

**UNIVERSIDADE POTIGUAR
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MILER FRANCO D'ANJOUR

**AS RELAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM AS
ESTRATÉGIAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO RIO
GRANDE DO NORTE.**

**NATAL
2010**

MILER FRANCO D'ANJOUR

**AS RELAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM AS ESTRATÉGIAS NAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO NORTE.**

Dissertação apresentada à coordenação do mestrado profissional em administração da Universidade Potiguar, como critério parcial para obtenção do título de mestre em administração.

Orientadora: Patrícia Whebber S. de Oliveira, Dra.

Co-orientador: Rodrigo José Guerra Leone, Dr.

NATAL
2010

D182r D'Anjour, Miler Franco.

As relações da cultura organizacional com as estratégias nas Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Norte / Miler Franco D'Anjour. – Natal, 2010.

114f.

Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

Bibliografia: f.100-107.

1. Administração – Dissertação. 2. Cultura organizacional. 3. Estratégia organizacional. I. Título.

RN/UnP/BSFP

CDU: 658(043.3)

MILER FRANCO D'ANJOUR

**AS RELAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM AS ESTRATÉGIAS NAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO NORTE.**

Dissertação apresentada à coordenação do mestrado profissional em administração da Universidade Potiguar, como critério parcial para obtenção do título de mestre em administração.

Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Patrícia Whebber S. de Oliveira, Dra
Orientadora – UNP

Rodrigo José Guerra Leone, Dr.
Co-Orientador – UNP

Tereza de Souza, Dra.
Examinadora – UNP

Miguel Eduardo Moreno Añez, Dr.
Examinador Externo – UFRN

*À Prof. Maria Aparecida Franco D'anjour.
Ninguém me ensinou mais. A ninguém tenho
em mais alta conta. Minha maior sorte é ser
seu filho.*

*A meu pai Raimundo D'anjour que sempre me
mostrou a importância da educação para
minha vida.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo que tenho, tudo que sou e tudo que eu vir a ser procede de sua infinita misericórdia para com a minha vida.

A minha família, país, irmãos, tios e sogra, por tudo que me proporcionaram, por todo apóio nos momentos de alegria ou de tristeza.

A Prof. Dr^a Patrícia Whebber, orientadora, pelos ensinamentos e pela grande colaboração para a conclusão deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Miguel Moreno, mais que um professor, um orientador de vida, pela humildade, educação e pelos conhecimentos transmitidos em toda minha trajetória acadêmica. Minha eterna gratidão.

Aos Profs. Dr Rodrigo Leone, Dr^a Nilda Leone, Dr^a Tereza de Souza e M.Sc. Luiz Célio, mais que professores, orientadores que transformaram momentos de conversa em grandes ensinamentos.

A todos os Professores do PPGA – UNP, pelo conhecimento transmitido durante o curso.

Aos gestores das Instituições de Ensino Superior do RN, pela atenção, receptividade e cortesia em prestar as informações para elaboração desta pesquisa.

Aos meus filhos Luís Felipe e João Pedro, por trazer cada amanhecer com um simples sorriso, o amor ao meu coração e a vontade de vencer.

A Helisabela, companheira, com quem dividi os momentos de angústia e desânimo na elaboração deste trabalho, minha gratidão em especial.

Aos amigos.

RESUMO

O presente estudo apresenta como objetivo geral analisar as relações entre cultura organizacional e estratégias das Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Norte – IES/RN. Portanto, foi utilizado um estudo do tipo explicativo, de natureza predominantemente quantitativa, com as 31 Instituições de Ensino Superior que atuam no Estado do Rio Grande do Norte, de maneira a possibilitar a identificação das relações existentes entre os estilos culturais e as tipologias estratégicas adotadas pelas IES estudadas. Os dados foram tratados por meio de um modelo preditivo de análise multivariada de dados de correlação canônica e outras análises quantitativas. Os resultados do presente estudo indicaram a existência de um estilo cultural empreendedor e uma tipologia estratégica prospectiva como predominantes na maioria das 31 instituições estudadas, os resultados da correlação canônica indicaram uma forte relação entre as variáveis analisadas, de forma que se pôde identificar que 77,88% da variação do composto linear (estratégia organizacional) da primeira função são influenciados pela variação do outro composto (cultura organizacional) que a compõe. Além da análise de correlação canônica foi utilizada ainda a correlação de Pearson como forma de confirmar as relações identificadas nas análises das cargas canônicas. Os outros resultados identificados nas análises confirmaram as relações entre as tipologias estudadas, de forma que o modelo teórico de análise desenvolvido neste trabalho, quando comparado com os resultados da pesquisa, apresentaram 84% de conformidades. Por fim, conclui-se que o presente estudo confirma as relações existentes entre os estilos de cultura organizacional e as tipologias das estratégias organizacionais das IES estudadas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Estratégia Organizacional. Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the nature of the relationships between organizational cultures and the strategies used at the Institutions of Higher Education in the state of Rio Grande do Norte. To reach this goal it was used an explicative study of quantitative nature applied to 31 Institutions of Higher Education to enable the identification of the relationships between the cultural styles and the strategic typologies used by the researched Institutions. To analyze the data it was used the canonical correlation predictive model and other quantitative analysis. The results of the present study indicates the existence of an entrepreneur cultural style and a prospective strategic typology predominating in most of the researched Institutions, the analysis using the canonical correlation indicated a strong relation between the analyzed variables, it was possible to identify that 77,88% of the linear dimension variation (organizational strategy) of the first function are influenced by the variation of the other dimension (organizational culture). The results obtained through the canonical correlation were submitted to Pearson correlation confirming the relationship identified in the previous analysis. The other results identified in the analysis have confirmed the relationships between the typologies studied, this showed that the theoretical model proposed in this study, when compared to the results of the field research, indicated 84% of similarity. Finally this study confirms the relationships between organizational cultural styles and the typologies of the organizational strategies of the researched Institutions.

Key word: Organizational Culture. Organizational Strategy. Institutions of Higher Education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais Cursos Superiores Oferecidas no RN.....	14
Quadro 2 – Como os líderes fixam crenças, valores e suposições.....	24
Quadro 3 – Mecanismos de Mudança Cultural.....	25
Quadro 4 – Oito passos para se criar segurança psicológica nos indivíduos.....	27
Quadro 5 – Planejamento Estratégico X Arquitetura Estratégica.....	35
Quadro 6 – Paralelo entre Tese, Antítese e Síntese.....	36
Quadro 7 – Planejamento Estratégico X Estratégia.....	37
Quadro 8 – Dimensões das dez escolas da estratégia.....	42
Quadro 9 – Tipologia das Estratégias de Miles E Snow.....	47
Quadro 10 – Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos.....	48
Quadro 11 – Estilos de funcionamento das organizações.....	52
Quadro 12 – Mudança Estratégicas X Mudanças Culturais.....	54
Quadro 13 – Configurações organizacionais aliando cultura e estratégias.....	56
Quadro 14 – Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Norte.....	65
Quadro 15 – Resultado em média as tipologias de cultura organizacional por IES.....	73
Quadro 16: Resultado em média as tipologias de estratégia organizacional por IES.....	80
Quadro 17: resultado em média das tipologias de cultura e estratégia organizacional por IES.....	94
Quadro 18 – Fator do estilo de funcionamento empreendedor.....	108
Quadro 19 – Fator do estilo de funcionamento afiliativo.....	108
Quadro 20 – Fator do estilo de funcionamento individualista.....	108
Quadro 21 – Fator do estilo de funcionamento burocrático.....	108
Quadro 22 – Fator da estratégia prospectiva.....	109
Quadro 23 – Fator da estratégia defensiva.....	109
Quadro 24 – Fator da estratégia analisadora.....	110
Quadro 25 – Fator da estratégia reativa.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados do ensino superior no estado do Rio Grande do Norte.....	14
Tabela 2: Resultado geral em média para cultura organizacional.....	76
Tabela 3: Correlação de Spearman para Tipologias Culturais.....	77
Tabela 4: Teste Anova para cultura organizacional.....	77
Tabela 5: Teste T cultura organizacional.....	78
Tabela 6: Resultado geral em média para estratégia organizacional.....	83
Tabela 7: Correlação de Spearman para tipologias de estratégias.....	84
Tabela 8: Teste Anova para estratégia.....	85
Tabela 9: Teste de Tukey para estratégia.....	86
Tabela 10: Teste T para estratégia.....	87
Tabela 11: Correlação Canônica e Teste de Significância.....	88
Tabela 12: Índices de redundância.....	89
Tabela 13: Cargas canônicas.....	89
Tabela 14: Correlação de Pearson.....	93

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis de cultura.....	27
Figura 2 – Níveis de decisão e os tipos de planejamento.....	22
Figura 3 – Modelo Básico da Escola do Desing – SOWT.....	38
Figura 4 – Teoria das Cinco Forças da Estrutura de Setores.....	39
Figura 5 – Dividindo o processo.....	44
Figura 6 – Ciclo Adaptativo de Miles e Snow.....	46
Gráfico 01: Cultura organizacional predominante em %.....	74
Gráfico 02: Cultura organizacional predominante em %.....	81
Gráfico 03: Incidências das tipologias de cultura e estratégias em conformidade com o modelo teórico proposto.....	95

SUMÁRIO

1	PARTE INTRODUTÓRIA.....	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Geral.....	16
1.2.2	Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1	CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO.....	19
2.2	CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.3	VISÃO GERAL DE ESTRATÉGIA.....	28
2.4	CONCEITOS E EVOLUÇÃO DE PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS.....	32
2.5	MODELOS TEÓRICOS UTILIZADOS NA PESQUISA.....	44
2.5.1	Estratégia Organizacional na Visão de Miles e Snow.....	44
2.5.2	Cultura organizacional a partir do modelo Paz e Mendes.....	49
2.6	CULTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	53
2.7	ESTUDOS SOBRE O TEMA.....	58
3	METODOLOGIA.....	64
3.1	TIPO DO ESTUDO.....	64
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	64
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	66
3.4	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	68
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	69
4	ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	72
4.1	CULTURAS E SUAS RELAÇÕES COM AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS IES.....	72
4.2	ESTRATÉGIAS E SUAS RELAÇÕES COM AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS IES.....	79

4.3	RELAÇÕES ENTRE AS TIPOLOGIAS CULTURAIS E AS ESTRATÉGIAS DAS IES DO RN.....	88
5	CONCLUSÃO.....	97
	REFERÊNCIAS.....	100
	APÊNDICE A.....	108
	APÊNDICE B.....	109
	APÊNDICE C.....	111

1. PARTE INTRODUTÓRIA

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

A cultura organizacional passa a ser considerada e aplicada ao mundo dos negócios com o surgimento da abordagem comportamental das organizações que se propõem a estudar as manifestações sociais do indivíduo e sua forma de interferência em um contexto organizacional.

Desta forma, o conceito de cultura organizacional segundo Morgan (1996), refere-se primordialmente aos hábitos e comportamento de um ou mais grupos de indivíduos que compõem a instituição.

Sendo estes indivíduos, parte fundamental do processo vital de uma organização, pode-se afirmar que estes são influenciados e influenciarão todas as dimensões da vida organizacional, o que tem levado os gestores, em um contexto de crescente turbulência e mudanças organizacionais, a desenvolverem um padrão de cultura que permita aos indivíduos terem uma postura proativa favorecendo a participação ativa em todos nos processos de mudanças (SCHNEIDER, 1996).

A estratégia, que saiu das fileiras militares, passou a ocupar lugar de destaque no universo organizacional através da lógica de planejamento estratégico, instrumento este capaz de definir o posicionamento da organização e estabelecer ações efetivas considerando os seus objetivos, frente aos ambientes interno e externo (ALMEIDA, 1991).

Essa ferramenta surge em meio a um contexto de estabilidade onde as mudanças eram lentas e graduais. O processo de estruturação desse tipo de planejamento se dava com a utilização da análise de SWOT, onde se destacava a avaliação do ambiente interno e externo da organização (MINTZBERG, AHISTRAND E LAMPEL 2000).

Com a evolução organizacional, observa-se um desenho ambiental bem diferente do vivenciado em meados do século passado. As mudanças vêm se apresentando de forma rápida e desordenada (HAMEL, 2000). Devido ao processo de internacionalização da economia, as distâncias entre as nações vêm se reduzindo e as transações, via rede vem levando as organizações, tanto na esfera privada quanto na esfera pública a desenvolverem suas estratégias considerando a competição global, para só assim, conseguirem se posicionar em um mundo onde a velocidade das mudanças é que determina as diretrizes das organizações.

Assim, observa-se que a organização, diferentemente do que se era trabalhado em uma lógica de relativa estabilidade, na qual predominava a linearidade e a centralização, por uma questão de sobrevivência é obrigada a figurar com sua estrutura alinhada às suas estratégias. Desta forma os gestores organizacionais necessitam visualizar de forma sistêmica as interações dos diversos setores de sua organização com o seu ambiente externo, passando assim a desempenhar o seu papel como agentes ativos no processo de mudança organizacional (MINTZBERG, 2003).

Por conseguinte, enfatiza-se que em um contexto ambiental no qual o termo velocidade é uma expressão que significa sobrevivência com crescimento ou em outro extremo significa extinção das organizações, a sociedade vem se articulando e se conscientizando tanto em relação ao seu papel como usuário-cliente, quanto também em relação ao papel das organizações públicas e privadas como prestadores de serviços essenciais à sociedade (TONNI, 2009).

Assim, para atender essas novas demandas da sociedade no papel de cliente, tanto a iniciativa privada quanto a administração pública vem agregando as suas práticas administrativas, novos modelos e programas de gestão, que resultem na ampliação de mercado e ganho de competitividade para as empresas privadas e para organizações públicas esses avanços gerenciais necessitam resultar em redução dos custos operacionais e aumento da eficácia dos seus resultados.

Nessa busca por ganho de competitividade e aumento de eficácia o presente estudo destaca o atual momento de expansão vivenciado pelas organizações de ensino superior no país. Desta forma, observa-se segundo dados do INEP (2009), um significativo aumento no número de Instituições Ensino Superior – IES no país entre os anos de 1997 e 2007, apresentando uma pequena desaceleração no crescimento no quantitativo dessas instituições apenas no ano de 2008, totalizando 2.252 IES, 29 a menos que no ano anterior. Essa redução deve-se em parte ao processo de fusões dos Centros Federais de Educação Tecnológicas que deram origem aos Institutos Federais de Educação Tecnológicas.

Esse quantitativo de IES foi dividido pela pesquisa INEP (2009, p. 8) de acordo com as características administrativas de cada instituição o que resultou em valores percentuais de “90% de instituições privadas e 10% de instituições públicas, divididas entre federais (4,1%), estaduais (3,6%) e municipais (2,7%)”, considerando todas as instituições que oferecem graduação nas modalidades presencial e distância.

Todavia é importante destacar que apesar dessa redução no quantitativo de instituições entre os anos de 2007 e 2008 a pesquisa realizada pelo INEP (2009) destaca um

que o número de vagas, ingressos, matrículas, conclusão de curso continuaram aumentando acompanhando a evolução dos anos anteriores.

Ao contextualizar os números do ensino superior no Estado do Rio Grande do Norte – RN, segundo dados do INEP (2009) no ano de 2000 esse estado tinha registrado junto ao Ministério da Educação – MEC um total de 08 IES cadastradas. Esses números de IES no estado do RN de acordo com dados do E-MEC (2010) aumentaram para 45 IES que desenvolvem suas atividades tanto na modalidade presencial quanto a distancia. Esse aumento no número de IES no estado do RN se deu acompanhando a tendência nacional de expansão do ensino superior no Brasil.

Nº	CURSOS	QUANT. DE IES QUE OFERECE	ÁREA	TÍTULO
1	Administração	33	Ciências Sociais Aplicadas	Bacharelado
2	Ciências Contábeis	26	Ciências Sociais Aplicadas	Bacharelado
3	Pedagogia	21	Ciências Sociais Aplicadas	Licenciatura
4	Turismo	13	Ciências Sociais Aplicadas	Bacharelado
5	Gestão de Recursos Humanos	13	Ciências Sociais Aplicadas	Tecnológico
6	Direito	12	Ciências Sociais Aplicadas	Bacharelado
7	Serviço Social	11	Ciências Sociais Aplicadas	Bacharelado
8	Gestão Financeira	11	Ciências Sociais Aplicadas	Tecnológico
9	Matemática	10	Ciências Exatas e da Terra	Licenciatura
10	Marketing	9	Ciências Sociais Aplicadas	Bacharelado

Quadro 1: Principais Cursos Superiores Oferecidas no RN
Fonte: Adaptado do E-MEC, 2010. (<http://emec.mec.gov.br/>)

Ao observar o quadro 1 identificam-se os 10 principais cursos oferecidos pelas 45 IES que operam no estado do RN, dentre estes curso destacam-se os cursos de administração, ciências contábeis e pedagogia como os três principais cursos oferecidos pelas IES do estado.

