveira Batista
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393 Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-550-1

DOI 10.22533/at.ed.501200411

1. Gestão. 2. Trabalho. 3. Desenvolvimento. I.
Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O presente livro, “Gestão, Trabalho e Desenvolvimento Organizacional” tem o objetivo de discutir o estado da arte no campo dos estudos administrativos, por meio da apresentação de uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos, os quais refletem uma riqueza de temáticas estratégicas, bem como a realidade organizacional e do trabalho no Brasil e no mundo.

Estruturado em 19 capítulos, esta obra apresenta relevantes debates relacionados ao tripé analítico sobre gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional, por meio da apresentação destes três eixos centrais de discussão, os quais se articulam entre si por meio de uma incremental lógica dedutiva que parte da abstração teórica no campo epistemológico da Administração até chegar à empiria de um conjunto de estudos de caso.

No primeiro eixo temático, o pensamento administrativo e a realidade estratégica da gestão são apresentados tomando como referência a combinação de uma abordagem teórica com uma diversidade de estudos de caso que lidam com a gestão pública e privada, bem como os paradigmas tradicionais e inovativos da Administração.

No segundo eixo temático, o mundo do trabalho é analisado à luz das oportunidades e desafios, a partir de uma escala elástica que parte da ótica microeconômica dos indivíduos em suas especificidades sociais, passando pelo ambiente organizacional da gestão de pessoas, até se chegar à ótica macroeconômica do mercado de trabalho em um contexto de globalização.

No terceiro eixo temático, o desenvolvimento organizacional é apresentado através da análise empírica e contextualizada do uso de ferramentas de gestão, as quais são aplicadas estrategicamente em realidades organizacionais específicas, tendo como pano de fundo ações de planejamento, gestão da informação e do conhecimento, gestão financeira e gestão da qualidade.

A proposta implícita nesta obra tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores oriundos de diferentes estados brasileiros, o que repercutiu em uma rica oportunidade para o compartilhamento de experiências no campo epistemológico da Administração.

Caracterizada por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e uma abordagem quali-quantitativa, esta obra foi estruturada pela conjugação de uma lógica convergente no uso do método dedutivo a fim de possibilitar divergentes abordagens teórico-conceituais para abordar a realidade empírica dos estudos de caso, assim resultando em uma pluralidade de debates.

Com base nos resultados obtidos nesta obra, uma rica lista de debates teórico-conceituais, bem como de ferramentas e modelos de gestão são apresentados ao grande público, leigo ou especializado, corroborando assim para a difusão de uma didática abordagem sobre temas estratégicos, não apenas relacionados ao atual estado da arte nos estudos administrativos, mas também adaptados à realidade brasileira.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DOS PRESSUPOSTOS DAS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA DISSEMINADOS NO ENSINO ACADÊMICO	
Joildo Pereira Nascimento	
Rosália Maria Passos da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.5012004111	
CAPÍTULO 2	16
INTERAÇÃO ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO: IDENTIFICANDO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS DE IRECÊ ATRAVÉS DO SEMINÁRIO INTERDISCIPLINAR DE PESQUISA E EXTENSÃO (SIPE/ ADMINISTRAÇÃO)	
André de Oliveira Alves	
Cristiano Silva Santos	
Lara Amorim Helfenstein	
Ana Karine Loula Torres Rocha	
DOI 10.22533/at.ed.5012004112	
CAPÍTULO 3	30
PARADIGMAS DE GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: DO BUROCRÁTICO AO PARTICIPATIVO	
Lidnei Ventura	
Klalter Bez Fontana	
Roselaine Ripa	
DOI 10.22533/at.ed.5012004113	
CAPÍTULO 4	43
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO	
Victor Daniel de Oliveira e Silva	
Gabrielly Nunes Braga	
Juliana Silva Santos	
Leonardo do Nascimento Santos	
DOI 10.22533/at.ed.5012004114	
CAPÍTULO 5	57
A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	
José Augusto Theodosio Pazetti	
Sandra de Oliveira Soares Cardoso	
DOI 10.22533/at.ed.5012004115	
CAPÍTULO 6	65
GESTÃO ORGANIZACIONAL: CONTROLLER NO PROCESSO DECISÓRIO DAS	

EMPRESAS

Mateus Oliveira de Carvalho
Taís Fabiane Mendes Nascimento
Rozinei Silva Rodrigues Mendonça
DOI 10.22533/at.ed.5012004116

CAPÍTULO 7..... 74

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA ALAVANCAR O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO EM CHAPADÃO DO SUL-MS

Bruna dos Anjos de Jesus
Evandro Martins Silva
Alison Guimaraes de Oliveira
DOI 10.22533/at.ed.5012004117

CAPÍTULO 8..... 88

eTRANSPARÊNCIA A PARTIR DO USO SISTÊMICO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Ricardo de Assis Teixeira
DOI 10.22533/at.ed.5012004118

CAPÍTULO 9..... 104

PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO DE VIAGENS – UM ESTUDO DE CASO

Antônio Carlos Magalhães da Silva
Marco Antônio Barreiros Calvinho
Paulo Henrique Ceciliano
DOI 10.22533/at.ed.5012004119

CAPÍTULO 10..... 122

DETERMINANTES DE EFICIÊNCIA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE POR MEIO DO SISTEMA PEARLS

Heverton Freire Almeida
José Roberto de Souza Francisco
Wagner Moura Lamounier
DOI 10.22533/at.ed.50120041110

CAPÍTULO 11..... 140

PROPRIEDADES PARA INVESTIMENTOS: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO ÀS NORMAS DO CPC28 NAS EMPRESAS LISTADAS NO B3 DO SETOR IMOBILIÁRIO

Geovane Franco Alfonso
Silvana Duarte
José Mauro da Silva Lima
Adham Najeh Abdel Hamid Mohd Mustafa
Eduardo Ferrufino Guzman
Ana Lúcia Monteiro Maciel Golin
DOI 10.22533/at.ed.50120041111