Tabela 1: Dados do Ensino Superior no Estado do Rio Grande do Norte

TIPO	ANO DE 2000	ANO DE 2008
Nº de cursos	152	294
Nº de vagas	11.905	29.224
Nº de inscritos	46.030	87.000
Nº de ingressos	11.290	20.928
Nº de matrículas	38.836	67.488
Nº de concluintes	3.651	10.505

Fonte: Adaptado do INEP (2009)

Ao se observar na tabela 1 o número de cursos e vagas oferecidos pelas IES presentes no estado do RN no ano de 2000, identifica-se um total de 152 cursos autorizados e 11.905 vagas. Esses números no ano de 2008 passaram por um considerável aumento acompanhado a tendência nacional no qual se observa um número de cursos autorizados de 294 e de 29.224 vagas oferecidas nas graduações e graduações tecnológicas no estado.

Desta forma, identifica-se que além do aumento nos quantitativos de cursos e vagas, a pesquisa do INEP (2009) aponta para um aumento no número de inscritos nos processos de seleção dessas IES do RN, que aumentaram de 46.030 no ano de 2000 para 87.000 no ano de 2008, o que ao se comparar com o número de vagas oferecidas da uma demanda de 03 candidatos para vaga oferecida para os cursos de graduação e graduação tecnológica no RN.

Assim, é importante afirmar a necessidade das IES que atuam no estado do RN em buscar diferenciais na condução dos esforços gerenciais para prestar serviços educacionais com baixos custos de operações, mas que gerem eficácia nos seus resultados. Assim Mintzberg e Rose (2003, p. 272, 287) afirmam que as Instituições de Ensino Superior “são organizações que respondem continuamente às demandas ambientais porque existem muitos atores internos capazes de respostas independentes, sendo estas capazes de reagir aos interesses, demandas e pressões da comunidade que a rodeia.”

Para tal fim, é necessário que os gestores dessas IES passem a conhecer os seus padrões culturais para que só assim sejam capazes de desenvolverem estratégias capazes de integrar as necessidades internas das organizações com as exigências externas de seu ambiente (VIZEU E GONÇALVES 2010).

Neste contexto de transformações vivenciadas nas instituições de ensino superior em todo país o presente estudo busca responder a seguinte questão central de pesquisa: Qual a relação existente entre a cultura organizacional e estratégias das Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Norte?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Geral

Analisar as relações entre cultura organizacional e estratégias das Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Norte – IES/RN.

1.2.2. Específicos

- a) Identificar a tipologia de cultura organizacional presente nas IES/RN a partir do modelo dos estilos de funcionamento organizacional de Paz e Mendes;
- b) Identificar o comportamento estratégico adotado pelas organizações estudadas tomando por base o modelo de Miles e Snow;
- c) Identificar a relação entre as variáveis referentes às características gerais das IES e as tipologia de cultura organizacional e comportamento estratégico das instituições estudadas;
- d) Estabelecer as relações causais entre a cultura e as estratégias organizacionais adotadas nas IES/RN.

1.3. JUSTIFICATIVA

No cenário acadêmico atual verifica-se uma significativa quantidade de estudos que se propõem a investigar e discutir o processo de formulação estratégico e formação cultural no meio organizacional.

Ao se pesquisar, no banco do IBICT Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT no período de 01 – 31 de agosto de 2009, tese dissertações escritas nacionalmente, foram identificados 392 trabalhos relacionados à cultura organizacional e 402 relacionados à estratégia organizacional, no qual apenas duas dissertações se propuseram a estudar as relações existentes entre as duas temáticas que são os trabalhos de Tomassini (2001) e Degenhardt (2006), que serão discutidos no referencial teórico.

Entretanto a literatura que trata acerca das duas temáticas as coloca de forma indissociável. Desta forma Certo et al (2005) identificam a cultura como valores e crenças compartilhados entre um determinado grupo, sendo a compreensão dessas crenças e valores importantes pois estas influenciam a formulação e implementação das estratégias organizacionais.

Assim, Aaker (2007) afirma que a cultura organizacional fornece o caminho para concepção e implementação das estratégias nas corporações, pois está é uma força poderosa que garante o foco, motivação e normas do processo. Desta maneira é importante que os gestores organizacionais antes de iniciar o processo de formação de uma nova estratégia tenham uma compreensão das normas e valores compartilhados por sua organização e a relação destes tanto com estratégias atuais quanto com as emergentes.

Por conseguinte Johnson, Scholes e Whittington (2007) reafirmam a importância de se estudar o processo de formação e implementação de estratégias organizacionais em função da cultura, de forma que esta ultima atua como elemento condutor da estratégia e da forma como ela é posta em prática, sendo este papel observado como auto reforçador da estratégia.

Observando a importância dada à cultura organizacional em relação ao processo de formulação de estratégias este estudo nasce da necessidade de se iniciar uma discussão sobre os novos parâmetros e diretrizes das estratégias na gestão de instituições de ensino superior, identificando se a cultura organizacional tem relação com as tipologias de estratégias genéricas utilizada por essas organizações, de forma que se possa contribuir e estimular formulações de novos estudos, atentando para a aplicação dos conceitos de estratégia na gestão destes empreendimentos públicos, contribuindo com o desenvolvimento do estado da arte.

De forma prática, a escolha deste tema se justifica pela necessidade de contribuir com o processo de melhoria e avanço dos métodos utilizados para o posicionamento estratégico das organizações estudadas. Esse processo vai contribuir para uma maior integração e participação dos diversos agentes que permeiam essa organização gerando uma relação equilíbrio entre as mesmas.

Por se tratar de um estudo de casos práticos em organizações de ensino superior no RN, este estudo vai proporcionar, tanto as organizações estudadas quanto à comunidade científica, uma visão de como as organizações de ensino estão utilizando as teorias vivenciadas pela academia em suas práticas, além de proporcionar a possibilidade das organizações de identificar os possíveis fatores de limitações na implantação das teorias relacionadas ao tema estudado.

Para as Instituições de Ensino Superior no RN esta pesquisa pode proporcionar uma maior compreensão em reação ao processo de mudanças vivenciadas pelo ambiente organizacional no qual estas organizações estão inseridas, uma vez que ao se estudar as relações causais existentes entre a cultura organizacional e a tipologia estratégica adotada por esta organização, este estudo poderá proporcionar aos gestores, um maior entendimento em relação ao comportamento da organização frente às mudanças vivenciadas, além de ampliar os subsídios para o processo de decisão desta instituição.

Desta forma as decisões em relação ao posicionamento estratégico das organizações que conseguirem alinhar suas estratégias aos seus padrões culturais podem ser realizadas de forma consciente reduzindo as incertezas advindas das mudanças vivenciadas pela organização

Por fim pode-se destacar que o tema desenvolvido proporciona interesse no que diz respeito ao estudo das estratégias de organizações frente às tipologias de cultura em instituições de ensino superior tanto na esfera pública quanto privada, observando as variáveis que antes eram estudadas de forma isoladas, podem se relacionar e até influenciam outras variáveis. Desta forma o gestor que conseguir identificar e controlar essas relações estará contribuindo com o fortalecimento e crescimento de sua organização.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

O homem é um ser iminentemente organizacional. Equivale dizer que sua vida, desde a concepção, está envolvida com uma organização e que esta realidade se estende por toda sua existência DAFT (2002). Na compreensão de Etzioni (1976, p. 13):

[...] os cidadãos das sociedades modernas nascem em hospitais, são educados em escolas, trabalham em uma ou outra organização e, de acordo com sua participação em atividades político-religiosas, também com frequência ocupam lugares nas organizações complexas.

Desta forma, Morgan (1996) caracteriza organização como pequenas comunidades que têm padrões próprios de cultura, e que se articulam como um grupo bem integrado ou uma família.

Chanlat (1993) as define como um local onde diversos agentes contribuem com seus recursos para produzir objetos e serviços, mas também é um local onde cada membro atua para realizar seus próprios objetivos;

Por fim Kanaane (1999, p. 50) vê as organizações como um conjunto de sistemas interdependentes e observa:

A organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura e sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional.

Deste modo, Daft (2002, p. 11) afirmar que as “organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligadas ao ambiente externo. Essa interação é dinâmica e complexa, se dá num constante intercâmbio de influências, de valores, de crenças e de cultura, onde, Morgan (1996, p.17) afirma que “as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes”. Desta forma partido para uma imagem da organização como uma Cultura Morgan(1996, 135-136) afirma que “a visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e nas mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos.

2.2. CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

De modo geral a literatura que trata acerca da cultura e cultura organizacional são compostas por percepções conceituais distintas acerca do tema, na qual Freitas (2007) afirma que, assim como os estudos organizacionais, a cultura nas organizações se beneficia de um conhecimento plural e interdisciplinar, que parece sempre padecer de certa ambigüidade em relação aos seus constructos e definições de termos específicos. Desta forma este capítulo pretende discutir as diferentes visões conceituais, além de mostrar predominantemente dentro de uma perspectiva funcionalista o processo de formação, mudança, níveis de análise e compreensão da cultura organizacional.

Chauí (1999) apresenta dois significados básicos iniciais da noção de Cultura. O primeiro indica sua origem etimológica vinda do verbo latino *colere*, que significa cultivar, criar, tomar conta e cuidar, Cultura significa o cuidado do homem com a Natureza. Morgan (1996) corrobora dizendo que a palavra cultura é uma metáfora emprestada da experiência de cultivo da terra. Assim a cultura era o cultivo ou a educação do espírito das crianças para se tornarem membros excelentes ou virtuosos da sociedade pelo aperfeiçoamento e refinamento das qualidades naturais (caráter, índole, temperamento).

O segundo significado remonta ao século XVIII quando Cultura passou a indicar o resultado da formação das pessoas expressos “em obras, feitos, ações e instituições: as artes, as ciências, a filosofia, os ofícios, a religião e o Estado” (CHAUÍ, 1999, p. 356).

No primeiro sentido a Cultura considera o homem como um ser natural, todavia diferente dos animais e das plantas, pois possui uma natureza que precisa ser domada, educada para não se tornar agressiva. Cultura é o aprimoramento da natureza humana.

No segundo sentido, cultura passou a significar a expressão das obras humanas numa civilização assim como a relação que os humanos socialmente organizados estabelecem com o tempo, com o espaço e com outros humanos.

Se no primeiro sentido, Cultura e Natureza se harmonizam, no segundo sentido elas são opostas. O motivo da oposição foi à compreensão, segundo Chauí (1999), de que a natureza opera mecanicamente enquanto que o homem é dotado de liberdade e razão, agindo por escolha, de acordo com os valores afins.

Carvalho e Ronchi (2005, p. 7) mencionam que do século XVIII até o século XX os “estudiosos procuraram dissociar as capacidades humanas aprendidas das capacidades

herdadas geneticamente”, mas foi Kroeber, segundo os autores, no início do século XX, “quem separou definitivamente os aspectos culturais dos naturais”. Essa evolução de conceitos passou a dar a cultura um sentido histórico.

Ainda para os autores supracitados, cultura é um conceito originário da Antropologia. E esta vê a cultura por outro ângulo. Abandona a relação com a história e com o tempo e considera em que momento e de que maneira o ser humano faz o mundo cultural surgir.

Os estudos da antropologia sobre cultura têm servido de base para outras áreas acadêmicas, inclusive as Ciências Sociais Aplicadas. Entretanto, não tem sido fácil para os teóricos afinarem-se sobre os conceitos de cultura associado à organização (CARVALHO E RONCHI, 2005).

Desta forma, surgem duas correntes teóricas dispostas a estudar e conceituar a cultura organização. Um delas trabalha o conceito de cultura organizacional como um fenômeno antropológico e a outra estuda a cultura organizacional dentro de uma perspectiva funcional, ou seja, a cultura organizacional é formada e administrada de acordo com as percepções do fundador e primeiros líderes (SCHEIN, 2009).

Dentro de uma visão antropológica Motta (2006, p. 40 e 41) afirma que a cultura organizacional é formada “por um complexo coletivo de representações mentais que ligam o material-imaterial, a infra-estrutura e as superestruturas”. Dentro desta perspectiva a cultura organizacional é formada a partir de uma relação de interdependência entre a “cultura de empresa, em termos mais gerencial, e as estruturas sociais, a história, a formação de seu povo, o inconsciente impregnado no coletivo humano, as leis, a moral, enfim, todos os fatores formadores dos traços de seu povo.

Contribuído com esta visão Morgan (1996, p. 125) identifica como sendo a maneira mais fácil de identificar a natureza da cultura em uma organização seria observar o dia-a-dia do grupo como um antropologista. Assim, este autor afirma que “as características de uma cultura que estão sendo observada gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de integração entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, imagens e temas discutidos e rituais da rotina diária.” Desta forma ao se explorar os elementos racionais da cultura formada nas organizações pode-se obter explicações históricas para como decisões e ações são direcionadas no dia-dia da organização.

Fechando essa discussão Freitas (2007, p. 84) conceitua a cultura como “um complexo coletivo de representações mentais que lida o material ao imaterial e coloca questões ontológicas, como mito de origem e a existência do universo.” Essa percepção parte

da suposição de um passado comum, uma história compartilhada que nutre as lembranças e as representações que são repassadas para outras gerações.

Com uma percepção diferente das trabalhadas pelos autores antropologistas uma nova corrente de autores vem trabalhando o conceito de cultura organizacional dentro de uma perspectiva funcionalista o que Zaccarelli (1986, p. 58) chama de um conceito de cultura organizacional escrito em “administrês”.

Dentro desta corrente destaca-se a visão de Schein (2009, p. 16) que conceitua cultura organizacional como sendo:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Partindo da concepção de Schein sobre cultura organizacional e incorporando elementos da política, Fleury (2007, p.22) concebe a cultura organizacional como sendo “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional”, agindo tanto como instrumento de comunicação e consenso quanto deixando oculto e até instrumentalizado as relações de dominação na organização.

Pettigrew (2007, p. 147) apresenta em um nível mais profundo a cultura como “ um conjunto mais complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios.” Esse autor defende que essas crenças e pressupostos são manifestos nas estruturas, sistemas e símbolos, mitos e padrões de recompensas presentes no ambiente organizacional.

Por fim Richter (2002. p.33 - 36) define cultura organizacional como sendo “uma forma de interpretação da realidade organizacional que se transforma numa ‘fôrma’ ou molde para lidar com as questões organizacionais”. Todavia, este autor destaca que a “essência da construção da cultura organizacional parece estar localizada no próprio domínio psíquico dos integrantes da organização”. O domínio psíquico seria o aspecto central da postura ou interpretação que os membros da organização têm com relação ao conhecimento.

Visto as conceituações de cultura organizacional dentro das duas principais correntes teóricas trabalhadas neste texto é necessário entender dentro de uma percepção funcionalista como está cultura é formada dentro das organizações.

Para tanto, Bryman (2004, p. 269) defende que “a visão dos líderes foi considerada por muitos autores como importante contribuição às culturas.” Assim observa-se que a

percepção do líder como sendo o núcleo da criação da cultura nas organizações é identificado em vários estudos.

Dentro dessa percepção destaca-se Schein (2009) que afirma que as lógicas de liderança e da cultura organizacional estão no mesmo plano, desta forma o autor afirma que os líderes primeiro concebem culturas quando formam grupos e organizações, sendo estas, os fatores determinantes para se definir quem serão os seus líderes. Desta forma Bryman (2004, p. 270) afirma que dentro de uma perspectiva de integração entre liderança e cultura “a liderança representa criação, manutenção e mudança da cultura” nas organizações.

Ao se analisar o processo de criação de uma cultura Schein (2009, p. 211) diz que “a cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início”, sendo estas três fontes que proporcionam o surgimento de uma nova cultura. Todavia, o autor alerta que a vida em grupo está sujeita a vivenciar intolerâncias e dissidência, desta forma se fundador e ou lideranças formais da organização não apresentar propostas eficazes para solucionar os problemas que surgirem, emergiram novos líderes não fundadores para organização. Outro ponto que o autor destaca está relacionado ao sucesso ou insucesso das organizações associada às teorias desenvolvidas pelos fundadores em relação ao modo de fazer as coisas, se essas suposições estiverem certas o grupo forma uma organização forte com uma cultura que refletirá essas teorias, porém se essas suposições estiverem erradas o grupo vivencia o fracasso na gênese de sua história.

Partido para o processo de fixação e transmissão da cultura pelos líderes nas organizações Fleury (2007) afirma que as crenças e valores do fundador e primeiros líderes são incorporadas às políticas organizacionais e, informalmente considerados válidos e perpetuados aos novos membros da organização.