CAPÍTULO 12.....	161
ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DA ANM-RO/AC: ESTUDO COMPARATIVO DO PERÍODO DE 2014 A 2017	
Allembert Dourado Ribeiro	
Antônio Teotônio de Souza Neto	
DOI 10.22533/at.ed.50120041112	
CAPÍTULO 13.....	170
APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS TRADICIONAIS DA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA MINERADORA LOCALIZADA EM SÃO LUÍS/MA	
Andréa Patrícia Castro Leite	
Leydiana de Sousa Pereira	
Natália de Oliveira Lima	
DOI 10.22533/at.ed.50120041113	
CAPÍTULO 14.....	192
BREVE AVALIAÇÃO DO CENÁRIO REGULAMENTAR DA GERAÇÃO DISTRIBUÍDA NO BRASIL	
Edisio Alves de Aguiar Junior	
Vinícius Maciel Pinto	
DOI 10.22533/at.ed.50120041114	
CAPÍTULO 15.....	202
FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS INDISPENSÁVEIS À GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	
Robson Sueth	
André Ferraz	
DOI 10.22533/at.ed.50120041115	
CAPÍTULO 16.....	223
EM BUSCA DA FELICIDADE: O QUE ESTÁ POR TRÁS DAS ESCOLHAS DAS MULHERES NA CONSTRUÇÃO DE SUAS CARREIRAS?	
Mariana Lopes Torres	
Isabel de Sá Affonso da Costa	
Cecilia Lima de Queirós Mattoso	
DOI 10.22533/at.ed.50120041116	
CAPÍTULO 17.....	247
NO MUNDO CORPORATIVO AS DIFERENÇAS NÃO SÃO IGUAIS: UMA DISCUSSÃO SOBRE A CONTRATAÇÃO DE DEFICIENTE	
Janaína Régis da Fonseca Stein	
Diego Maciel dos Santos Martins	
João Pedro Gonçalves Brasil Vieira	
Micaela Fornoni	
Rodolfo Zambom Silva	
Thaylher H. Bortoletto	
DOI 10.22533/at.ed.50120041117	

CAPÍTULO 18.....	250
O LONGO CAMINHO: DA SOBREVIVÊNCIA À TRANSCENDÊNCIA DO TRABALHO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO	
<i>Maria Lucia Azevedo Espinar</i>	
DOI 10.22533/at.ed.50120041118	
CAPÍTULO 19.....	260
A DÍVIDA PÚBLICA E O FUNDO PÚBLICO NO CAPITALISMO: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS PARA A CLASSE TRABALHADORA E AS POLÍTICAS SOCIAIS	
<i>Eryenne Lorryne Sayanne Silva do Nascimento</i>	
<i>Celyane Souza dos Santos</i>	
<i>Maria de Fátima Leite Gomes</i>	
DOI 10.22533/at.ed.50120041119	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	271
ÍNDICE REMISSIVO.....	272

CAPÍTULO 1

FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DOS PRESSUPOSTOS DAS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA DISSEMINADOS NO ENSINO ACADÊMICO

Data de aceite: 03/11/2020

Data de submissão: 12/08/2020

Joildo Pereira Nascimento

Faculdade de Rondônia (FARO)

Porto Velho – RO

<http://lattes.cnpq.br/6902511581347114>

Rosália Maria Passos da Silva

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Porto Velho – RO

<http://lattes.cnpq.br/6805976807837455>

RESUMO: Este artigo expõe os resultados do estudo sobre a formação do pensamento estratégico a partir dos pressupostos disseminados pelas escolas de estratégia, classificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. Foi adotado o método quantitativo de levantamento (*survey*) com aplicação de questionário contendo 5 quesitos nominais e 30 quesitos de escala *likert*. A análise dos resultados foi realizada através da técnica *ranking* médio e com o suporte do sistema SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Os resultados alcançados revelaram que os participantes estão mais inclinados a aderir a oito pressupostos de seis escolas diferentes. Concluiu-se que o pensamento estratégico é formado sob influência de diversos conceitos disseminados no ensino de Administração Estratégica e que no processo de formação existem barreiras e armadilhas, desafiando professores e alunos a desenvolverem habilidades para transitarem nos

diversos caminhos apresentados na literatura.

PALAVRAS-CHAVE: Ensino. Escolas de Estratégia. Pensamento Estratégico.

FORMATION OF STRATEGIC THINKING FROM THE ASSUMPTIONS OF STRATEGY SCHOOLS DISSEMINATED IN ACADEMIC EDUCATION

ABSTRACT: This article exposes the results of the study on the formation of strategic thinking based on the assumptions disseminated by schools of strategy, classified by Mintzberg, Ahlstrand and Lampel. The quantitative survey method was adopted with the application of a questionnaire containing 5 nominal items and 30 items on the Likert scale. The analysis of the results was performed using the medium ranking technique and with the support of the SPSS system (Statistical Package for the Social Sciences). The results achieved revealed that participants are more inclined to adhere to eight assumptions from six different schools. It was concluded that strategic thinking is formed under the influence of several concepts disseminated in the teaching of Strategic Administration and that in the training process there are barriers and pitfalls, challenging teachers and students to develop skills to move through the various paths presented in the literature.

KEYWORDS: Teaching. Strategy Schools. Strategic thought.

1 | INTRODUÇÃO

Gestão estratégica é um assunto que se tornou constante nos cursos de administração,

principalmente após a metade do século XX, quando foram multiplicados os preceitos de diversas correntes teóricas, divulgados e explorados exaustivamente em livros, revistas, jornais e eventos científicos.

Após a expansão dos estudos e a demarcação territorial de cada doutrina, Mintzberg, Alstrand e Lampel (2010), atribuíram às diversas correntes a classificação de escolas de estratégia, e, posteriormente, também rotularam os movimentos como “butiques de estratégia”, argumentando que todas as escolas procuram “vender” uma forma distinta de tratar a matéria.

O ponto de partida desta pesquisa está situado na lacuna identificada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que defendem a continuidade dos estudos relacionados com a administração estratégica das organizações, sustentando que novas pesquisas precisam abordar de forma adequada questões de grande interesse, em especial: como se formam os conceitos na mente dos estrategistas? A problematização levantada pelos referidos autores determinou a questão central deste estudo: os estudantes (estrategistas) são influenciados ou aderem aos pressupostos de quais escolas de estratégia?