Para esse processo de fixação de crenças, valores e suposições desenvolvidos pelos líderes para ensinar a suas equipes a perceber, pensar, sentir e se comportar nas organizações Schein (2009) apresenta os elementos presentes no quadro 02 abaixo:

PRINCIPAIS MECANISMOS DE FIXAÇÃO	MECANISMOS DE ARTICULAÇÃO SECUNÁRIA E DE REFORÇO
Ao que os líderes prestam atenção e o que eles mensuram e habitualmente controlam.	Design e estrutura organizacional
Como os líderes reagem a incidentes críticos a crises organizacionais	Sistemas e procedimentos organizacionais
Como os líderes alocam recursos	Ritos e rituais da organização
Como os líderes deliberam sobre modelagem de papéis, o ensino e o coaching	Design do espaço físico, das fachadas e dos edifícios
Como os líderes alocam recompensas e status	Histórias sobre eventos e pessoas importantes
Como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem	Declarações formais e filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais

Quadro 2: Como os líderes fixam crenças, valores e suposições

Fonte: Adaptado de Schein (2009)

Ao analisar o quadro 2, podem-se observar os mecanismos principais e secundários de transmissão da cultura dos líderes para os seus subordinados. Os elementos que compõem os mecanismos primários ganham destaque por serem considerados meios poderosos que os líderes tem para fixar suposições na vida diária das organizações, porém só ocorrerá à interação entre esses mecanismos principais se as crenças, os valores e as suposições do líder forem consistentes. Em relação aos mecanismos de articulação secundária pode-se identificar um reforço das mensagens primárias se o líder for capaz de controlá-lo. Todavia, à medida que as organizações vão passando por um processo de amadurecimento esses mecanismos secundários deixam de ser apenas reforçadores e passam a ser mecanismos primários o que se denomina de institucionalização ou burocratização da organização.

Com a evolução da organização adaptada aos padrões culturais desenvolvidos e ensinados pelos fundadores e primeiros líderes, a organização inicia um processo de mudanças. Essas mudanças podem ocorrer pelo aumento produtivo da organização, envelhecimento ou morte do patriarca, preções dos novos líderes para abertura do capital em caso de uma organização de capital fechado dentre outras.

Desta forma, Bertero (2007, p. 42) afirma que essas forças irão exercer poder para mudança cultural na tentativa de “revitalizar as organizações, fazendo-as sair do marasmo, ou conduzindo-as a um notório sucesso”. Toda via o autor alerta que o processo de mudança da cultura não é fácil nem rápido, pelo contrário é lenta e problemática, não tendo o gestor uma certeza de sucesso em relação à mudança.

Para se modificar uma cultura organizacional o gestor necessita ter consciência das reais necessidades de mudança exigida pelas interações internas e relações externas na organização e ter uma compreensão consciente e inconsciente do que é a cultura de sua organização. Neste sentido Pettigrew (2007) afirma ser possível embora muito difícil

gerenciar tanto a manutenção como a mudança da cultura organizacional. Corroborando com essa idéia Fleury (2007, p. 26) afirmar que “a questão torna-se bem mais complexas quando a proposta é de mudança dos padrões culturais.”

Desta forma Wood Jr. (2004, p. 296) observa-se que a mudança da cultura nas organizações somente será inevitável quando ocorrerem grandes transformações no ambiente organizacional e a mudança da cultural torne-se uma questão de sobrevivência. Assim o autor, apresenta alguns fatores para o sucesso da mudança cultura, que são: “o reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a necessidade da mudança; a comunicação clara dos objetivos e das alterações a serem implementadas; o esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo e encorajar a mudança como fator de adequação ao meio”. Todavia, observa-se que o processo de mudança planejado da cultura deveria ser chamado de interiorização e agilização de macrotendências do ambiente.

Fleury (2007, p 26) ainda diz que “é neste quadro de mudanças que vão tecendo os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural: é um processo de criação conjunta, para qual não existem receitas prontas.

Por conseguinte, Schein (2009, p.272) apresenta no quadro 03 alguns mecanismos de mudança da cultura nos diferentes estágios de desenvolvimento da organização. O autor afirma ainda que “esse mecanismos são cumulativos no sentido em que, em um estágio posterior, todos os mecanismos anteriores de mudança estão ainda operando, embora outros se tornem relevantes.”

Estágio Organizacional	Mecanismos de Mudança
Formação da base e crescimento inicial	1. Mudança incremental mediante evolução específica 2. Evolução auto-orientada por meio de insight. 3. Promoção de híbridos no interior da cultura.
Meia Idade	4. Promoção sistemática de subculturas selecionadas 5. Sedução tecnológica 6. Infusão de outsiders 7. Escândalos e explosão de mitos
Maturidade e declínio	8. Turnarounds (modificações drásticas) 9. Fusões e aquisições 10. Destruição e renascimento

Quadro 3: Mecanismos de Mudança Cultural
Fonte: Adaptado de Schein (2009)

Ao se observar o quadro 3 pode-se perceber que dentro dos estágios de evolução da organização a cultura sofre uma série de pressões que podem levar a mudança cultural. Dentro do estágio de formação da base e crescimento inicial da corporação a cultura tende a ser uma

força de ascensão positiva que necessita ser elaborada, desenvolvida e articulada. Na meia idade observa-se que a corporação tende a ficar diversa, várias subculturas estão emergindo neste momento, cabe dessa forma aos líderes decidirem estrategicamente quais serão os elementos na organização que necessitam de mudanças e quais podem ser preservados. Todavia, os líderes têm o poder de aumentar a diversidade e encorajar a formação de subculturas ou, podem, mediante seleção e promoção, reduzir a diversidade e, assim, manipular a direção em que determinada organização evolui culturalmente. Por fim na maturidade e declínio a cultura torna-se de certa forma mais disfuncional e a mudança desta pode ser apenas por meio de eventos drásticos, como fusões, escândalos e modificações drásticas nos ambientes organizacionais.

Ainda acerca do processo de mudança da cultura dentro dos diversos estágios de evolução da organização Schneider (1996) afirma que “são os dirigentes que conduzem a formação e manutenção da cultura” desta forma é importante estes perceberem possíveis incongruências da cultura estabelecida em relação ao papel da organização para com o seu ambiente, tomando medidas que possibilitem a mudança da cultura de forma a proporcionar um alinhamento da corporação com o seu ambiente.

Desta forma Schein (2009 p. 313) apresenta um modelo de mudança planejada que possibilita os líderes agilizar e gerenciar a mudança cultural. Esse processo tem início com a negação da validade de algum elemento organizacional, o que provoca uma ansiedade de sobrevivência ou sentimento de que alguém deve mudar, todavia essa necessidade de um novo aprendizado associado de mudança no *Status Quo* dos indivíduos gera no grupo um sentimento de resistência e negação pelo grupo. Todavia, a única maneira de se superar a resistência é amenizando a ansiedade da aprendizagem, tornando o aprendiz psicologicamente seguro por meio das etapas presentes no quadro 4, assim, se após o processo de criação de segurança psicológica “ocorrer uma nova aprendizagem, ela, geralmente, reflete redefinições cognitivas que consiste em aprender novos conceitos e novos significados de conceitos antigos e adotar novos padrões de avaliação.”

PASSOS PARA SE CRIAR SEGURANÇA PSICOLÓGICA NOS INDIVÍDUOS SUBMETIDOS À APRENDIZAGEM TRANSFORMACIONAL	1. Visão positiva constrangedora.
	2. Treinamento formal.
	3. Envolvimento do aprendiz.
	4. Treinamento informal de grupos e de equipes familiares relevantes.
	5. Campos de prática, coaches e feedback.
	6. Modelos de papel positivos.
	7. Grupos de apoio em que os problemas e aprendizagem possam ser ventilados e discutidos.
	8. Um sistema de recompensas e disciplinas e estruturas organizacionais que sejam consistentes com o novo modo de pensar e trabalhar.

Quadro 4: Oito passos para se criar segurança psicológica nos indivíduos
 Fonte: Adaptado de Schein (2009)

Em síntese a metodologia de mudança cultural apresentada acima esta diretamente relacionada aos problemas que as organizações devem resolver, por conseguinte as metas de mudança devem ser elaboradas tomando por base esses problemas a serem resolvidos, o autor afirma ainda que somente quando essa metas forem explícitas é oportuno realizar uma aferição cultural para se definir como a cultura pode contribuir ou dificultar a mudança.

Por fim, partindo para uma análise conceitual de cultura organizacional Schein (2009) apresenta três níveis de percepção de cultura organizacional figura 1 que torna mais simples a sua compreensão.

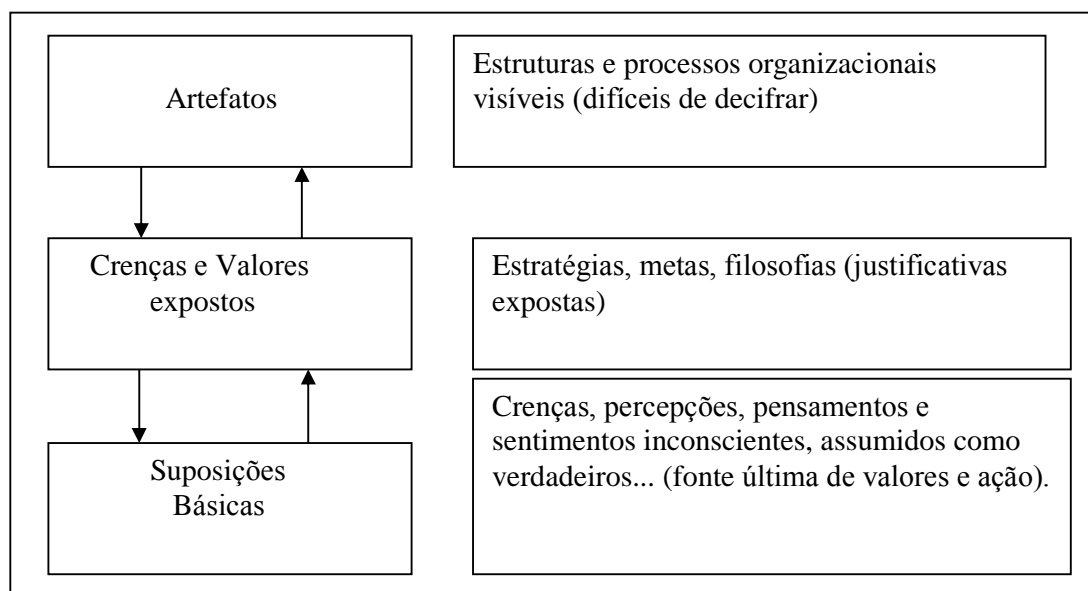


Figura 1: Níveis de cultura
 Fonte: Schein (2009, p. 24)

No nível dos artefatos é observado como um dos mais fáceis de obter porém é muito difícil de analisar, pois apesar de se visualizar como o grupo constrói seu ambiente e se comporta dentro dele é difícil compreender a lógica subjacente ao comportamento. Esse nível é composto pelo ambiente físico da organização, ou seja, estrutura organizacional, disposição física, vestuário das pessoas, padrões comportamentais visíveis e documentos públicos. O nível das crenças e valores expostos, esses elementos é de difícil observação, para identificá-los é necessário ao pesquisador realizar entrevistas com os membros ou realizar análise de conteúdos verificando documentos da organização. Esse nível permite o gestor identificar apenas os valores manifestos da cultura, ou seja, o que as pessoas dizem ser o motivador do seu comportamento, podem apenas refletir racionalizações ou aspirações do grupo. Por fim, no nível das suposições básicas prevalecente, observam-se os elementos que definem a percepção, a forma de pensar e de sentir dos membros de um grupo, sendo está à essência da cultura de uma corporação.

Assim, Trompenaars (1994, p. 28), afirma que “os níveis externos são produtos e artefatos que simbolizam os valores mais profundos e básicos e as premissas sobre a vida.” Por fim o autor diz que os diferentes níveis da cultura não independem um do outro, mas se complementam de forma sistêmica.

De forma conclusiva, esse tópico discutiu o processo de formação conceitual de cultura e cultura organizacional, observando as percepções dos autores que tratam a temática de forma ambígua, paradoxal e polêmica, toda via a discussão permitiu verificar as visões antropológicas e funcionais acerca da cultura organizacional, elem de discutir dentro de uma perspectiva administrativa o processo de formação, mudança e níveis de análise e compreensão da cultura organizacional.

2.3. VISÃO GERAL DE ESTRATÉGIA

A origem etimológica e conceitual do termo estratégia advém da área militar, tendo sido a Grécia Antiga uma das primeiras civilizações e despertar interesse em estudar este novo conceito. *Strategos*, para os gregos antigos foi um título político dado a chefes tribais na antiga cidade Grega de Atena que dava a integração entre o comando militar e as funções de gestão do espaço público, dando origem ao generalismo que nada mais que o gestor do exercito. Por sua vez *strategia* significava a arte deste general, ou seja, habilidades

comportamentais com a qual o mesmo exercia o seu papel de planejar ações e objetivos, organizar o exercito de sua nação, dirigir os esforços coletivos para os objetivos propostos e controlar o processo (SERRA, TORRES, TORRES, 2014).

Esta arte foi tornado-se cada vez mais importante para a sobrevivência e evolução das sociedades na idade antiga desta forma Oliveira (1991) afirma que no tempo de Péricles, por volta de 450 a.C., o termo estratégia passou a ser visto como um conjunto de habilidades gerenciais como: administração, liderança e poder.

A sistematização desses novos conhecimentos possibilitou o do desenvolvimento de uma área específica para o estudo do generalato. Desta forma Vizeu e Gonçalves (2010, p. 7) apresentam a Estratégia como sendo “um campo de estudos sobre o ofício do *strategos*, esta disciplina desenvolveu-se enquanto corpo de conhecimento e técnicas analíticas, ou seja, uma disciplina preocupada em desenvolver o ofício do *strategos* pela sistematização de seu saber e competência”.

Com a queda do império Grego e ascensão da Macedônia com Felipe e o seu filho Alexandre, o Grande, o termo passou a referir-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governo global. Já na época de Napoleão, o termo estratégia relacionou-se com movimentos políticos e econômicos com o objetivo de obter mudanças para atingir a vitória militar (OLIVEIRA, 1991).

Na obra A Arte da Guerra de Sun Tzu (2004), mostra-se que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos.

Clausewitz (1996), ao se definir táticas e estratégia, afirma que táticas se referem ao planejamento e à condução de batalhas, enquanto a estratégia é o uso das batalhas com o objetivo da guerra.

Outro pensador que contribuiu com a evolução conceitual do tema estratégia foi Maquiavel no século XVI, segundo Griffin (1996) a forma de se estabelecer estratégias por Maquiavel se diferencia dos demais, pois o processo se deu por meio da análise de acontecimentos passados, ou seja, Maquiavel propõe uma análise histórica dos grandes líderes do passo para definição das estratégias de hoje. As proposições de Maquiavel se deram a partir de três princípios: o primeiro está relacionado à capacidade humana de realizar e controlar eventos o segundo é a fortuna e o acaso como contraponto do primeiro e ultimo é oportunidade como equilíbrio da tríade. Desta forma observa-se como ponto fundamental da doutrina estratégica proposta por Maquiavel a proposta de que a construção da ação deve estar vinculada a minimização da utilização dos recursos e otimização dos resultados, ou seja, a doutrina de condicionamento entre fins e meios.

A incorporação do termo estratégia ao mundo empresarial se deu tomando por base a proximidade do seu significado com as diversas características presentes nas práticas gerenciais que se firmaram nas organizações no final da Segunda Guerra Mundial, ou seja, a incorporação do termo estratégia às práticas gerenciais se deu por força de metáfora (VIZEU; GONÇALVES, 2010).

Desta forma no decorrer do século XX, o conceito de estratégia se adequou a um mundo organizacional de relativa estabilidade, passando por poucas mudanças, acompanhando, apenas, as evoluções vivenciadas em uma era que Hamel (2000) define como progressista, onde seus pilares estavam fundamentados na estabilidade e poucas mudanças no ambiente organizacional.

No período de transição para o século XXI, um clima de profunda ansiedade toma conta do ambiente organizacional, presencia-se uma época de grande instabilidade no qual a descontinuidade das mudanças é um fator presente, gerando certo, alvoroço entre as empresas (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Nesse contexto, pode-se observar uma nova definição ao termo, onde é deixado de lado a visão da estratégia como plano, e passa-se a ver a estratégia como um processo de atividade contínua, abrangendo toda organização e seu ambiente por meio de decisões e ações, que gerem cooperação entre partes. Assim Mintzberg et al. (2006) definem processo estratégico como sendo um processo de moldagem no qual as estratégias efetivas ganham vida. Desta forma Mintzberg et al. (2006, p. 130) afirmam que:

Moldar evoca habilidade tradicional, dedicação, perfeição por meio do domínio dos detalhes. O que à cabeça não é tanto pensamento e razão, mas sim envolvimento, um sentimento de intimidade e harmonia com os materiais disponíveis, desenvolvido através de longa experiência e comprometimento. A formulação e a implementação se unem em um processo fluido de aprendizado pelo qual as estratégias criativas se desenvolvem.

Por sua vez, Ansoff (1991) afirma que uma organização necessita definir um sentido a sua busca e criação de novas oportunidades, sendo assim, ele define estratégia como um dos vários conjuntos de normas de decisão que direcionam o comportamento de uma empresa. Todavia Ansoff (1993, p. 75) apresenta esta estratégia como “uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam a empresa hoje em dia; mas é complexa, sua introdução é dispendiosa e seu uso é caro.

Para Hamel e Prahalad (1995), o conceito de estratégia está diretamente relacionado com medidas concebidas em uma situação presente, por meio do que ele chama de arquitetura

estratégica, visando interceptar o futuro, isto é, construir as oportunidades futuras, por meio de um desenho estratégico bem definido.

Com uma visão voltada mais para competição entre empresas, Porter (1999) mostra que o lema da estratégia competitiva é ser diferente (única). Significa escolher um conjunto diferente de atividades para proporcionar uma mistura única de valores. É a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo este conjunto de atividades. Cada empresa deve se posicionar da sua forma, realizando estes trade-offs de atividades. É certo que uma posição valiosa pode atrair a imitação de empresas já estabelecidas ou de empresas que estão entrando no mercado, mas é por isso que a empresa deve ter um foco claro nestas opções excludentes. É importante manter os princípios essenciais deste posicionamento para que não ocorra uma confusão nas cabeças das pessoas e a quebra da imagem e reputação da empresa.

Por fim, Miles e Snow (2003) percebem a estratégia baseados na idéia de que as estratégias são formuladas de forma congruente com o ambiente externo, ou seja, mantém uma relação de ajuste das características internas da empresa com as estratégias e seu ambiente externo. A percepção de Miles e Snow (2003) reflete a inter-relação entre os três tipos de problemas relacionados com a adaptação organizacional (problemas empresariais, problemas de engenharia e problemas administrativos), não havendo predomínio de um sobre o outro, já que todos contribuem para a orientação estratégica da empresa, em função do alto grau de interdependência entre as várias áreas funcionais da empresa, uma vez que a estratégia é analisada de maneira ampliada e não de maneira fragmentada.

Com isso, pode-se entender que, em meio a um processo de evolução do conceito de estratégia, se verifica uma convergência do mesmo para a crescente necessidade do uso da estratégia no mundo organizacional, pois oferece aos gestores organizacionais a possibilidade de lidar com as incertezas e riscos, de forma que possam estabelecer simultaneamente relações de colaboração e competição sustentável com seus concorrentes, possibilitando aos mesmos gerirem, de forma efetiva, os recursos limitados, visando não apenas atingir suas metas e objetivos, mas garantir a sua sobrevivência nesse ambiente caótico, contribuindo com o processo de construção de uma lógica estratégica que considera o futuro: dinâmico, competitivo e ao mesmo tempo cooperativo buscando sempre o consenso entre as partes envolvidas (VIZEU E GONÇALVES, 2010).

Por fim o termo estratégia norteou todo o processo de evolução da humanidade, aplicando-se, em essência, em cada tipo e organização desenvolvida pelo homem, de modo a obter-se vantagens em um processo intensificado de disputa por posicionamento e vantagens seja na guerra, entre nações, ou na disputa por mercado, entre empresas

2.4. CONCEITOS E EVOLUÇÃO DE PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS

O termo planejamento merece atenção, pois, além de empregado de forma comum na área de administração, aparece igualmente ligado à estratégia, como planejamento estratégico.

No campo da administração, Hampton (1992) afirma que planejamento inclui a determinação de objetivos, formulação de estratégias, políticas e planos operacionais e tomada de decisão.

Segundo Tachizawa e Rezende (2000), o planejamento é um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar os objetivos propostos e, portanto, atingir um futuro desejado. O seu propósito básico não é o de prever o futuro, mas o de examinar alternativas futuras, analisar o leque de escolhas, priorizar, optar por uma delas, no sentido de minimizar ações incorretas e prever e prover os meios e recursos necessários, no intuito de buscar a redução de incertezas e minimizar os riscos.

Assim, o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro (OLIVEIRA, 1991). Essa visão está diretamente relacionada com uma aplicação específica do processo decisório e abre um espaço para várias definições como: planejar é definir os objetivos a serem alcançados, definir meios para possibilitar alcançar resultados, a transição de uma situação conhecida para uma situação desejada em um determinado intervalo de tempo e, por fim, significa tomar decisão no presente de forma que afete o futuro, reduzindo, assim, as incertezas.

Dentro de uma perspectiva tradicional, o planejamento vai ser dividido por níveis organizacionais que concentra o direcionamento estratégico da empresa apenas sobre a visão da alta administração, desconsiderando os outros níveis organizacionais.

Assim, Almeida (2001) vai dividir o planejamento em três níveis: estratégico, administrativo e operacional. As decisões no nível estratégico afetam toda a organização e tem caráter de longo prazo. As decisões, no nível administrativo, são orientadas a integrar as decisões estratégicas às decisões operacionais. As decisões no nível operacional estão associadas às ações do dia a dia e tem caráter de curto prazo.



Figura 2 – Níveis de decisão e os tipos de planejamento
 Fonte: Almeida, (1991, p. 36)

Entretanto, Wood Jr. (1999, p. 243) afirma que o conceito de planejamento vai relacionar-se diretamente com o futuro, onde define como sendo: “Uma forma de se pensar no futuro, em exercício quase lúdico em que se especula sobre cenários, direções e ações.” Destacam ainda que, para os planejadores, o futuro não é apenas especulativo, sedo assim, eles buscam transformar esse futuro em uma realidade, portanto, o plano, em um sentido mais amplo, é uma forma de preparar e controlar o futuro.

Discutir-se-á agora, aspectos inerentes ao planejamento estratégico desde a sua origem até a sua mudança de conceito e adaptação ao contexto de intensas mudanças vividas no mundo organizacional hoje.

O Planejamento Estratégico terá sua origem no início da década de 60, em um contexto de expansão e diversificação dos negócios, onde o seu principal objetivo era buscar um alinhamento entre o ambiente interno e o externo às organizações (WOOD JR, 1999).

Nesse período, o planejamento era visto como um modelo documental que apresentava resultados eficientes, tomando por base um ambiente pouco mutável onde a competição não era tão intensificada como a vivenciada nos dias de hoje.

Nesse contexto, Oliveira (1991, p. 32 – 33) vai definir o planejamento estratégico como sendo: “[...] um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.”

Todavia, existem autores que descrevem o planejamento estratégico não como uma técnica, mas como um conceito, a exemplo de Drucker (1998) que definiu planejamento estratégico como o planejamento do futuro a longo prazo, para a empresa, incluindo a fixação dos principais objetivos globais, a determinação dos caminhos básicos a usar na persecução desses objetivos e os meios a empregar para conseguir os recursos necessários para tanto.

Por sua vez, Fischmann e Almeida (1991, p. 25) definem o planejamento estratégico como sendo:

[...] uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e das ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças.

Todavia essa lógica vivencia um processo de desarticulação quando é associado a estratégia como um processo formal de planejamento estratégico em um ambiente de constates e desordenadas mudanças.

Tomando por base um contexto de grande turbulência, no qual, tanto o processo competitivo quanto as incertezas do ambiente vem se acentuando gradativamente, é válido relatar que esse modelo de planejamento estratégico apresentado anteriormente como ferramenta de trabalho, é visto como técnica ultrapassada na área de estratégia, sendo isto aceito por vários autores. As críticas ao planejamento estratégico são admitidas inclusive por Ansoff et al. (1976, p. 39), ao afirmar que experiências em empresas têm demonstrado que os preceitos do planejamento estratégico são difíceis de serem implantados na prática.

Zaccarelli (2000, p. 15) afirma que as pessoas bem informadas sabem que o planejamento estratégico já “passou o bastão” e foi substituída pela força do seu jovem sucedâneo, a estratégia moderna.

Contribuindo com essas visões Mintzberg (2004, p. 38-39) diz que “planejamento estratégico não pode ser sinônimo de formação estratégica, que abrange tudo isso, e certamente não é eficaz neste processo. A implicação disso é que o planejamento pode ter menos a ver com formação de estratégia do que geralmente se alega”, todavia o autor afirma que os indivíduos envolvidos com o planejamento têm mais trabalho a fazer do que eles percebem.

Esse modelo de planejamento “incrementalista” em meio às incertezas e mudanças do mundo organizacional dificilmente apresenta valor agregado, sendo eficiente apenas em ambientes de relativa calma. Hamel e Prahalad (1995 p. 327) afirmam que: “Para ampliar a previsão do setor e desenvolver uma arquitetura estratégica de apoio, as empresas precisam de uma nova perspectiva sobre o que significa ser estratégico.” Baseado nessa lógica ele apresenta algumas distinções entre o antigo modelo de elaboração do planejamento estratégico e o novo modelo baseado na arquitetura organizacional (Quadro 5)

	Planejamento Estratégico	Criação da Arquitetura Estratégica	
Objetivo de Planejamento	Melhoria incremental na participação e posição no mercado	Redefinição das regras do setor e criação de novo espaço competitivo	
Processo de Planejamento	Baseado em Formulas e rituais	Exploratória e aberta	
	Setor e estruturas de mercado existentes como base	Compreensão das descontinuidades e competências como base	
	Análise da estrutura do setor	Busca de novas funcionalidade ou novas formas de oferecer as funcionalidades tradicionais	
	Teste da adequação entre recursos e planos	Ampliação dos horizontes de oportunidades	
	Elaboração do orçamento e alocação de recursos entre projetos concorrentes	Teste para estabelecer o significado e a época favorável das novas oportunidades	
	Negócios individuais como unidades de análise	Desenvolvimento de planos para aquisição e migração de competências	Desenvolvimento de planos de abordagem às oportunidades
			A corporação como unidade de análise
Recursos de Planejamento	Executivos das unidade de negócios	Muitos gerentes	
	Poucos especialistas	A sabedoria coletiva da empresa	
	Orientado para o staff	Orientado para a diretoria e para o pessoal de linha	

Quadro 5 – Planejamento Estratégico X Arquitetura Estratégica
 Fonte: Hamel e Prahalad (1995 p.327-328).

Pode-se observar que esse novo modelo enfatiza a elaboração da estratégia como modelo de aprendizado organizacional quebrando com o modelo formal de criação de estratégia que pregava a participação apenas do setor de planejamento com seus sistemas formais de informação, desconsiderando no processo a “sabedoria coletiva da empresa.”

Aprofundando ainda mais essa discussão, Hamel e Prahalad (1995) apresentam um exercício que é necessário os estrategistas desenvolverem para formular estratégias dentro de uma lógica de aprendizado se utiliza a síntese das idéias subjacetees para se identificar as competências essenciais da organização, ou seja, esse modelo quebra uma perspectiva restrita, que não permitia aos gerentes ver estrategicamente as competências essenciais da organização, permitindo interação e troca de experiências entre diversos ambientes organizacionais o que favorece a formulação de estratégias efetivas para que as organizações possam sobreviver em meio a essa turbulência ambiental.

Tese	Antítese	Síntese
Corporação	Unidades de Negócios	Interligação
Centralizada	Descentralizada	Coletiva
Burocrática	Investida de empowerment	Orientada
Clones	Renegadas	Ativistas
Voltada para a tecnologia	Voltada para o cliente	Voltada para os benefícios
Diversificada	Negócios essenciais	Competências essenciais

Quadro 6 – Paralelo entre Tese, Antítese e Síntese

Fonte: Hamel e Prahalad (1995 p. 340)

Finalmente, Prahalad (2004 p. 233) apresenta um novo paradigma que vai completar o ciclo para formulação de estratégias para um futuro competitivo. Para ele, em um mundo de co-criação:

[...] a estratégia é um processo de experimentação contínua, de redução do risco, de compressão do tempo, de minimização dos investimentos e de maximização de impacto no mercado. A estratégia deve ser um processo de inovação e descoberta.

Prahalad (2004) fecha seu pensamento afirmando que para qualquer organização que queira sobreviver, nesse contexto de incerteza, necessita estar inserida no mercado de forma colaborativa em um processo que permita aos gerentes utilizar-se mais da criatividade para poder competir dentro desse ambiente.

Por sua vez, Mintzberg et al (2006) apresentam a formação artesanal da estratégia. Esse modelo é desenvolvido dentro de uma metáfora que compara gerentes a artesões e a estratégia à argila, onde eles se posicionam entre o passado das capacidades da empresa e um futuro de possibilidades no mercado.

Para Mintzberg et al (2006 p. 130) essa tese é estruturada de forma simples onde destacam que:

[...] a imagem artesanal capta melhor o processo pelo qual estratégias eficientes acontecem. A imagem do planejamento, há tempo popular na literatura, distorce esses processos e, desta forma, desorienta as organizações que a abraçam descomprometidamente.

Esses conceitos e modelos abordados fornecem uma visão atual acerca da estratégia, desarticulando o planejamento estratégico (inicialmente desenvolvido para um ambiente de estabilidade e poucas mudanças), pois foi visto anteriormente a incapacidade do modelo em dar uma resposta eficaz a atual dinâmica organizacional. Em contrapartida, essas novas formas vêem a estratégia como um fator chave para enfrentar o processo turbulento de mudanças vivenciado hoje. Assim pode-se fazer um paralelo onde se apresenta a lógica tradicional de planejamento estratégico versus a visão moderna de estratégia (Quadro 7).

Lógica Tradicional de Planejamento Estratégico	Visão Moderna de Estratégia
Lógico	Consenso
Linear	Processo
Documental	Síntese
Formal	Futuro
Burocrático	Dinâmica
Centralizador	Cooperação
Romântico	Competição

Quadro 7: Planejamento Estratégico X Estratégia
 Fonte: D'anjour; Añez e Lemuel (2006, p.10).

Após apresentado como a estratégia vem sendo trabalhado em um contexto de grades mudanças, serão apresentados, algumas das principais visões conceituais, que marcaram o processo estratégico nas organizações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13) apresentam de forma metafórica as diferentes visões conceituais a cerca da estratégia como partes de um único animal que é a própria “estratégia”, os indivíduos que se aventuram a desvendar esse grande animal, muitas vezes agem como cegos, distorcendo a visão do todo em detrimento de sua percepção isolada acerca de uma parte do animal. Todavia esse indivíduo continua em “total ignorância” acerca do que é a estratégia. Desta forma, os autores dividiram o estudo da estratégia em dez escolas de pensamento que ajudam a formar a imagem do que deve ser o processo estratégico nas organizações. Assim serão apresentadas a baixo as dez escolas da estratégia com suas principais características:

- A primeira escola apresentada pelo autor é a do Desing, que vê a estratégia como uma um processo de concepção informal que consiste na busca de alinhamento entre as capacidades internas e as possibilidades externas, nessa escola, destaca-se o uso de uma das noções mais utilizada no processo de formulação do planejamento estratégico que é o SWOT (ver Figura 3);



Figura 3: Modelo Básico da Escola do Desing – SOWT
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 30)

- A escola do planejamento considera práticas formais separadas e sistemáticas, essa escola apresenta como principal personalidade Igor Ansoff, no modelo de formulação assim como na escola desing destaca-se o de SOWT, onde todo o processo de formulação se concentra na mão do executivo principal e a responsabilidade pela execução esta com os planejadores, e, por fim, as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.
- A escola do posicionamento, ver a formulação da estratégia como um processo analítico que focaliza a seleção de posicionamento no mercado, onde afirma que o desempenho de toda a empresa depende da sua rentabilidade e de seu setor, a função do estrategista consiste em entender os motivos que levam à rentabilidade ou à falta dela em seu setor e os dois caminhos a serem percorridos são com preços superiores ou custos mais baixos, nessa escola, destaca-se, como principal autor, Porter, e destacam-se como principais metodologias e ferramentas a matriz BCG (do Boston Consulting Group) e análise das forças competitivas de Porter (Figura 04).