A pesquisa foi orientada para o alcance do seguinte objetivo: identificar os níveis de adesão dos alunos e egressos dos cursos de mestrado em Administração promovidos pela Universidade Federal de Rondônia-UNIR, aos pressupostos defendidos pelas escolas de estratégia catalogadas no livro “Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.”

Em todas as fases da pesquisa utilizou-se fundamentos da teoria estruturalista, porque neste estudo os pressupostos das escolas de estratégia são considerados componentes de uma estrutura maior: o pensamento estratégico, formado por um conjunto de diversos conceitos disseminados na literatura pelas escolas de estratégia.

Este artigo é composto por esta introdução, pelo referencial teórico, compreendendo as características das escolas de estratégias catalogadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, bem como uma articulação com a teoria estruturalista. Mais adiante constam os procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da metade do século XX surgiram publicações de livros e artigos tratando com maior profundidade sobre gestão estratégica. Ansof (1957), ao publicar o artigo *Strategies for Diversification*, destacou a importância da utilização de métodos padronizados para análise de perspectivas de crescimento de longo prazo, considerando os seguintes aspectos: tendências econômicas gerais, tendências da política internacional, tendências específicas da indústria, estimativas da força

competitiva da empresa em relação aos concorrentes, estimativas de melhorias na empresa e tendências nos custos de fabricação. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o artigo de Ansof foi um marco porque procurou prescrever com maior clareza e detalhes os aspectos a serem considerados para a adoção de estratégias pelas organizações.

Nas décadas seguintes o assunto se tornou tema obrigatório nos estudos de Administração. A disseminação dos pressupostos da gestão estratégica vem sendo marcada por características particulares que foram catalogadas no livro *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, escrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). No livro, os autores apresentam dez escolas de estratégia que foram identificadas de acordo com a influência e a concepção de diversos pesquisadores, professores e consultores: Igor Ansof, P. Selznick, Herbert Simon, Peter Drucker, Amitai Etzioni, Michael Porter, J. Barney, Peter Senge, Robert Kaplan e David Norton, G. Hamel e C. K. Prahalad, entre outros.

2.1 As dez escolas do “safári de estratégia”

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), descrevem as dez escolas do “safári de estratégia” afirmando que são diferentes formas de pensamento, de visão e de concepção de estratégias. São as seguintes: escola de design, escola de planejamento, escola de posicionamento, escola empreendedora, escola de cognição, escola de aprendizado, escola de poder, escola da cultura, escola ambiental e escola de configuração.

A escola de *design* ensina que a formulação da estratégia é um processo de concepção. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), essa escola tem sua origem com os livros *Leadership in Administration* (Selznick, 1959) e *Strategy and Structure* (Chandler, 1962). Nessa escola a estratégia é fundamentada na análise da avaliação externa (ameaças e oportunidades no ambiente) e interna (forças e fraquezas da organização). Costa e Tatto (2015) observaram que o modelo sugerido por essa escola faz uma diferenciação clara entre pensamento e ação, sendo totalmente separado quem formula a estratégia e quem realmente a coloca em prática. Dentre as premissas da escola do design destacam-se: a) a responsabilidade pela concepção da estratégia é do executivo principal; b) a estratégia é um processo simples e informal; e, c) a estrutura molda-se à estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A escola de planejamento defende a formulação da estratégia como um processo formal, geralmente realizado por uma gerência exclusivamente dedicada ao planejamento estratégico, e, por esta razão, os estrategistas defendem o produto do trabalho da gerência (a estratégia) com o fervor de um missionário (MINTZBERG, ALSTRAND e LAMPEL, 2010). A escola de planejamento segue várias premissas da

escola de design, com exceção de ser um processo altamente formalizado, seguindo uma sequência de etapas programadas e pré-definidas (COSTA e TATTO, 2015).

A escola de posicionamento propõe a formulação de estratégia como um processo analítico, evidenciado por cálculos complexos que têm o propósito de revelar as melhores estratégias. O marco dessa escola foi a publicação, em 1980, do livro *Competitive Strategy*, de Michael Porter (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). “A alma da estratégia, segundo Porter é se posicionar de forma competitiva no setor econômico” (FURIATI, 2012, p. 17). Ao contrário das escolas anteriores, a de posicionamento se concentra em posições de estratégias, buscando sempre se defender dos concorrentes (COSTA e TATTO, 2015).

A escola empreendedora ensina que a estratégia deve ser formulada como um processo visionário. O conceito mais central dessa escola é a visão: uma representação mental de estratégia criada na cabeça do líder. Trata-se de uma ideia que serve como guia. “A visão tende a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado em palavras e números” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 128). Os discípulos da escola empreendedora defendem que o futuro pode ser descoberto pelos gestores que são capazes de “dançar conforme a música” e que imaginam e se antecipam às mudanças (FURIATI, 2012).

A escola da cognição defende que a estratégia seja formulada como um processo mental. Essa perspectiva busca sondar a mente do estrategista utilizando o campo da psicologia cognitiva. A obra *Administrative Behavior*, de Herbert Simon (1947) é um estímulo para aqueles que desejam entender melhor a cognição na formação das estratégias. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 151) “Simon popularizou a noção de que o mundo é grande e complexo, ao passo que, em comparação, o cérebro humano e sua capacidade de processamento de informações são altamente limitados.” Assim, a tomada de decisão é menos racional e mais um esforço vão para ser racional. A escola da cognição ressalta a importância de criação de mapas cognitivos para compreensão e formulação de estratégias.

A escola de aprendizado ensina que a formulação de estratégia é um processo emergente. Essa escola sugere que os estrategistas aprendem ao longo do tempo e a estratégia emerge conforme a evolução da aprendizagem. Segundo Furiati (2012), a escola do aprendizado veio se contrapor à escola do posicionamento, pressupondo que estratégia é aprender e, portanto, é mais estratégica a organização que desenvolve ambiente propício à aprendizagem. Senge (2001) defende que as estratégias podem surgir de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas da organização, algumas vezes até de forma acidental. O estrategista adepto da escola de aprendizado é como um cientista “louco” trabalhando num laboratório até o surgimento de um produto melhor (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A escola de poder ensina que a formulação da estratégia é um processo de negociação que enfatiza o uso de poder e política para negociar ações que sejam favoráveis a determinados interesses. A palavra poder é utilizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) com uma importante distinção entre poder micro e poder macro. O primeiro diz respeito às estratégias influenciadas pela força de determinados grupos de interesse dentro da organização; para defender ideias as pessoas fazem coalizões internas. O poder macro se refere, por exemplo, ao caso de uma organização que faz alianças com outras para pressionar o governo a modificar a legislação tributária.

A escola de cultura trata a estratégia como um processo coletivo e social. Segundo Normann (1977) a cultura é inibidora de mudanças estratégicas significativas, e, dessa forma, a formulação ou reformulação da estratégia constituem uma espécie de revolução cultural. Ghemawat (2000) corrobora afirmando que os valores dominantes na cultura afetam profundamente a formulação da estratégia porque para que ocorram mudanças radicais é necessário que antes haja mudanças fundamentais na cultura organizacional.

A escola do ambiente trata a estratégia como um processo reativo às circunstâncias externas. Essa escola destaca a estratégia como um meio pelo qual a organização se movimenta com maior ou menor liberdade em função das demandas do meio ambiente (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2010). A escola vem da teoria da contingência, que descreve as relações entre ambiente e características específicas da organização. As organizações se estabelecem nesse ambiente ou nicho e dele usufruem dos recursos, até que se tornem escassos e então a organização desaparece (FURIATI, 2012).

A escola de configuração trata a estratégia como um processo de transformação, que projeta a mudança da organização como transição de uma situação para outra. Outra premissa ressalta que as organizações têm suas épocas e os seus lugares, passando continuamente por estados de configuração ou estabilidade, seguidos por estados de ruptura ou transformação e novamente estados de reconfiguração. Segundo Costa e Tatto (2015), essa escola defende que a formação da estratégia é tratada como um processo de transformação e descreve, por um lado, a organização e seu contexto, que seriam configurações e, por outro, a geração de estratégia que seria transformação.

2.2 O estruturalismo como forma de compreensão de artefatos estratégicos

Demo (1987) explica que as pesquisas estruturalistas têm como ponto de partida a noção de que existe uma estrutura que dá sustentação às formas, à linguagem e aos fenômenos.

Segundo Thiry-Cherques (2004, p. 4), “o procedimento metodológico

estruturalista é orientado pelo entendimento do que vem a ser a estrutura, suas características e de suas propriedades”. Uma estrutura é um conjunto de sistemas relacionais; um todo formado de fenômenos solidários. Exemplo: relações com parentesco, sistema de controle de tráfegos, os códigos de etiqueta etc. Demo (2015) exemplifica o estruturalismo afirmando que ao fazer música um artista não separa e analisa os doze semitons, o compositor simplesmente sente vontade e inspiração para fazer música e a faz. No entanto, uma análise forjada pelo estruturalismo procurará compreender o conjunto das relações interdependentes que existe entre os semitons evidenciados na música.

Etzioni (1967) argumenta que os estruturalistas reconheceram inteiramente e pela primeira vez o dilema das organizações, as tensões inevitáveis entre as necessidades da organização e as necessidades das pessoas: racionalidade x irracionalidade, disciplina x autonomia, formalidade x informalidade, administração x trabalhadores. Etzioni prossegue afirmando que a forma correta de estudar a estrutura da organização é, assim, uma síntese de duas escolas: a formal, a escola de Administração Científica, e a informal, a escola de Relações Humanas. A síntese resultante é o estruturalismo que combina a perspectiva formal e a informal, bem como outros aspectos da análise da organização.

3 | METODOLOGIA

O método adotado na pesquisa foi o levantamento na forma compreendida por Creswell (2010).

A amostra da pesquisa é constituída por 48 alunos e egressos dos programas de mestrado acadêmico e profissional em administração, ministrados na Universidade Federal de Rondônia no período 2006 a 2016. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário contendo 5 variáveis nominais e 30 variáveis de escala *likert* (3 variáveis para cada escola de estratégia). No quadro 1 estão relacionadas as variáveis de escala *likert*.

A validade interna do questionário foi realizada mediante análise de três doutores, professores da UNIR, com o propósito de verificar se o conteúdo do instrumento realmente poderia medir aquilo que se propôs mensurar (GIL, 2010).

A confiabilidade do instrumento foi confirmada através de análise estatística pelo critério *alfa de crombach*, alcançando 0,747 pontos. Segundo Hair (1988) *apud* Corrar *et al.* (2007), existe confiabilidade quando o índice ultrapassa 0,70 pontos.

ESCOLA	VAR.	PRESSUPOSTOS
<i>DESIGN</i>	V1	É importante que exista apenas um estrategista na organização, o executivo que está no ápice da pirâmide organizacional.
	V2	A estratégia é um processo simples e informal (não é necessário existir de um planejamento escrito).
	V3	A estrutura da organização molda-se à estratégia.
PLANEJAMENTO	V4	A melhor estratégia é aquela formulada por vários gestores.
	V5	É importante que a organização tenha uma gerência exclusivamente dedicada ao planejamento, implementação, controle e ajustes da estratégia.
	V6	O verdadeiro estrategista defende sua estratégia com o fervor de um torcedor de futebol.
POSICIONAMENTO	V7	O principal propósito da estratégia é melhorar o posicionamento da organização no setor de atuação.
	V8	Na definição da estratégia a organização estuda mecanismos de defesa contra concorrentes atuais e futuros.
	V9	Um bom estrategista utiliza cálculos complexos para descobrir as melhores estratégias.
EMPREENDEDORA	V10	Não é importante traçar uma estratégia detalhada e cuidadosa. Mas é essencial ter capacidade de acompanhar as mudanças (dançar conforme a música).
	V11	A intuição é importante na definição da estratégia.
	V12	A visão da liderança é a principal balizadora da estratégia.
COGNITIVA	V13	É importante apresentar a estratégia na forma de mapas, desenhos e esquemas.
	V14	Na concepção de estratégias as pesquisas de fatores internos e externos são irrelevantes, pois a estratégia é apenas um processo mental.
	V15	A estratégia não se ajusta às tendências, pois, na verdade, as ações estratégicas devem gerar as tendências.
APRENDIZADO	V16	As estratégias podem surgir de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas da organização, algumas vezes de forma acidental.
	V17	Um estrategista é como um cientista “louco” que trabalha num laboratório até o surgimento de um produto melhor.
	V18	Um soldado a pé na linha de fogo pode influenciar a estratégia.
PODER	V19	A formulação da estratégia é influenciada pela força de determinados grupos de interesse dentro da organização.
	V20	A formulação de estratégia é um processo de disputas onde as pessoas fazem coalizões para defender seus interesses.
	V21	Uma boa estratégia para uma organização manter sua posição no mercado é convencer os concorrentes de que é mais sensato negociarem alianças do que lutarem entre si.