Forças que impulsionam a concorrência em um setor:

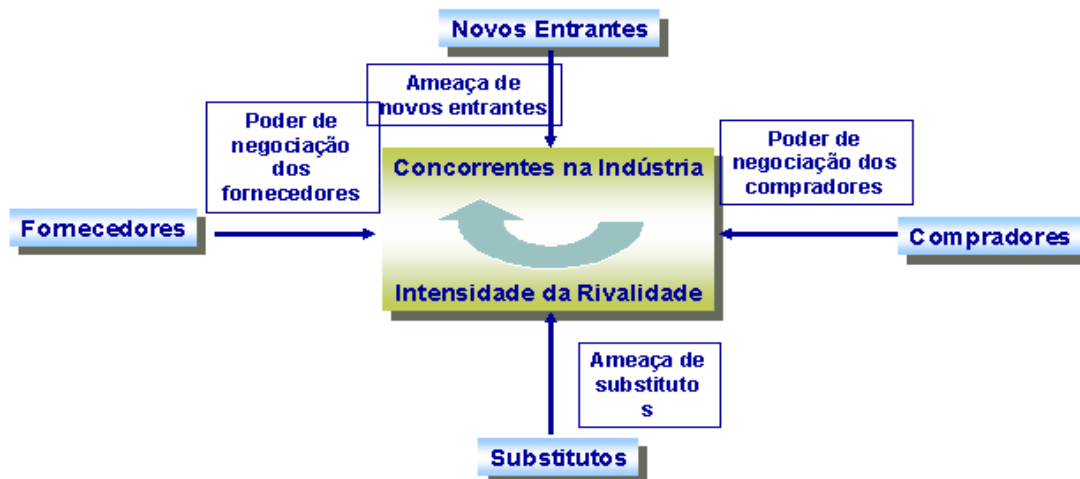


Figura 4: Teoria das Cinco Forças da Estrutura de Setores
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 82)

- A Escola Empreendedora assim como a escola de posicionamento tem sua origem na economia, porém estava limitada e decidir o que produzir e a que preço. Esta escola está em uma posição intermediária não adotando um posicionamento totalmente diferente da escola do design. As principais percepções desta escola está na “visão”, ou seja, uma representação mental da estratégia, desenvolvida ou pelo menos presente na mente dos líderes, essa visão é um elemento inspirador e um senso do que se precisa ser feito, todavia essa visão tende a ser mais uma imagem do que um plano articulado o que dar a flexibilidade ao líder para adaptado de acordo com suas vivências, o que transforma a estratégia empreendedora ao mesmo tempo em “deliberada” e “emergente”.
- A Escola Cognitiva posiciona-se como um elo entre as quatro primeiras escolas, mais objetivas, e as cinco últimas escolas, que são mais subjetivas. Esta escola busca sondar a mente do estrategista para compreender a visão estratégica e o seu processo de formação. Desta forma esta escola busca aporte teórico principalmente na psicologia cognitiva. Esta escola vai se dividir em duas alas a primeira mais positivista, que considera o processo de organização do conhecimento como um direcionamento para se formar uma imagem objetiva do mundo, a segunda mais subjetiva ver a estratégia como uma forma de compreensão do mundo. Por fim pode-se destacar o relativo

potencial desta escola em transformar o ensino e o fazer estratégico em relação do que é pregado hoje.

- A Escola de Aprendizado trata o processo de formação de estratégias como ações de aprendizado coletivo, embora exista a atuação individual dos indivíduos, esta escola defende que o aprendizado coletivo sobre uma determinada situação reflete na capacidade da organização em lidar com esta situação. Desta forma esta escola destaca a ineficácia dos modelos sugeridos pelas escolas mais tradicionais de formulação de estratégia. A escola de aprendizagem alicerça suas premissas básicas na formulação da estratégia como um processo de aprendizado coletivo ao longo do tempo, formação de um sistema coletivo de aprendizado formando vários estrategistas, caráter emergente do aprendizado, visão do líder como gestor do aprendizado estratégico para então conseguir formar elo entre passado e futuro para então guiar o comportamento geral da organização. Como pensadores dessa escola destaca-se: Quinn, C.K. Prahalad e G Hamel.
- A Escola do Poder considera o processo de formulação de estratégia como um jogo de influencias que usa o poder e a política para elaborar estratégias que venham a favorecer um grupo em detrimento do outro, a escola apresenta o poder como um exercício de influencia já a política é vista como exploração do poder. Os autores dividem nesta escola o poder como sendo: “micro” ou seja vê a formulação das estratégias por meio de uma dinâmica de persuasão, negociação a de confronto direto e “macro” que ver a corporação gerando uma situação de conforto para ela mesma.
- A Escola Cultural diferente da escola do poder busca a integração entre seus diversos agentes organizacionais, atentando para como a cultura da empresa pode manter a estabilidade estratégica desta. Esta escola apresenta a formação de estratégias organizacionais como um processo de interação social, essas crenças culturais são adquiridas pelos indivíduos nas organizações por meio de um processo de socialização, todavia esse indivíduo só é capaz de perceber parte dessas crenças que dão sustentabilidade a cultura ao passo que, a origem e as explicações podem ficar obscuras, desta forma a estratégia assume o formato de uma perspectiva atrelada as intenções da coletividade, definido como os recursos ou potenciais que serão utilizados para se atingir diferenciais competitivos. Por fim, os autores apresentam a cultura como uma ideologia que não motivam a mudança estratégica, entretanto pode proporcionar alteração no posicionamento estratégico da organização.

- A Escola Ambiental parte do pressuposto que a organização está dentro de um ambiente que exerce uma forte influência direcionando o seu processo de formulação de estratégias, desta forma os pensadores dessa corrente vêem a organização como um agente passivo que passa a maior parte do seu tempo reagindo às mudanças ambientais para não ser eliminada. Um ponto importante a ser percebido é que essa escola coloca o ambiente como uma das três forças centrais para formação da estratégia estando este junto da liderança e da organização. Todavia a liderança é tida como um elemento passivo na hora de compreender o ambiente e possibilitar a adaptação da organização, por fim os autores destacam a necessidade que as organizações têm de se agruparem em nichos característicos do tipo ecológicos, nos quais tendem a ficar até o fim dos recursos e sua conseqüente extinção.
- Por fim a Escola de Configuração se apresenta de forma diferente das demais, pois ela possibilita a reconciliação o que poderia gerar uma integração entre os discursos das demais escolas. Esta escola se divide em duas correntes. A primeira descreve a situação da organização e de todo o seu ambiente – como configuração, a segunda por sua vez, trata do desenvolvimento de estratégias – como transformação. Essa dinâmica entre a formação de uma configuração e a mudança com a transformação determina o ciclo de vida da organização, porém a capacidade do gestor em administrar esse processo de ruptura pode garantir a sobrevivência da organização. Os autores afirmam ainda que não seja tão relevante a forma de geração da estratégia é importante que cada uma se encontre em seu tempo e contexto, outro ponto que merece destaque é que o resultado da geração de estratégias pode assumir diversas formas desde que estejam cada uma em seu tempo e adequado ao seu contexto.

O quadro 8 apresenta de forma sucinta algumas peculiaridades presentes nas dez escolas apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

ESCOLAS	Fontes	Disciplina de base	Campeões	Mensagem pretendida	Mensagem realizada	Categoria da escola / Homilia associada
Design	P. Selznich	Nenhuma (arquitetura como metáfora)	Estudo de casos de professores (especialmente na ou da Harvard University)	Ajustar	Pensar (criação de estratégia como estudo de caso)	Prescritiva / “Olhe antes de pular”.
Planejamento	Ansoff	Alguns links com planejamento urbano, tória de sistemas e cibernética.	Gerentes “profissionais”, MBAs, especialistas, consultores governamentais – especialmente na França e EUA.	Formalizar	Programar (em vez de formular)	Prescritiva / “É melhor prevenir que remediar”
Posicionamento	Trabalho de Purdue University (D. E. Schendel, K. J. Hatem), M. E. Porter.	Economia (organização industrial e história militar)	Como na escola de planejamento, particularmente tipos de pessoal analítico, “butiques” de consultoria e escritores militares - EUA	Analisar	Calcular (em vez de criar ou comprometer)	Prescritiva / “Nada além dos fatos, senhora.”
Empreendedora	J. A. Schumpeter, A. H. Cole e outros economistas	Nenhuma (embora os trabalhos iniciais venham de economistas)	Imprensa popular, individualista, pequenas empresas, pessoas em todos os lugares, porém mais decididamente na América Latina e entre os chineses no estrangeiro.	Imaginar	Centralizar (e então esperar)	Descritiva (algumas vezes prescritiva) / “Leve-nos ao seu líder”.
Cognitiva	H. A. Simon e J.G. March	Psicologia (cognitiva)	Aqueles com tendência psicológica – pessimista em uma asa, otimistas na outra	Enfrear ou criar	Preocupa-se (sendo incapaz de enfrentar em qualquer um dos casos)	Descritiva / “Vou ver quando acreditar.”
Aprendizado	C. E. Lindblom, R. M. Cyert e J. G. March, K. E. Weick, J. B. Quinn e C.K. Prahalad, G. Hamel.	Nenhuma (talvez algumas ligações periféricas com a teoria do aprendizado em psicologia e educação); teoria do caos em matemática.	Pessoas iniciados à experimentação, ambigüidade, adaptabilidade – especialmente no Japão e na Escandinávia.	Aprendizado	Faça (ao invés de tentar)	Descritiva / “Se você não conseguir na primeira vez, tente, tente novamente.”

Poder	G. T. Allison (micro), J. Pfeffer e G.R. Salancik e W. G. Astley (macro)	Ciência Política	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração – especialmente na França.	Promoção	Acumule (ao invés de compartilhar)	Descritiva / “Procure o número um”
Cultural	E. Rhenman e R. Normann na Suécia. Nenhuma fonte óbvia em outros locais.	Antropologia	Pessoas que gostam do social, do espiritual, do coletivo – especialmente na Escandinávia e Japão.	União	Perpetue (ao invés de mudar)	Descritiva / “Um fruto nunca cai longe do pé”
Ambiental	M. T. Hannan e J. Freeman. Teóricos da contingência (ex.: D. S. Pugh et al.)	Biologia	Ecologistas de populações, alguns teóricos organizacionais, divisores e positivistas em geral – especialmente nos países anglo-saxões	Reação	Capitule (ao invés de confrontar)	Descritiva / “Tudo é sempre relativo.”
Configuração	A. D. Chandler, grupo da McGill University (H. Mintzberg, D. Miller e outros), R. E. Miles e C. C. Snow.	História	Aglomerado e integradores gerais, bem como agentes de mudança; configuração mais popular talvez na Holanda; transformação mais popular nos EUA.	Integração, transformação	Aglomere (ao invés de dividir, adaptar)	Descritiva e prescritiva / “Tudo tem seu tempo...”

Quadro 8: Dimensões das dez escolas da estratégia
 Fonte: Mintzberg et al (2006, p.41-42)

Ao se identificar cada uma das dez escolas que compõem o processo de formação das estratégias e seus pressupostos básicos é necessária agora formar uma visão do que venha a ser o animal metafórico proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), quando falam do processo de formação da estratégia em nossos dias. Desta forma estes autores desenvolveram a figura 5 que mostra a integração entre essas diversas escolas no processo de formação da estratégia, simbolizando desta forma, a condição de um animal metafórico vivo.

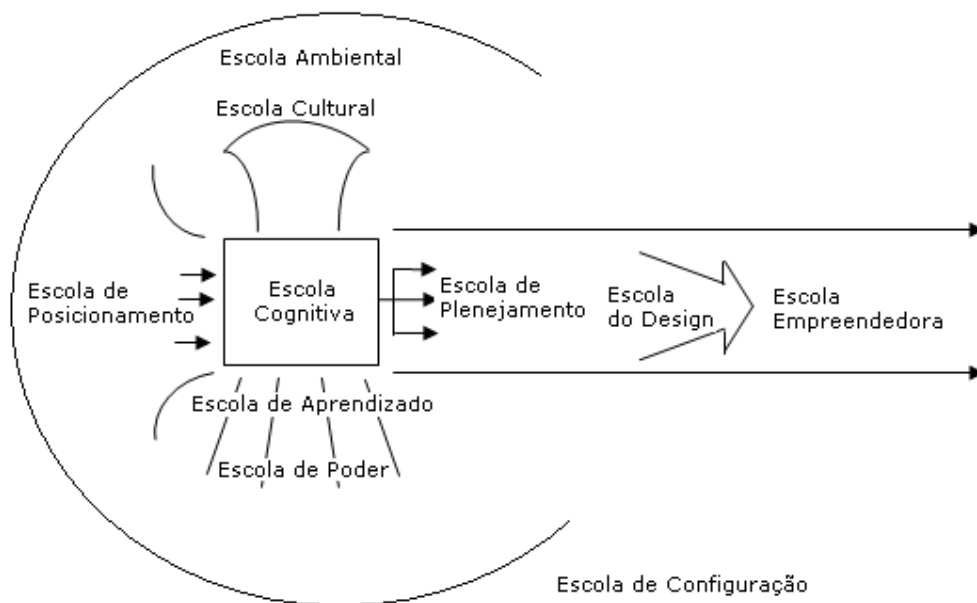


Figura 5: Dividindo o processo.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 273)

Desta forma Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.274) afirmam que:

A formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também percepção; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que ode ser um ambiente exigente.

Assim pode-se concluir este tópico destacando a complexidade existente no processo de formulação e implementação de estratégias nas organizações, no qual não se identifica uma corrente de pensamento que venha a emergir como uma verdade absoluta acerca do pensar estratégico, por conseguinte, observa-se uma tendência de articulação de pensamentos de forma a possibilitar a organização desenvolver o seu processo estratégico de forma a se adaptar ao seu contexto ambiental.

2.5. MODELOS TEÓRICOS UTILIZADOS NA PESQUISA

2.5.1. Estratégia Organizacional na Visão de Miles e Snow

Em sua obra Miles e Snow (2003) desenvolvem uma taxonomia baseada na idéia de que os gerentes procuram criar estratégia que sejam congruentes com o contexto externo da organização, desta forma as organizações buscam atingir um ajuste entre sua configuração interna seu posicionamento estratégico e as influencias do ambiente externo.

Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que o desenvolvimento do modelo teórico proposto por Miles e Snow, nasceu de um estudo de empresas em quatro segmentos industriais (edição de livros escolares, eletrônica, processamento de alimentos e serviços de saúde). Com os resultados desse estudo, concluiu-se que é possível classificar os comportamentos corporativos de acordo com a orientação estratégica e prever as características estruturais que estão associadas à estratégia adotada.

Desta forma pode-se inquirir que a tipologia de Miles e Snow (2003) está alicerçada em três idéias centrais: a primeira é a interação com o ambiente; a segunda consiste nas escolhas estratégicas; e a terceira é processo e estrutura organizacionais. Esse modelo propõe que as empresas em geral desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela gestão organizacional.

As constantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional forçam as corporações a buscarem forma de acompanhar e se adaptar as intempéries ambientais desta forma Miles e Snow (2003), propõem um modelo geral para o processo adaptativo denominado de ciclo adaptativo. Para Miles e Snow, (2003, p. 14), a adaptação é um complexo e desenvolvido processo que pode ser separado em três problemas básicos, que requerem a atenção e a decisão da administração, sendo eles: “o problema empreendedor”, “o problema de engenharia” e “o problema administrativo” (figura 06). Os autores afirmam ainda que na análise das condições do ambiente e nas tomadas de decisões das empresas, esses três problemas centrais irão influenciar de forma significativa a dinâmica organizacional.

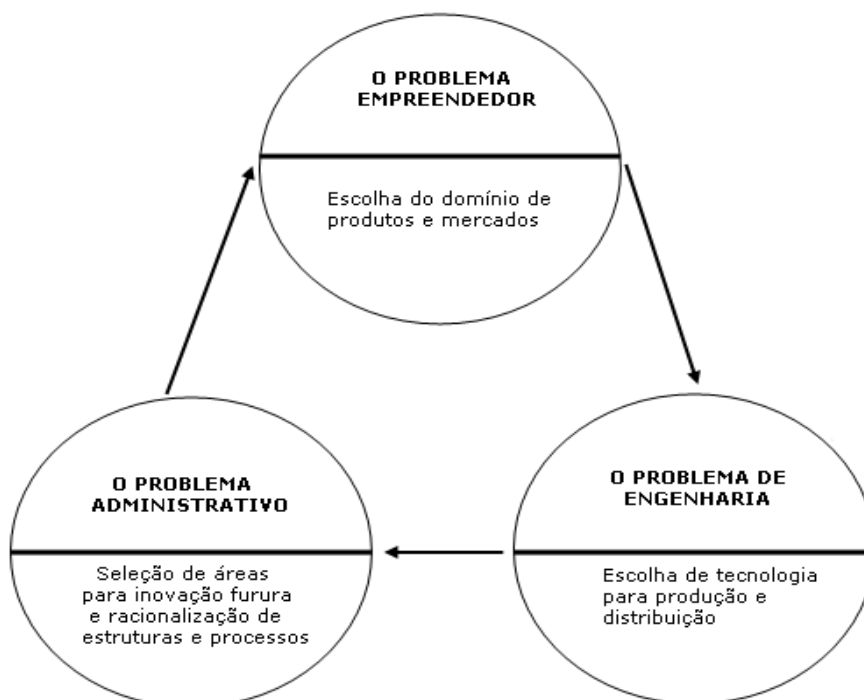


Figura 6: Ciclo Adaptativo de Miles e Snow
 Fonte: Miles e Snow (2003, p. 15)

Miles e Snow (2003, p.22) afirmam que “apesar desses três problemas estarem profundamente interligados, o processo de adaptação na maioria das vezes se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia, e depois pela administrativa, todavia, essa regra pode ser mudada, podendo a adaptação ser iniciada pelos demais problemas.” Cada um desses problemas mantém uma interligação com o outro, porém cada um deve ser considerado solucionado pelos gestores organizacionais antes do ciclo adaptativo efetivo estar completo.