CULTURAL	V22	A formulação da estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças comuns aos membros da organização.
	V23	Estratégia não é algo que uma organização tem, mas algo que seus membros fazem.
	V24	Novas formas de Pensar e de agir devem ser analisadas e filtradas para não contaminar a estratégia implementada.
AMBIENTAL	V25	Na execução da estratégia a organização atua de forma passiva e reage de acordo com as pressões do ambiente externo.
	V26	Quanto mais estável o ambiente externo, melhor será a formulação da estratégia.
	V27	O ambiente, apresentado às organizações como um conjunto de forças gerais, é o agente central da geração de estratégia.
CONFIGURAÇÃO	V28	A estratégia é um processo que projeta a mudança da organização (transição de uma situação para outra).
	V29	Se ocorrerem grandes transformações na organização, a estratégia deverá passar por uma reformulação.
	V30	A estratégia molda-se à estrutura da organização.

Quadro 1-Variáveis de escala utilizadas no questionário.

Fonte: elaborado pelos autores.

Para análise das variáveis de escala *likert* foi adotado o critério do *ranking* médio. Esse critério foi desenvolvido e proposto por Malhotra (2001) com o objetivo de facilitar a análise de respostas para pesquisa de *marketing*, por meio de questionário com variáveis de escala *likert*. Para calcular a pontuação de cada variável e elaborar *ranking*, inicialmente atribuiu-se um peso para cada opção de resposta da escala, conforme indicado no Quadro 2.

OPÇÃO DE RESPOSTA	PESO
Discordo plenamente	1
Discordo na maior parte	2
Não concordo, nem discordo	3
Concordo na maior parte	4
Concordo plenamente	5

Quadro 2 – Opções de resposta e respectivos pesos (escalas)

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Malhotra (2001).

Na sequência devem ser adotados os seguintes procedimentos: a) multiplica-

se os pesos pela quantidade de respostas para cada escala; b) efetua-se a soma dos produtos obtidos em cada escala; e, c) divide-se a soma dos produtos das escalas pelo total de respostas (MALHOTRA, 2001). A Tabela 1 exemplifica o cálculo da média da terceira variável (V3) do questionário.

VARIÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE 1	DICORDO NA MAIOR PARTE 2	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO 3	CONCORDO NA MAIOR PARTE 4	CORCORDO PLENAMENTE 5	RANKING MÉDIO
V3	3	8	8	19	10	3,52

Tabela 1 – Cálculo do *ranking* médio

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Malhotra (2001).

A expressão numérica é esta: $(1 \times 3) + (2 \times 8) + (3 \times 8) + (4 \times 19) + (5 \times 10) / 48 = 3,52$.

Repete-se o mesmo procedimento para todas as variáveis e verifica-se o *ranking* formado pela pontuação atribuída às variáveis.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Adesão aos pressupostos disseminados pelas escolas de estratégia

Para identificar quais pressupostos exercem maior influência no pensamento dos participantes da pesquisa, as variáveis foram ordenadas pelo *ranking* médio de forma crescente de pontuação. Na sequência os valores foram separados em quartis, obtendo-se as seguintes separatrizes: 1º quartil (2,82); 2º quartil (3,55) e 3º quartil (3,94).

Em seguida foram atribuídos os conceitos de adesão fraca para todos os valores inferiores ao 1º quartil e adesão forte para todos os valores superiores ao 3º quartil. Na Tabela 2 estão contidas as variáveis ordenadas pelo *ranking* médio e os respectivos conceitos de adesão.

VARIÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE 1	DICORDO NA MAIOR PARTE 2	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO, 3	CONCORDO NA MAIOR PARTE 4	CORCORDO PLENAMENTE 5	RANKING MÉDIO
V14	39	4	2	0	3	1,25
V2	28	13	3	3	1	1,67
V1	20	16	3	8	1	1,96
V25	17	16	7	7	1	2,04
V15	12	25	7	3	1	2,13
V9	8	20	10	8	2	2,50
V17	12	15	6	13	2	2,50
V10	8	17	5	15	3	2,75
} ADESÃO FRACA						
} 1.º QUARTIL 2,82						
V6	4	12	9	17	6	3,04
V20	7	11	9	14	7	3,04
V30	4	11	9	15	9	3,29
V21	2	9	10	21	6	3,44
V11	2	8	14	12	12	3,50
V3	3	8	8	19	10	3,52
V24	3	10	5	19	11	3,52
V18	2	8	12	12	14	3,58
V23	4	6	9	16	13	3,58
V16	3	8	4	22	11	3,71
V27	1	5	7	27	8	3,71
V5	1	4	7	25	11	3,77
V12	0	4	12	20	12	3,83
V26	2	7	6	19	14	3,83
} 3.º QUARTIL 3,94						
V19	2	2	6	27	11	3,98
V22	2	2	5	21	18	4,02
V4	2	2	7	21	16	4,06
V8	0	2	10	19	17	4,06
V7	0	5	4	21	18	4,13
V13	1	1	4	23	19	4,29
V28	1	1	2	23	21	4,33
V29	0	2	4	14	28	4,33
} ADESÃO FORTE						

Tabela 2 – Classificação pelo ranking médio e respectivos conceitos de adesão.

Fonte: resultado da pesquisa, elaborado pelos autores.

Nos Quadros 3 e 4 estão contidos os nomes das escolas e pressupostos com adesões fortes e fracas, respectivamente.

ESCOLA	VAR.	PRESSUPOSTOS
PLANEJAMENTO	V4	A melhor estratégia é aquela formulada por vários gestores.
POSICIONAMENTO	V7	O principal propósito da estratégia é melhorar o posicionamento da organização no setor de atuação.
	V8	Na definição da estratégia a organização estuda mecanismos de defesa contra concorrentes atuais e futuros.
COGNITIVA	V13	É importante apresentar a estratégia na forma de mapas, desenhos e esquemas.
PODER	V19	A formulação da estratégia é influenciada pela força de determinados grupos de interesse dentro da organização.
CULTURAL	V22	A formulação da estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças comuns aos membros da organização.
CONFIGURAÇÃO	V28	A estratégia é um processo que projeta a mudança da organização (transição de uma situação para outra).
	V29	Se ocorrerem grandes transformações na organização, a estratégia deverá passar por uma reformulação.

Quadro 3-Pressupostos com adesão forte

Fonte: elaborado pelos autores.

ESCOLA	VAR.	PRESSUPOSTOS
<i>DESIGN</i>	V1	É importante que exista apenas um estrategista na organização, o executivo que está no ápice da pirâmide organizacional.
	V2	A estratégia é um processo simples e informal (não é necessário existir de um planejamento escrito).
POSICIONAMENTO	V9	Um bom estrategista utiliza cálculos complexos para descobrir as melhores estratégias.
EMPREENDEDORA	V10	Não é importante traçar uma estratégia detalhada e cuidadosa. Mas é essencial ter capacidade de acompanhar as mudanças (dançar conforme a música).
COGNITIVA	V14	Na concepção de estratégias as pesquisas de fatores internos e externos são irrelevantes, pois a estratégia é apenas um processo mental.
	V15	A estratégia não se ajusta às tendências, pois, na verdade, as ações estratégicas devem gerar as tendências.
APRENDIZADO	V17	Um estrategista é como um cientista “louco” que trabalha num laboratório até o surgimento de um produto melhor.
AMBIENTAL	V25	Na execução da estratégia a organização atua de forma passiva e reage de acordo com as pressões do ambiente externo.

Quadro 4 – Pressupostos com adesão fraca

Fonte: elaborado pelos autores.

Além de identificar os pressupostos com maior e menor nível de adesão pelo critério *ranking* médio, também foram formados *clusters* (agrupamentos) que pudessem revelar semelhanças ou proximidades de pensamentos dos participantes, conforme as respostas atribuídas a cada variável. Através do programa de análise estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) foram destacados dois agrupamentos que representam 77% dos participantes. Os gráficos 1 e 2 mostram o relevo desses agrupamentos. Não foram atribuídos nomes para os *clusters*, pois essa análise tinha o propósito de demonstrar as adesões fortes e fracas para o conjunto de variáveis analisadas.

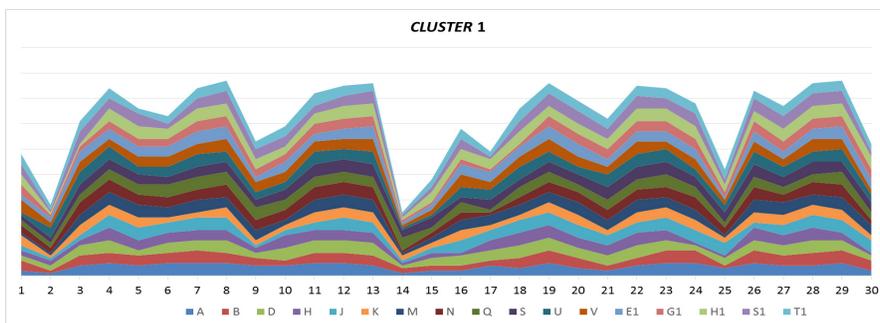


Gráfico 1 – Relevo (movimento) das respostas dos participantes do *cluster 1*.

Fonte: elaborado pelos autores.

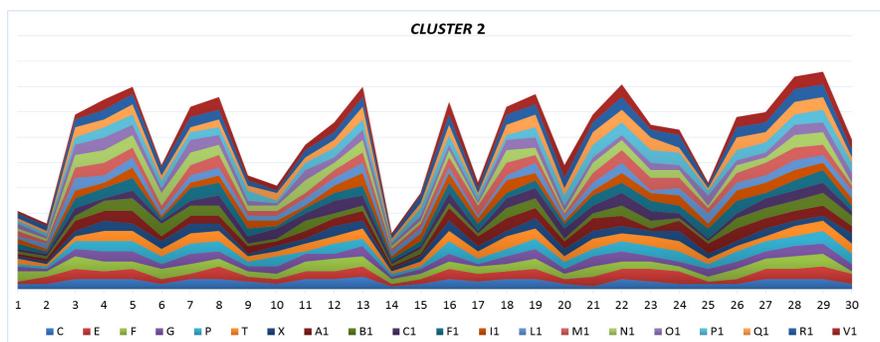


Gráfico 2 – Relevo (movimento) das respostas dos participantes do *cluster 2*.

Fonte: resultado da pesquisa.

Cada número da parte inferior (escala do gráfico) corresponde a uma variável do questionário e as letras da legenda correspondem aos códigos atribuídos aos participantes.

Ao analisar os relevos dos Gráficos 1 e 2, identificou-se os “picos” e

“vales” que representam, respectivamente, as concordâncias e as discordâncias mais expressivas de cada *cluster* e, em seguida, foram relacionadas as variáveis coincidentes nos “picos” e nos “vales” dos dois gráficos.

As variáveis que coincidem nos “picos” dos gráficos são as mesmas que antes foram identificadas com o conceito “adesão forte” pelo *ranking* médio: 4, 7, 8, 13, 19, 22, 28 e 29.

Nos “vales” também foram verificadas as coincidências e encontradas as mesmas variáveis que foram apontadas com o conceito “adesão fraca” pelo *ranking* médio: 1, 2, 9, 10, 14, 15, 17 e 25.

Portanto, os níveis de adesão aos pressupostos das escolas de estratégia foram confirmados por dois critérios: *ranking* médio, calculado com a ferramenta excel, seguindo a técnica de Malhota (2001), e análise de *cluster*, calculado com o programa de estatística SPSS.