Além da questão da adaptação ao processo organizacional que é governado pelas escolhas estratégicas dos gestores organizacionais, o modelo de Miles e Snow (2003) trata também da questão da relação da empresa com o seu ambiente. De acordo então com os padrões de resposta às condições ambientais e ao ciclo adaptativo, os autores propõem uma tipologias de análise estratégica formada por quatro de estratégias genéricas conforme demonstrado no quadro 9.

ESTRATÉGIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Prospectiva	Orientação para aprendizagem; estrutura flexível e descentralizada. Forte capacidade em pesquisa.
Defensiva	Orientação para eficiência; autoridade centrada e controle rígido em custos. Ênfase na eficiência da produção; baixas despesas administrativas. Supervisão cerrada: pouco <i>empowerment</i> dos funcionários.
Analisadora	Equilibra eficiência e aprendizagem; controle rígido de custos com flexibilidade e adaptabilidade. Produção eficiente para linha de produtos estáveis; ênfase na criatividade, pesquisa, tomada de risco para inovação.
Reativa	Nenhuma abordagem organizacional clara; características do projeto podem mudar abruptamente dependendo das necessidades correntes

Quadro 9: Tipologia das Estratégias de Miles E Snow
Fonte: Adaptado de Daft (2002)

Cada uma dessas estratégias “tem características distintas para responder a diversidade ambiental, como por exemplo, a configuração de tecnologia, estrutura, e processo que são consistentes com essas estratégias” (MILES; SNOW, 2003, p. 29).

Desta forma, Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000, p.234) afirmam que “a tipologia de Miles e Snow, se reduz a duas formas básicas (as quais parecem corresponder às organizações máquinas e adhocracia), com terceira sendo uma forma híbrida e a quarta, na realidade, uma coleção de respostas inadequadas.

Esta inconsistência apontada anteriormente pelos autores da estratégia reativa adotada por algumas organizações, Miles e Snow (2003), apontam três causas básicas:

- A primeira está relacionada à falha da administração na articulação de uma estratégia que seja viável;
- A segunda diz respeito a falta de vinculação e adequação da tecnologia, estrutura e processos com a estratégia a ser articulada;
- E por fim os autores apontam para vinculação da administração a uma estratégia e estrutura que não são adequadas as condições ambientais.

No que diz respeito à estratégia analítica Miles e Snow (2003) afirmam que ela é combinação única das estratégias prospectiva e defensiva. Eles propõem que estes dois tipos de estratégia organizacional estão nos extremos de um continuum, ficando a estratégia analítica perto do meio deste continuum, sendo desta forma uma alternativa estratégica viável.

Conant, Monkwa e Varadajan (1990) apresentam de forma sintética as dimensões do ciclo adaptável em relação ao tipo estratégico característico das organizações de acordo com o modelo de Miles e Snow (Quadro 10).

COMPONENTES DO CICLO ADAPTATIVO	DIMENSÕES	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectiva	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e Cuidadosament e focado	Amplo e expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas em oportunidades e postura de adaptação
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços na produtividade	Desenvolviment o de produtos, mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolviment o de produtos e mercados	Mudanças apresentadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolviment o e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal; Expertise básica	Tecnologias múltiplas, avançando nas fronteiras	Tecnologias Inter-relacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis; Fluidez
	Anteparos tecnológicos (<i>buffers</i>)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico; Diversidade	Incrementalism o e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora; Dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades Perspectivas de programas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional Autoridade de linha	Por produtos e ou mercados	Dominada por assessores Orientados por matriz	Autoridade formal rígida Desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado e volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculo de riscos cuidadosos e contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Quadro 10: Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos

Fonte: Conant, Monkwa e Varadajan (1990, p.367)

Tomando por base as dimensões do ciclo adaptativo e das características das estratégias apresentados no modelo de Miles e Snow, os pesquisadores Conant, Monkwa e

Varadajan (1990) construíram um questionário composto por onze questões, no qual procuram analisar e mensurar os tipos de estratégia das organizações. Uma adaptação desse questionário foi empregado no presente trabalho visando analisar os tipos de estratégias adotadas pelas organizações estudadas.

Após apresentado o modelo que irá identificar a postura estratégica das organizações pesquisadas, o próximo passo será identificar as peculiaridades do modelo de Paz e Mendes (2008) que apresenta o estilo de funcionamento das organizações de acordo com suas características culturais.

2.5.2. Cultura organizacional a partir do modelo Paz e Mendes

Para Paz e Mendes (2008) o modelo denominado de Estilos de Funcionamento Organizacional tem por objetivo proporcionar uma compreensão da cultura organizacional a partir dos padrões comportamentais compartilhados pela maioria dos membros de uma organização, que se estruturam tomando por parâmetro as relações simbólicas que as pessoas estabelecem com suas organizações.

Desta forma Paz, Mendes e Gabriel (2001, p. 148-149) em uma pesquisa inicial que deu origem ao modelo teórico afirmam que:

O caráter, apesar de estruturar-se no nível individual, é compartilhado nas organizações por meio de padrões de comportamento que tendem a se repetir para a maioria dos membros da organização, tendo em vista que o indivíduo está submetido às mesmas condições de trabalho que delineiam a estrutura organizacional. Esta por sua vez, pode gratificar ou frustrar em excesso as necessidades, fazendo com que haja uma repetição das vivências de determinada fase do desenvolvimento infantil.

Paz, Mendes e Gabriel (2001) entendem que mesmo um indivíduo na fase adulta que possua seus traços de caráter em equilíbrio ou até mesmo a predominância de um deles, quando submetido a um contexto organizacional pelas relações simbólicas entre eles apresentam padrões comportamentais de regressão a fase mais primária do desenvolvimento infantil.

Observando esses pressupostos teóricos Paz e Mendes (2008) desenvolveram inicialmente cinco estilos de funcionamento das organizações tomando por base os estudos de

Gabriel (1999) acerca das relações entre indivíduo e organizações dentro de uma perspectiva psicanalítica Freudiana que estuda as fases de desenvolvimento da sexualidade infantil.

Estes estilos de funcionamento das organizações propostos por Paz e Mendes (2008) são identificados como: individualista, burocrático, aflitivo, empreendedor e cívico. Desta forma serão apresentadas as principais características desses estilos.

- Estilo de funcionamento individualista apresenta os padrões de comportamento mais infantil da fase de desenvolvimento, neste estilo os indivíduos estabelecem uma fusão com a organização, no qual os vínculos se desenvolvem como se fossem filiais. Os indivíduos dessa cultura estão na fase fálica do seu desenvolvimento, desta forma as suas relações no ambiente e trabalho são desenvolvidas com foco no seu próprio EGO. Desta forma evidencia-se uma grande necessidade dos indivíduos por atenção buscando de forma contundente atender as suas necessidades individuais sem considerar o grupo. Para as autoras este estilo não proporciona o crescimento organizacional devido a essas características primárias e são usados como estratégias para se desenvolver vínculos de afetividades dos indivíduos com a organização.
- O estilo de funcionamento burocrático caracteriza-se por apresenta padrões culturais que valorizam o controle das normas e regras. Os indivíduos que formam este estilo estão na fase anal do desenvolvimento de sua sexualidade, desta forma identifica-se comportamentos de lealdade para com a organização e a busca por segurança no trabalho pelos seus membros. O processo de mudança organizacional nesse tipo de cultura e visto como algo indesejado, os indivíduos não conseguem lidar com processos criativos gerando uma busca pela manutenção normativa do trabalho. A estrutura favorece a manutenção do relativo conforto dos seus membros, vivenciado no sistema de regras, tempo, rotinas e controle. As relações sociais são marcadas pela pouca afetividade entre os indivíduos e laços fracos. Por fim esse estilo devido as suas peculiaridades de controle e resistência a mudança provoca dificuldades para o amadurecimento da organização tornando-se essa eficaz, porém, não atingindo e eficiência frente ao processo de mudança organizacional.
- O estilo de funcionamento afiliativo ver a organização como um grupo perfeito refletindo sentimentos de orgulho, confiança e auto-estima. Este padrão cultural é considerado como sendo a fase pré-fálica do desenvolvimento sexual dos indivíduos dos indivíduos gera padrões comportamentais de lealdade e dependência da organização, o que reproduz uma visão da organização como algo perfeito. Desta

forma, essa percepção provoca uma miopia na qual as pessoas ficam incapazes de perceber ou aceitar os problemas e conflitos que emergem no cotidiano organizacional, muitas vezes por receio de quebrar a unidade existente em sua corporação. Outro ponto importante a ser destacado é a forte submissão dos indivíduos às percepções dos líderes da organização, no qual essas pessoas passam a aceitar ordens sem questionar a sua qualificação apenas por respeito à autoridade do seu chefe. Todavia por mais que exista uma associação deste estilo com a fase fálica a organização não apresenta um nível de maturidade satisfatória o que ameaça o seu desenvolvimento.

- O estilo de funcionamento empreendedor apresenta padrões de cultura organizacional voltado para inovação busca de novos desafios por parte dos membros da organização. Este estilo se apresenta na fase fálica do processo de desenvolvimento da sexualidade dos indivíduos. Os membros dessas organizações buscam ser admirados e encaram as suas frustrações como agente motivacional para buscar novos desafios, a hierarquia pode ser usada como um meio para alcançar seu ideal de perfeição contido no ego ideal. Esses padrões comportamentais descritos neste padrão cultural podem ser identificados em organizações voltadas para competição em ambientes que estão em fase de constantes mudanças. Todavia é importante atentar que apesar desse estilo ser mais desenvolvido que os anteriores ele pode provocar dificuldade quando a busca pelo poder estiver acima de outros valores igualmente relevantes para a dinâmica organizacional.
- O estilo de funcionamento cívico é considerado o mais amadurecido dos estilos no que diz respeito às escolhas objetivas e alvos e objetivos da satisfação pulsional. Este estilo é caracterizado por relações de trocas entre os indivíduos e as organizações, estado ele no final da fase fálica. Esse estilo de cultura apresenta pessoas, motivadas com suas atividades, valorizando as responsabilidades como provisionais e obedecendo as regras organizacionais, toda via os indivíduos não idealizam uma organização perfeita e as normas podem ser contestadas e adequadas de acordo com as necessidades do grupo. Esse padrão cultural valoriza a valores de cidadania e busca o bem comum dos seus agentes, respeitando os limites, estabelecendo e respeitando os direitos e deveres, estabelecendo dessa forma, uma relação de confiança múltipla dos indivíduos na organização.

Após apresentado o modelo teórico dos estilos que regem o funcionamento das organizações Paz e Mendes (2008), elaboram uma proposta de instrumento de intervenção para identificar estes estilos nas organizações.

Para a construção do instrumento, Paz e Mendes (2008) realizou uma pesquisa qualitativa com membros de diferentes que totalizaram 20 indivíduos. A análise de conteúdo dessas entrevistas permitiu a construção de categorias para cada estilo de cultura organizacional, todavia, os estilos empreendedores e cívicos se apresentaram de maneira muito semelhante.

Neste contexto Paz e Mendes (2008, p. 170), “agrupou itens dos estilos empreendedor e cívico, passando a ser denominado de estilo do funcionamento empreendedor, em função da proximidade com o contexto organizacional atual.”

Desta forma o modelo de intervenção desenvolvido por Paz e Mendes (2008), em sua versão final apresenta 30 itens que são analisados em uma escala de cinco pontos, que vai possibilitar identificar a predominância dos estilos de funcionamento das organizações apresentados no quadro 11.

Estilo de Funcionamento	Modo de Pensar, Sentir e Agir	Alfa de Cronbach
Empreendedor	Realização profissional e produtividade articulada às trocas profissionais e à cidadania.	0,80
Afiliativo	União , coesão e identificação com o grupo de trabalho e com a organização.	0,83
Individualista	Necessidade de receber atenção e atender, de forma enfática, os interesses pessoais.	0,79
Burocrático	Controle, funcionamento de regras, normas, ordem e hierarquia.	0,82

Quadro 11: Estilos de funcionamento das organizações

Fonte: Adaptado de Paz e Mendes (2008)

De forma conclusiva, os dois modelos teóricos apresentados nesta fundamentação teórica permitiram este autor identificar as relações existentes entre cultura organizacional e estratégia, estabelecendo as relações de influencia entre as variáveis.

2.6. A CULTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Entendem-se, portanto, que os diferentes níveis da cultura da organização expressam um conjunto de valores que foram construídos ao longo da história da empresa, que foram desenvolvidos no seu processo de adaptação interna e externa. A cultura tem raízes profundas que, de certa forma, representam o DNA da organização (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2006).

Para Srour (1998), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas, é um elemento que influencia todos os outros elementos.

Por sua vez, Porter (1986), ressalta a importância de adicionar o conhecimento a respeito das crenças e de outras características culturais às ferramentas gerenciais aplicadas às estratégias de negócios. Ele afirma ainda ser fortuito acrescentar que o saber acerca da cultura da organização é desejável para o estabelecimento de condições organizacionais apropriadas para bem administrar as mudanças decorrentes de estratégias, seus impactos e ressonâncias.

Desta forma, Schein (2009) reconhece a importância da cultura corporativa na gestão organizacional. Este autor destaca a influência dos elementos culturais na maneira como a empresa opera, as formas como as pessoas se comportam e no estabelecimento das estratégias da organização.

Colaborando com a percepção dos autores anteriormente citados, Daft (2002) afirma que a cultura deve reforçar a estratégia e o projeto estrutural da organização, pois, o sucesso ou fracasso desta na maioria das vezes é atrelado a sua cultura. O autor conclui o seu pensamento dizendo que a boa ou má gestão da cultura poderá influenciar a sobrevivência da organização.

Carvalho e Ronchi (2005 p.17) mencionam que “[...] a cultura move a organização para uma direção, correta ou não”. E acrescenta: “[...] provavelmente uma estratégia que esteja em desacordo com a cultura da organização dificilmente será implementada, e quando a for, fatalmente não alcançará sucesso”. A cultura pode causar resistência ou favorecer as mudanças estratégicas na organização.

Segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), as literaturas apresentam uma variedade de ligações entre os conceitos de cultura e estratégia. Os autores resumiram algumas dessas ligações considerando a forma como foram desenvolvidas na literatura:

1. Estilo de tomada de decisão. Cada organização tem sua maneira peculiar de ser e de fazer as coisas. Na hora de decidir essa peculiaridade influencia a forma de pensar, de analisar sobre determinado assunto indicando assim que as concepções e direcionamentos

estratégicos são significativamente influenciados pela cultura organizacional. Nas palavras dos autores a cultura “estabelece as premissas das decisões das pessoas”. (MINTZBERG; AHISTRAND E LAMPEL, 2000, p. 197).

2. Resistência a mudanças estratégicas. A forma antiga, enraizada, de fazer e de decidir, o compromisso com as crenças existentes, cria uma zona de conforto difícil de ser abandonada pelos membros de uma organização, dificultando mudanças na estratégia. “Antes que o aprendizado estratégico... possa ocorrer, a lógica antiga [dominante] precisa ser, de certa forma, desaprendida pela organização...”. (MINTZBERG; AHISTRAND E LAMPEL, 2000, p. 198).

3. Superar a resistência às mudanças estratégicas. Este ponto desperta para o risco de se ficar estagnado devido a uma cultura resistente. Mostra a necessidade de quem dirige a empresa aceitar e incorporar na cultura da organização a importância do novo, da flexibilidade. Mintzberg; Ahstrand e Lampel (2000) sugerem diversas formas de se lutar contra esta realidade, inclusive com a nomeação de um alto executivo sem cargo, para fazer questionamentos e dar idéias, diretores externos para elaborarem perguntas a respeito das crenças em tempos de mudanças, etc.

Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000 p. 199) dizem que: “mudanças radicais na estratégia precisam ser baseadas em mudanças fundamentais na cultura”. Essa compreensão mantém a lógica da inter-relação entre a organização e a sua cultura, ou até mesmo, entendendo a organização como a própria cultura. De uma forma ou de outra pode-se perceber quatro fases em que isto acontece no processo de mudança organizacional:

Deriva estratégica	Mudanças radicais são precedidas por um alargamento do vazio entre as crenças organizacionais e as características do ambiente.
Descongelamento dos sistemas de crenças correntes	Nesta situação, crenças organizacionais anteriormente inquestionadas são expostas e contestadas.
Experimentação e reformulação	Período pós confusão. Desenvolvimento de uma nova visão estratégica.
Estabilização	Fase da acomodação, do comprometimento dos membros da organização com novos sistemas de crenças que pareçam funciona.

Quadro 12: Mudança Estratégicas X Mudanças Culturais
Fonte: Adaptado de Mintzberg; Ahstrand e Lampel (2000)

4. Valores Dominantes. Nesta consideração é colocada em foco a vantagem competitiva de uma empresa baseado nos seus pontos fortes exemplificados como: “atendimento, qualidade e inovação”. Essas vantagens competitivas são usadas pelas empresas “para sustentar perspectivas estratégicas notavelmente estáveis”.

5. Choque de Culturas. O autor apresenta este fator como um motivo de desunião de empresas que tentam fundir-se. O fato de não existir culturas organizacionais exatamente iguais de cada empresa ter a sua forma de ler o ambiente e de reagir frente aos mesmos fatos cria uma zona de tensão, na maioria das vezes, impossível de ser solucionada.

Diante da força, exercida pela cultura, no mundo organizacional, pode ser relevante para os líderes entender, cada vez mais, sobre a sua cultura, para onde ela está conduzindo os movimentos da instituição e se a mesma favorece ou bloqueia o estabelecimento de novos modelos estratégicos.

Assim, Schein (2009) afirma que uma estratégia genérica tem por fim orientar os esforços dos indivíduos nas organizações em busca de um objetivo compartilhado, que fica possivelmente na dependência da cultura organizacional. A cultura por sua vez, é a identificação da organização na medida em que os valores compartilhados pelos indivíduos tornam-se pressupostos inconscientes que determinaram a forma como o grupo percebe, sente pensa e age.

Por sua vez, Vizeu e Gonçalves (2010) estabelecem três pontos relevantes a discussão sobre a relação cultura e estratégia.

O primeiro deles é reconhecer o papel da liderança fortemente simbólico uma vez que essa desenvolve e molda crenças, valores e suposições, direcionam as experiências de aprendizado dos membros e provocam mudanças nas crenças, valores e suposições ao longo do tempo na organização (SCHEIN, 2009). Schein (2009, p. 213), afirma que “os fundadores têm maior impacto como o grupo inicialmente define e soluciona seus problemas de integração interna e de adaptação externa”, desta forma observa-se nesta discussão um forte direcionamento dos fundadores e primeiros líderes de uma organização na forma de agir e pensar estrategicamente a organização.

O segundo consiste na definição de capital social como sendo rede de relacionamento, que uma pessoa possui, desta forma o autor afirma que quanto maior for à rede de relacionamento que a organização na figura dos seus líderes tiver com os diversos segmentos organizacionais maior será a compreensão do ambiente e das suas variáveis que influenciam significativamente as decisões estratégicas da organização.

O último ponto destacado pelos autores é que à cultura e a estratégia estão relacionadas às diferentes visões existentes na organização.

Com base nas visões propostas anteriormente acerca da discussão relacionada à cultura e estratégia organizacional Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) possibilitam a criação de uma relação baseada nas tipologias estruturais das organizações relacionando-as

com os estilos culturais propostos por Paz e Mendes (2009) e as tipologias de estratégias genéricas de Miles e Snow (2003)

Desta forma, observa-se que a relação entre cultura e estratégia é aperfeiçoada na forma organizacional, que define a configuração da estrutura e do poder. Assim, Mintzberg (2003) apresenta sete forças que são delimitadoras das configurações organizacionais que são: direção, eficiência, proficiência, concentração de esforços, inovação, cooperação e competição. O desequilíbrio entre estas forças possibilitam a formação das seis configurações organizacionais propostas por esse autor que são estruturas simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada, adhocracia e uma proposta híbrida denominada de configuração missionária.

Das seis configurações foram identificadas quatro tipologias capazes de demonstrar o relacionamento teórico entre os estilos culturais e as tipologias estratégicas que conduziram as análises dos resultados que serão identificados com a intervenção empírica neste estudo. Assim o quadro 13 apresenta em cada tipo de configuração organizacional um estilo cultural e uma tipologia de estratégia adequada para aquela cultura.

Configurações Organizacionais Mintzberg	Adhocracia	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Missionária
Estilos Culturais Paz e Mendes	Empreendedor	Burocrático	Afiliativo	Individualista
Estratégias Genéricas Miles e Snow	Prospectiva	Defensiva	Analisadora (Prospectiva ou Defensiva)	Reativa

Quadro 13: Configurações organizacionais: aliando culturas e estratégias
Fonte: Dados da pesquisa 2010.

Ao observar o quadro 13 identificam-se as configurações organizacionais e seus estilos culturais e respectivas tipologias de estratégias genéricas. Para construção do referido quadro observou-se a percepção de Mintzberg; Ahstrand e Lampel (2000, p. 234) que afirmam que “as tipologias de Miles e Snow se reduz a duas formas básicas (as quais parecem corresponder às organizações máquina e adhocracia), com a terceira sendo uma forma híbrida

e a quarta uma coleção de respostas inadequadas.” Tomando por base o alinhamento prévio feito pelo Mintzberg buscou-se relacionar os estilos culturais propostos por Paz e Mendes (2009) com as tipologias estratégicas de Miles e Snow (2003).

Desta forma, a Adhocracia segundo Mintzberg (2003) possui uma estrutura com alta organicidade, pouco formal, equipe de funcionários especialistas divididos em pequenas equipes de projetos, apresenta investimentos no treinamento e agrupamento do pessoal baseado nas exigências do mercado. Esta estrutura possibilita o alinhamento do estilo empreendedor da cultura organizacional com a tipologia estratégica prospectiva.

A burocracia mecanizada por sua vez apresenta como características uma grande quantidade de normas e procedimentos, comunicação organizacional desenvolvida de maneira formal, o poder decisório é predominantemente centralizando, possui tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas. Para essa configuração identifica-se um estilo cultural burocrático e uma tipologia de estratégia genérica defensiva.

Já a burocracia profissional apresenta-se de forma híbrida, ou seja, um estágio de transição entre a burocracia mecanizada e a adhocracia ou o inverso. Desta maneira esta configuração organizacional caracteriza-se pela ênfase nos processos de treinamento das equipes, especialização horizontal das tarefas e descentralização decisória tanto vertical quanto horizontal. Assim esta configuração admite diretamente um estilo cultural afiliativo, este estilo cultural é favorável a implementação de uma tipologia estratégica analisadora podendo também apresentar as tipologias estratégicas prospectiva ou defensiva como estratégias predominantes ou secundárias.

A última configuração organizacional proposta por Mintzberg (2003), que permite o alinhamento entre estilo cultural e a tipologia estratégica, é configuração missionária que segundo o autor possui características próprias, sendo esta dominada por sistema de crenças e valores que unem os indivíduos em função de uma ideologia, essa estrutura é caracterizada pela ausência de supervisão direta, falta de padronização do trabalho, ausência de tecnoestrutura, possui um mínimo de hierarquia, linha intermediária escassa e ausência virtual de formalização. Desta forma identificam-se como estilo cultural associado a esta configuração a tipologia individualista, observando-se a busca por criar vínculos afetivos das pessoas com a organização e suas ideologias, estando vinculada a este estilo cultural a estratégia reativa.

Por fim, este estudo pretende demonstrar para a administração a importância de se perceber os padrões culturais das organizações e direcionar o processo de escolha das estratégias de maneira a proporcionar uma integração entre os ambientes interno e externo

levando a organização a atingir a eficiência e a eficácia em seus processos, produtos e serviços.

2.7. ESTUDOS SOBRE O TEMA

Neste momento serão discutidos os resultados de algumas dissertações e artigos científicos objetivando identificar no estado da arte, novas perspectivas para as discussões desencadeadas ao longo do presente trabalho. Mesmo com uma significativa quantidade de trabalhos que tratem dos temas isoladamente: cultura organizacional e estratégia, existe uma pequena quantidade de trabalhos tanto em nível de mestrado quanto de doutorado que se propõem a estudar diretamente as relações entre estas temáticas. O autor ao pesquisar 794 teses e dissertações, catalogadas na biblioteca digital de teses e dissertações do IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, identificou apenas 02 dissertações que relacionaram as temáticas. Estas dissertações, bem como outras que tratam da temática isoladamente bem como artigos científicos serão apresentados ao longo deste tópico.

Pereira e Nunes (2002) se propõem a estudar a relação existente entre cultura organizacional e estratégia competitiva na administração de concessionárias de automóveis de Santa Maria /RS.

Utilizado a percepção de Mintzberg e Quinn que associam a cultura organizacional ao direcionamento pensamento estratégico da organização, Pereira e Nunes (2002, p. 20) afirmam, que “a relação entre cultura organizacional e estratégia competitiva torna-se cada vez mais evidente com o presente estudo”, uma vez que as percepções de cultura centralizadora e ortodoxa identificada nas organizações desdobram em definição de estratégias fragmentadas e pouco compreendida e executável pelos níveis táticos e operacionais da organização, que buscam apenas ganhos imediatos. Por fim, Pereira e Nunes (2002) propõem uma prática de planejamento associada à elaboração de estratégias competitivas de forma participativa fomentando a construção de uma cultura forte de valorização das pessoas e da sua consciência.

Sampaio, Freitas e Máximo (2007) apresentam como proposta estudar as relações existentes entre cultura organizacional e estratégia em (05) cinco cooperativas e (02) duas associações situadas na cidade de Viçosa/MG.

Os resultados da pesquisa conforme Sampaio, Freitas e Máximo (2007, p. 16-17) apontam para uma relativa falta de conhecimento gerencial por parte das organizações no qual afirmam que as “cooperativas e associações pesquisadas não dão importância à estratégia e cultura organizacional”, quando vão implementar algum tipo de estratégia mesmo que de forma desalinhada as organizações pesquisadas “não dão importância à estratégia e cultura organizacional”. Desta forma os autores concluem o seu estudo falando da importância de considerar as relações entre cultura e estratégia organizacional em organizações do terceiro setor.

Relacionando cultura organizacional e estratégia Tomassini (2001), buscou descrever e discutir a influência da cultura organizacional na administração estratégica da Infraero no período de 1995 a 2000. Tomassini (2001) identificou o perfil gerencial da organização estudada e descreveu a influencia da cultura na gestão estratégica desta organização.

Tomassini (2001) apresenta como principais resultados que Infraero parece buscar novos caminhos para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. Entretanto, pela pesquisa realizada junto ao corpo gerencial, o imobilismo da empresa está incomodando a maioria que acredita ser necessária uma postura mais ativa deles próprios, sem esperar uma definição mais clara da direção da empresa ou mesmo do governo sobre os principais desafios oriundos do ambiente, inclusive o de uma possível privatização. O que se observa hoje é uma busca constante rumo à inovação. Já se fala inclusive em unidades estratégicas de negócios; assim num processo evolutivo podem-se perceber “culturas” se modificando lentamente. Dentro dessa nova postura observa-se que os gerentes buscam uma agenda de objetivos estratégicos compartilhados por toda a empresa, que possam entre outros itens discutir, por exemplo, se a privatização, não apoiada pela maioria dos respondentes, seria a única forma de transformar a Infraero.

Degenhardt (2006) estudou as estratégias competitivas, as culturas organizacionais e o relacionamento entre elas, na indústria mecânica brasileira de equipamentos pesados, o seu estudo utilizou como modelos teóricos os instrumentos produzidos por Cameron e Quinn (cultura organizacional) e Miles e Snow(diagnóstico de estratégia).

Desta forma, Degenhardt (2006) apresenta como resultados conclusivos de sua pesquisa que 71% das empresas utilizam a estratégia defensiva, segunda estratégia mais utilizada com 21% foi a analisadora. No que diz respeito ao diagnóstico de cultura organizacional observou-se em 50% das empresas estudadas uma tipologia cultural denominada de racional que se orienta ao meio ambiente a ao controle interno cujo seu foco é alcançar um desempenho superior cumprimento de metas e as demais empresas apresentam

uma diversidade entre a cultura hierárquica e grupal. Por fim Degenhardt (2006) conclui o seu estudo afirmando que foi possível estudar a cultura organizacional e os seus relacionamentos com a estratégia competitiva no setor pesquisado, porém sem sincronia preconizada pelo modelo adotado.

Ferreira (2008) que buscou em sua pesquisa identificar as dimensões da cultura organizacional a partir do modelo Hofstede observando as dimensões distancia do poder, individualismo, masculinidade e aversão a incerteza, este modelo permite o pesquisador identificar peculiaridades entre os elementos de cultura de uma região e como esta influencia a forma de se administrar de uma mesma organização dividida por uma estrutura geográfica. Segundo Ferreira(2008) pesquisa foi aplicada em todas as agências de uma instituição financeira localizadas na região Oeste do Estado do Paraná e no Vale do Itajaí no Estado de Santa Catarina num de 66 agências. Ferreira (2008, p.111) afirma que os resultados de sua pesquisa identificaram nas agências presentes nas regiões estudadas: “alto grau de distância hierárquica, alto grau de aversão à incerteza e predominância de características típicas coletivismo e feminilidade.”

Partindo para uma perspectiva funcionalista de cultura organizacional Lucena (2008) utilizando um modelo de diagnóstico de cultura organizacional denominado de IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura Organizacional, a autora realiza uma pesquisa em três hospitais da Cidade de Natal/RN.

Segundo Lucena (2008, p. 66) o “IBACO foi útil para observar o impacto das práticas e dos valores no ambiente organizacional, de acordo com a percepção dos colaboradores.” De acordo com Lucena (2008) os resultados encontrados em seu estudo apresentaram diferenças significativas do esperado pelo modelo original, desta forma a autora sugere a realização de novas pesquisas para consolidar ou refutar o modelo do IBACO.

Na pesquisa realizada por Barboza (2008) no CEFET/RN, foram estudadas as relações entre satisfação dos servidores técnicos administrativos e cultura da organização. A pesquisa foi conduzida por meio de uma análise descritiva no qual a autora correlacionou as variáveis latentes relacionadas a satisfação e a sua percepção acerca da cultura presente no CEFET/RN.

Para Barbosa (2008, p. 63) “todas as dimensões de satisfação pessoal estão correlacionada com alguma dimensão de cultura organizacional, mesmo que de maneira fraca.” Desta forma Barbosa(2008) deixa como contribuição do seu trabalho um perspectiva de uso validado para o Modelo ASH(Auditoria do Sistema Humano) para pesquisa que busquem correlacionar cultura organizacional e satisfação do indivíduo.

Em sua dissertação, Santos (2004), trabalha com as características e peculiaridades da cultura de uma empresa familiar e como esta pode apresentar influências sob o desempenho global desta.

Os resultados da pesquisa qualitativa apontam para significativas implicações da cultura no desempenho organizacional no qual, Santos (2004, p. 134) afirma de forma conclusiva em seu trabalho que: “tais características impactam da mesma forma que em qualquer outra cultura organizacional, ou seja, percebe-se pontos positivos e pontos negativos e, portanto, devem ser gerenciadas de forma individualizada.”

Partindo para uma discussão acerca de estratégia organizacional a partir do modelo de Miles e Snow (1978) foram pesquisadas na biblioteca digital de teses e dissertações do IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 21 dissertações escritas nos últimos dez anos das quais foram escolhidas duas para serem apresentadas neste tópico.

Reis (2007) que apresenta como objetivo identificar os tipos de estratégias adotadas, o estilo cognitivo dos gestores e estabelecer uma comparação entre esses resultados, em indústrias de pequeno e médio porte. Para tal o autor utilizou os modelos teóricos e Miles e Snow (2003), para classificar as estratégias e o modelo de Kirton para analisar os estilos cognitivos dos gestores.

Desta forma Reis (2007), apresenta como principais resultados de sua pesquisa que todos os tipos de estratégias propostas no modelo de Miles e Snow foram encontrados, com uma preferência para o tipo de estratégia reativa, e que quanto ao estilo cognitivo dos gestores, segundo modelo de Kirton, eles se mostraram, na totalidade das empresas, do tipo inovador. Pode-se perceber que no setor pesquisado há coerência entre o que descreve a teoria dos modelos utilizados e os dados coletados, uma vez que, analisando as características de cada tipo de estratégia e de cada estilo de cognição, percebe-se que gestores inovadores tendem a estratégias do tipo reativa ou prospectiva.