4.2 Formação do pensamento estratégico dos participantes

Os resultados da pesquisa revelaram que os participantes estão mais inclinados ao seguinte entendimento:

- A estratégia formulada por vários planejadores (escola do planejamento) é mais eficiente do que a estratégia desenvolvida apenas pelo líder (escola do design). Essa conclusão é contundente porque a primeira premissa obteve o conceito “adesão forte” e à segunda foi atribuído o conceito “adesão fraca”, dessa forma, o resultado é coerente porque realmente os dois constructos representam situações opostas.
- A estratégia tem o propósito de melhorar o posicionamento das organizações no setor de atuação e, ao agir assim, as organizações estudam mecanismos de defesa contra concorrentes atuais e futuros (escola do posicionamento). Essa inclinação tem aderência com a pesquisa realizada por Villar e Walter (2015) que aponta 4 obras de Michael Porter, principal articulador da escola do posicionamento, entre as 13 mais utilizadas pelos professores de gestão estratégica em 27 cursos de mestrado acadêmico no Brasil. Essa forte adesão também tem relação com a competição encrostada no pensamento das pessoas e reproduzidas pelas organizações. Competitividade é a ideia nuclear da escola do posicionamento e uma das palavras-chave do mundo acadêmico e profissional.
- É importante que a estratégia seja apresentada nas formas de mapas, desenhos e esquemas (escola da cognição). Essa é uma inclinação natural, pois também é uma forma de organizar melhor o pensamento após todo o desgaste na elaboração da estratégia, afinal, o processo de concepção é complexo e quando o plano está pronto percebe-se que o elefante (a estratégia) está sangrando, dividido em várias partes. É

preciso então “juntar os pedaços”, “limpar o sangue” e costurar um esquema para a compreensão da estratégia.

- A formulação da estratégia é influenciada pela força de determinados grupos de interesse dentro da organização (escola do poder), e, paradoxalmente, também é um processo de interação social baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros da organização (escola da cultura). Em que pese o paradoxo e a forte concorrência entre as duas correntes, as duas premissas não são irreconciliáveis porque se houver um bom trânsito nos dois territórios é possível extrair uma boa síntese estratégica.
- A estratégia é um processo que projeta a mudança da organização e deve ser reformulada quando a organização passar por grandes transformações (escola da configuração). Essa constatação reforça a aversão à escola do design que defende que a estrutura da organização seja ajustada à estratégia. Na escola da configuração ocorre o processo inverso daquele proposto pela escola do design: é a estratégia que se ajusta à estrutura da organização e se configura (ou se reconfigura) quando ocorrem grandes transformações.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ponto de chegada ainda há espaço e conteúdo para algumas reflexões. Primeiramente é preciso concordar com Etzioni (1967), pois os níveis de adesão dos participantes da pesquisa aos pressupostos das escolas de estratégia revelam uma estrutura que é a síntese resultante de duas perspectivas: prescritiva (planejamento e posicionamento) e descritiva (cognição, poder, cultural e configuração). E, também forma outra síntese das perspectivas formal (planejamento, posicionamento e configuração) e informal (cognitiva, poder e cultural).

É necessário ainda concordar que as relações que constituem a estrutura do pensamento estratégico são mais importantes do que seus elementos individuais, pois os pressupostos das escolas de estratégia, embora sejam bem articulados, não são suficientes para, isoladamente, “fazer a cabeça” dos estrategistas, mas a relação entre os pressupostos é mais coerente.

Os resultados revelam um sinal de alerta: o pensamento estratégico é formado por um arcabouço conceitual repleto de armadilhas, por exemplo: a estrutura da organização molda-se à estratégia (escola do design) ou é a estratégia que se molda à estrutura da organização (escola da configuração)?

Professores, estudantes e gestores das organizações devem continuar ampliando o conhecimento acerca deste tema, buscando identificar as armadilhas e desenvolver habilidades para transitar no tiroteio das “indústrias de artefatos

estratégicos”.

REFERÊNCIAS

ANSOF, Higor. Strategies for Diversification. **Harvard Business Review**, pp. 113-124, 1957.

CORRAR, Luiz J; PAULO, Edilson; Dias Filho, J. Maria. **Análise Multivariada**: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: FIPECAFI, 2007.

COSTA, Daniele de L. C.; TATTO, Luiz. Prática e Teoria Estratégica: um estudo a partir do modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. **Caderno de Administração**. Maringá, pp 1-11, 2015.

CRESWELL, Jhon W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DEMO, Pedro. **Sociologia**: uma introdução crítica. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. (2015, 22 de março). **Metodologia do conhecimento científico com Pedro Demo** [vídeo *Youtube*]. Recuperado de <https://m.youtube.com/watch?v=7hLqaJLQ5Q4>.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo. Pioneira, 1967. (Cap. IV)

FURIATI, Nidia Maria de Ávila. Escolas de Estratégia. **Revista Digital de Administração**. Brasília, v. 2, n 2 pp 1-30 jan./jun. 2012.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e os cenários dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. São Paulo: Bestseler, 2001

THIRY-CHERQUES, H. Estrutura e condição: argumentos em favor dos métodos estruturalistas em pesquisas no campo das ciências de gestão. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, p. 221-241, mar./abr., 2004.

VILLAR, Eduardo Guedes; WALTER, Silvana Anita. O Conteúdo das Disciplinas de Estratégia nos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração no Brasil. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 14 n. 4 pp. 65-64, out./dez. 2015.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 3, 6, 15, 16, 17, 18, 19, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 55, 57, 61, 67, 71, 72, 86, 109, 120, 121, 123, 137, 138, 139, 156, 161, 191, 212, 221, 224, 225, 232, 234, 246, 268, 271

Administração pública 15, 19, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40, 42, 55, 161, 271

Avaliação de desempenho 202, 203, 204, 206, 207, 210, 218, 222

B

B3 140, 141, 142, 146, 147, 149, 153, 157, 158, 159

C

Capitalismo 251, 252, 256, 257, 260, 263, 264, 265, 266, 269, 270

Carreira 207, 223, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243

Classe trabalhadora 260, 261, 264, 265, 266, 267, 269, 270

Competências 34, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 163, 208, 209, 214, 216, 217, 252, 253, 257, 258, 270

Contabilidade 67, 72, 73, 119, 120, 121, 137, 138, 140, 141, 143, 158, 159, 160

Contratação 247, 248

Controller 65, 66, 67, 68, 71, 72

Cooperativas de crédito 122, 137, 138, 139

D

Decisão 4, 24, 51, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 71, 72, 91, 120, 123, 125, 140, 142, 146, 153, 157, 158, 174, 203, 207, 219, 221, 226, 235, 237, 238, 241, 242, 264

Deficiente 247, 248

Desempenho 19, 43, 71, 73, 87, 99, 123, 125, 126, 127, 128, 138, 159, 161, 162, 164, 165, 166, 173, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 218, 221, 222, 224, 225, 228, 257, 271

Dívida pública 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270

E

Educação 39, 42, 55, 56, 124, 202, 203, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 221, 222, 235, 236, 239, 250, 251, 252, 253, 256, 257, 258, 259, 268, 271

Educação corporativa 202, 203, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 217, 218, 221, 222

Eficiência 44, 54, 65, 80, 106, 109, 122, 124, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 145, 161, 167, 170, 181, 193, 199

Energia elétrica 192, 193, 194, 195, 197, 199, 200, 201

Ensino 1, 16, 17, 18, 22, 43, 50, 55, 73, 212, 215, 217, 253, 257, 258, 259

Estoques 19, 66, 104, 107, 108, 109, 113, 114

Estratégia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 45, 46, 47, 62, 71, 93, 94, 100, 101, 125, 191, 202, 204, 206, 209, 212, 214, 261, 271

Extensão 16, 17, 18, 29, 192

F

Felicidade 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 246

Fluxo de caixa 65, 66, 68, 72, 126, 143, 145, 150, 152, 154, 156

Fundo público 260, 261, 263, 266, 267, 268, 269, 270

G

Geração distribuída 192, 193, 194, 195, 197, 198, 199, 200, 201

Gestão 2, 1, 2, 3, 13, 15, 16, 19, 24, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 54, 55, 56, 57, 60, 63, 65, 72, 73, 77, 78, 80, 81, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 124, 127, 128, 130, 136, 159, 161, 162, 163, 164, 172, 174, 185, 190, 191, 202, 203, 204, 207, 208, 210, 214, 215, 218, 219, 220, 221, 222, 225, 228, 234, 237, 239, 257, 267, 271

Gestão da informação 88, 90, 91, 92, 93, 95, 101, 103

Gestão do conhecimento 55, 73, 88, 91, 92, 95, 102, 103, 214, 215, 221

Gestão participativa 30, 41

Gestão por competência 44, 45

Gestão pública 30, 31, 32, 33, 35, 38, 41, 42, 72, 162, 164, 271

Gestor 19, 26, 35, 44, 45, 49, 50, 52, 53, 54, 59, 60, 61, 66, 69, 81, 123, 125, 145, 203, 220

Globalização 58, 91, 105, 136, 230, 250, 251, 252, 253, 256, 258, 259

I

Indicadores de desempenho 161, 162, 164, 165, 166

Inovação 89, 92, 93, 94, 102, 171, 202, 203, 204, 209, 210, 217, 218, 219, 221, 222, 257, 271

Investimento 27, 65, 68, 69, 70, 72, 80, 109, 127, 130, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 209, 261, 262

L

Lucro 24, 25, 26, 27, 70, 74, 104, 106, 107, 126, 127, 206, 262, 263, 265, 269

M

Mercado de trabalho 75, 230, 231, 237, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 256

Mineração 161, 162, 163, 166, 168, 169

Mineradora 170, 173, 182, 183, 188, 190

Mulheres 41, 223, 226, 230, 231, 232, 233, 234, 240, 241, 242, 243

O

Organizações 2, 3, 5, 6, 8, 13, 14, 15, 33, 36, 40, 41, 44, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 66, 72, 77, 89, 90, 93, 100, 101, 102, 103, 105, 123, 124, 138, 159, 170, 171, 172, 173, 202, 205, 212, 214, 216, 218, 219, 222, 226, 228, 231, 243, 246, 257

P

Paradigma 30, 31, 32, 36, 37, 38, 217, 220, 232

PEARLS 122, 124, 126, 127, 128, 129, 131, 136, 139

Pensamento estratégico 1, 2, 13, 14

Pesquisa 2, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 63, 66, 73, 75, 79, 82, 94, 95, 102, 111, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 125, 126, 127, 128, 132, 134, 135, 136, 137, 140, 146, 147, 153, 157, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 181, 182, 186, 187, 190, 191, 202, 204, 211, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 232, 233, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 250, 257, 271

Plano de ação 74, 78, 79, 85, 184, 185

Prevenção de perdas 104, 105, 106, 107, 108, 109

Processo decisório 35, 40, 44, 61, 65, 71, 72, 91, 102, 144

Q

Qualidade 32, 33, 44, 45, 50, 57, 58, 60, 63, 76, 78, 80, 81, 82, 87, 89, 92, 117, 119, 126, 129, 142, 144, 145, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 181, 182, 183, 185, 190, 191, 202, 203, 204, 206, 207, 209, 210, 221, 223, 225, 234, 238, 240, 241, 242, 257, 267

Qualificação 200, 203, 204, 206, 210, 214, 215, 216, 217, 252, 257

T

Tomada de decisão 4, 51, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 71, 72, 91, 123, 140, 142, 153, 157, 158, 174, 203, 219

Trabalhador 176, 231, 251, 259, 267, 270

Trabalho 2, 3, 16, 19, 28, 35, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 61, 66, 67, 71, 75, 76, 80, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 104, 108, 109, 113, 128, 146, 160, 161, 162, 165, 167, 169, 171, 179, 191, 192, 200, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 259, 261, 262, 265, 266, 267, 269, 270

Transparência 54, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 124, 125, 140

Treinamento 174, 176, 202, 203, 204, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 214, 217, 221

V

Varejo 104, 105, 106, 107, 109, 112, 113, 119, 120, 121

GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 