Em sua pesquisa Moreira (2007) que apresenta como objetivo geral estudar as relações existentes entre os perfis estratégicos com performance organizacional alcançada pelas Instituições de Ensino Superior -IES privadas na região sul do país. Para realizar esta pesquisa a autora utilizou o modelo de análise de estratégias genéricas proposto por Miles e Snow (1978) para identificar o perfil estratégico das organizações estudadas, para a mensuração da performance, foi utilizado o modelo de Kelm (2003).

Os resultados da pesquisa de Moreira (2003), ao analisar as tipologias estratégicas das IES, identificaram a predominância das estratégias defensiva (36,7%), seguida da prospectiva (25%), analisadora (23,3%) e reativa (15%). No tocante à análise de performances

das IES, identificou-se a presença dos 29 indicadores presentes no modelo do BSC de Kelm (2003). Quando comparados as tipologias estratégicas aos indicadores identificou-se a existência significativa de relação entre as tipologias estratégicas com os indicadores de performance de desempenho dos estudantes, taxa de evasão, projeto de extensão, projetos com financiamento externo, volume de projetos com parceiros externos, qualidade de aula, volume de publicação de professor com aluno, relação de professor aluno e qualidade das aulas.

Em relação à discussão acerca de artigo, dissertações e teses internacionais associados às temáticas estudadas, apresenta-se o estudo desenvolvido por Conant, Monkwa e Varadajan (1990), os quais apresentaram buscaram em seu estudo operacionalizar de forma prática o modelo de Miles e Snow (2008), por meio de uma escala de multe itens de escolha.

Em seu estudo, Conant, Monkwa e Varadajan (1990) analisaram as relações existentes entre as tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow (1978), com as competências de marketing e o desempenho das organizações. Os resultados da pesquisa dos autores indicam que as organizações prospectoras, possuem uma competência de marketing superior as competências das organizações que possuem as estratégias analisadoras, defensivas e reativas. Todavia, os autores apresentam as organizações que possuem as estratégias prospectivas, analisadoras e defensivas como sendo mais estáveis e possuindo um desempenho em termo de lucratividade superior as organizações reativas.

Relacionando cultura organizacional com o processo de formulação de estratégias Green (1988) em seu estudo apresenta uma alternativa para reconstruir a visão estática formada pelos gestores organizacionais a cerca das relações entre cultura e estratégia. Desta forma o autor apresenta como problema dessa relação estática uma cultura engessada em hábitos, que provocam resistências ao processo de mudança organizacional e acaba por frustrar a formulação e implementação das estratégias. Desta forma, o seu estudo redefiniu a cultura como tendo um significado compartilhado de forma coletiva proporcionando um novo sentido as ações dos líderes, sendo a estratégia um conjunto de significados e a gestão estratégica um processo cultural, que permite os gestores perceberem de forma diferente a sua organização, compreendendo tanto a natureza e os propósitos fundamentais da organização, quanto o seu papel dentro dela.

Green (1988), conclui seu estudo apresentado a necessidades dos altos executivos, observar com mais atenção o processo de comunicação, antes de iniciar uma mudança estratégica, observando as mensagens que eles tendem comunicar e como estas podem ser

compreendidas pelo grupo, podendo essa ação proporcionar um fácil entendimento influenciando assim as estratégias.

Por conseguinte, Shrivastava (1985) apresenta a cultura organizacional como um conjunto de sistemas compartilhados que dão significado aos acontecimentos e situações vivenciadas nas organizações. Desta forma, o autor apresenta em seu estudo quatro elementos que manifestam o resultado da interatividade entre esses sistemas que são os mitos, sistemas de linguagem, símbolos e sistemas de valores e normas de comportamento. Assim, esses elementos que constituem a cultura organizacional, desempenham uma forte influencia sobre o processo de decisões estratégicas das organizações, substituindo a racionalidade dessas decisões.

Neste contexto, Shrivastava (1985) relaciona de forma sistêmica os elementos que constituem a cultura da organização ao processo decisório estratégica das organizações, onde apresenta os possíveis problemas provocados pela falta de alinhamento entre essas dimensões. Por fim, Shrivastava (1985) afirma as dificuldades de se modificar alguns dos elementos formadores da cultura, todavia o autor apresenta o gestor como responsável por desenvolver estratégias alinhadas à cultura da organização.

Para concluir este item é importante afirmar que os estudos existentes sobre o tema desta dissertação são escassos e poucos se propõem a estudar o relacionamento das temáticas propostas no objetivo geral deste estudo, o que enfatiza a importância deste trabalho para as discussões acerca da necessidade do gestor em criar uma consciência de que antes de se implementar uma política de gestão estratégica é necessário observar elementos da cultura de sua organização.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DO ESTUDO

A pesquisa científica é um processo sistemático que é conduzido de forma objetiva e se utiliza de um conjunto de procedimentos para dar resposta a um determinado problema proporcionando ao final a obtenção do conhecimento (ACEVEDO E NOHARA, 2006)

Devido à necessidade de se estabelecer as possíveis relações de causa e efeito existentes entre as variáveis, cultura organizacional e estratégias genéricas, o presente estudo se fundamenta no paradigma positivista, que de acordo com Collis e Hussey (2005, p. 59) as pesquisas baseadas nesse paradigma gerem uma “explicação consistente em estabelecer reações causais entre as variáveis estabelecendo leis causais e ligando-as a uma teoria dedutiva ou integrada”.

Desta forma esta pesquisa quanto aos seus objetivos é considerada como explicativa. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 71) esse tipo de pesquisa “tem como objetivo entender os fenômenos, descobrindo e mensurando relações causais entre eles.”

Desta forma essa pesquisa proporcionou ao autor identificar como a cultura organizacional se relaciona com as estratégias utilizadas em Instituições de Ensino no Estado do Rio Grande do Norte.

Quanto aos procedimentos este estudo classifica-se com sendo uma *survey* analítica, que segundo Collis e Hussey (2005, p. 71) é uma metodologia positivista que a partir de uma amostra representativa da população permite realizar inferências sobre esta, além de “determinar se há alguma relação entre diferentes variáveis”, necessitando que o pesquisador identifique as variáveis dependentes e independentes do seu estudo.

Por fim, quanto à natureza o estudo é quantitativo no que diz respeito à classificação das estratégias genéricas, tipologia de cultura organizacional e estabelecimento das possíveis relações entre estas variáveis.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 108), população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Para este estudo a população compreende as Instituições de Ensino Superior que atuam no estado do Rio Grande do Norte na figura do seu principal gestor em nível estratégico. Desta forma a população deste estudo foi composta por 32 gestores das 32 Instituições de Ensino Superior que possuem sede física no estado do Rio Grande do Norte. As instituições foram identificadas tomando por base o banco de dados do MEC (Ministério da Educação) divulgado por meio do site do e-mec.

Nº	IES	GESTOR RESPONDENTE	NATUREZA ADMINISTRATIVA
01	FACITEN - FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS DE NATAL	Diretor Geral	PRIVADA
02	FACULDADE UNIÃO AMERICANA	Diretor Geral	PRIVADA
03	INSTITUTO NATALENSE DE EDUCAÇÃO SUPERIOR	Diretor Pedagógico	PRIVADA
04	INSTITUTO NATALENSE DE ENSINO E CULTURA	Coordenador Geral	PRIVADA
05	INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRESIDENTE KENNEDY - CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO	Diretor Geral	PÚBLICA
06	FACULDADE DO SERIDÓ	Diretor Geral	PRIVADA
07	FACULDADE CATÓLICA NOSSA SENHORA DAS VITÓRIAS	Diretor Geral	PRIVADA
08	FACULDADE CATÓLICA NOSSA SENHORA DAS NEVES	Diretor Geral	PRIVADA
09	FACULDADE CATÓLICA SANTA TERESINHA	Diretor Geral	PRIVADA
10	INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO NORTE	Coordenador Geral	PÚBLICA
11	FACULDADE MAURÍCIO DE NASSAU DE NATAL	Coordenador do Curso de Administração	PRIVADA
12	FACULDADE DE ENFERMAGEM NOVA ESPERANÇA DE MOSSORÓ - FACENE/RN	Diretor Geral	PRIVADA
13	FACULDADE DE EXCELÊNCIA EDUCACIONAL DO RIO GRANDE DO NORTE - FATERN	Diretor Pedagógico	PRIVADA
14	FACULDADE DIOCESANA DE MOSSORÓ	Diretor Geral	PRIVADA
15	FACULDADE EVOLUÇÃO ALTO OESTE POTIGUAR	Diretor Geral	PRIVADA

16	FACULDADE INTERNACIONAL DE CURITIBA		PRIVADA
17	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	Reitor	PÚBLICA
18	UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL	Diretor Geral	PRIVADA
19	INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR COC	Diretor Geral	PRIVADA
20	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO	Reitor	PÚBLICA
21	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE	Reitor	PÚBLICA
22	UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ	Diretor Geral	PRIVADA
23	FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN	Diretor Geral (Não Respondeu)	PRIVADA
24	UNIVERSIDADE POTIGUAR	Reitor	PRIVADA
25	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE	Reitor	PÚBLICA
26	FACULDADE CÂMARA CASCUDO	Diretor Administrativo	PRIVADA
27	UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ	Diretor Administrativo	PRIVADA
28	FACULDADE DE NATAL	Diretor Geral	PRIVADA
29	FACULDADE DE CIÊNCIAS, CULTURA E EXTENSÃO DO RIO GRANDE DO NORTE – FACEX	Diretor Pedagógico	PRIVADA
30	UNIVERSIDADE PAULISTA	Diretor Geral	PRIVADA
31	FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA MATER CHRISTI	Diretor Pedagógico	PRIVADA
32	FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS E ESTUDOS COSTEIROS DE NATAL	Diretor Pedagógico	PRIVADA

Quadro 14: Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Norte
Fonte: Dados da pesquisa 2010.

Por abranger todas as Instituições de Ensino Superior que possuem sede física no estado do Rio Grande do Norte, o presente estudo foi classificado como do tipo censitário conforme representado no quadro 14, não possuindo assim, uma amostra.

3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS:

Para Lakatos e Marconi (1996), os métodos e técnicas consistem na seleção de vários processos que vão fornecer base para que uma pesquisa científica possa atingir o seu

objetivo geral. Para efeito desta pesquisa, os dados primários foram coletados por meio da aplicação de questionário.

A técnica de coleta de dados por meio de questionário é definida por Collis e Hussey (2005, p.165) como sendo “uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida.”

Por sua vez, Gil (1991 p.91), afirma que a aplicação de questionário “consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”

Para efeito desta pesquisa foi utilizados um questionário com um total de 79 perguntas fechadas divididas em 5 questões que permite se identificar características gerais das instituições estudadas, 30 questões elaboradas com base nos modelos teóricos propostos por Paz e Mendes (2009) para identificar as tipologias culturais e 44 questões desenvolvidas com base no modelo teórico de Miles e Snow (1978) para avaliar estratégias genéricas existentes nas organizações estudadas.

Para análise das tipologias de cultura organizacional existente nas IES estudadas, foi utilizado um modelo nacional desenvolvido por Paz e Mendes (2008) denominado de Escala de estilos de funcionamento organizacional – EEFO. A escolha deste instrumento se deu por sua validação com índices de precisão Alfa de Cronbach variando de 0,79 a 0,83 e por sua adequação da proposta teórica que divide a cultura organizacional em quatro estilos de organização (empreendedora, afiliativo, individualista e burocrática). O instrumento desenvolvido por Paz e Mendes (2008) foi constituído por 30 frases que caracterizam a tipologia cultural das organizações mesuradas por uma escala do tipo likert com 5 pontos com variação de 0 a 4 no qual o: 0 (nunca aplicável nesta organização), 1 (pouco aplicável), 2 (razoavelmente aplicável), 3 (muito aplicável) e 4 (totalmente aplicável).

A escolha do modelo de análise das estratégias se deu baseado em pesquisas já realizadas que demonstraram a aceitação do modelo teórico escolhido para compor o presente estudo. Desta forma Rodrigues Filho (2004) afirma que Miles e Snow (1978), estão entre os oito autores de estratégia mais citados no Brasil, não tendo sido observado autores nacionais que tivessem o número superior a vinte citações no Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAP) no período de 1997 a 2001, para entrar no ranque de classificação do estudo realizado por este autor. Outro ponto relevante para escolha do modelo se deu ao pesquisar teses e dissertações catalogadas na biblioteca digital de teses e dissertações do IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, no qual foram identificadas 21 dissertações desenvolvidas entre os anos

de 2005 e 2009 com destaque para o trabalho Moreira (2007) que estudou a tipologia de Miles e Snow (1978) em instituições de ensino superior. Desta forma o autor justifica a utilização deste modelo de análise de estratégia por melhor se adequar aos objetivos propostos no trabalho.

O questionário que busca identificar as estratégias genéricas existentes na organização foi adaptado do instrumento desenvolvido por Conant, Monkwa e Varadajan (1990) de acordo com o modelo teórico de análise de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978). Este instrumento é validado com índices de precisão Alfa de Cronbach superior 0,7 e foi transformado para o modelo de escala likert, para permitir a análise causal com o outro instrumento sobre cultura organizacional.

3.4. PLANO DE COLETA DE DADOS

O processo prático de coleta de dados foi realizado tomando por base os 32 gestores de cada uma das IES que atuam no estado do RN, observando criteriosamente universo do estudo.

O processo de aplicação do questionário da pesquisa observou a otimização do tempo para coleta dos dados e a minimização dos custos de pesquisa. Desta forma Collis e Hussey (2005) apresentam como alternativas para a coleta de dados o envio do instrumento de pesquisa por meio: presencial, pelos correios ou pelo correio eletrônico. Para fim deste estudo o pesquisador optou por aplicar os questionários presencialmente com os 23 gestores das IES que possuem sede na região metropolitana de Natal. Para os demais 09 gestores cujo IES possuem sede fora da região metropolitana de Natal o pesquisador optou em enviar o questionário por meio do correio eletrônico.

Antes do início do processo de aplicação dos dados o pesquisador realizou um contato telefônico com todos os gestores das 32 instituições no qual foram informados, os objetivos da pesquisa e identificado endereços presenciais e eletrônicos das instituições.

Após esse contato prévio o pesquisador iniciou efetivamente o processo de aplicação dos questionários que se deu entre os dias 17 de maio e 18 de junho de 2010. O pesquisador enviou em um primeiro momento os 09 questionários por e-mail para os gestores das IES localizadas fora de região metropolitana de Natal e em um segundo momento foi aplicado

presencialmente os 23 questionários, com os gestores das IES localizadas na região metropolitana de Natal.

Dos 32 questionários aplicados foram devolvidos e tabulados 31 instrumentos ficando fora do estudo apenas a Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, na qual o seu Diretor Geral não apresentou interesse em participar deste estudo.

3.5. TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Tendo já definido a maneira como os dados foram coletados a etapa seguinte consiste nas técnicas de análise e tratamento dos dados. Para Lakatos e Marconi (1996) essa fase da pesquisa “representa a aplicação lógica dedutiva ou indutiva do processo de investigação”.

Desta forma foram analisados em um primeiro momento os dados provenientes da pesquisa quantitativa de cultura que se deu com a utilização do instrumento de Paz e Mendes (2008) presente no Apêndice “C” do presente trabalho. O instrumento foi analisado observando as 30 variáveis propostas no questionário que utilizam uma escala de 5 pontos para avaliação da cultura organizacional do IFRN. A técnica estatística empregada para a identificação da tipologia de cultura organizacional predominante na organização possibilitou também a identificação de subculturas. Para tal foi empregado a técnica estatística de medição de localização que segundo Collis e Hussey (2005, p. 200) “é uma maneira conveniente de descrever uma grande distribuição de frequência por meio de um único valor.”

Assim, conforme proposto por Paz e Mendes (2008) a apuração dos resultados utilizado o EEFO foi realizada com o cálculo da média em relação a escala de 5 pontos com variação de 0 a 4, no qual o ponto médio foi considerado como sendo 2, sendo as medidas próximas a esse ponto consideradas como uma presença moderada de determinado estilo, enquanto acima de 2,5 o padrão foi considerado predominante e abaixo de 1,5 o padrão foi considerado pouco característico, as variáveis que determinam cada estilo de cultura organizacional pode ser identificada no Apêndice “A” desta pesquisa. Além do cálculo da média foi realizado testes de diferença entre as médias como o teste T-Student para duas amostras em par para médias bem como análise dos desvios padrões.

Após a análise das médias para cultura organizacional foram realizadas análises da influência dos fatores de características gerais das instituições em relação a percepção dos gestores da tipologia cultural de sua organização. Para essas análises foram utilizados os testes estatísticos de: correlação de Spearman para os valores não escalares correspondentes as variáveis tempo de existência da organização no mercado, o número de curso e funcionários que a organização possui; o teste F-anova em relação aos dados nominais referentes às modalidades de funcionamento dos cursos oferecidos pelas instituições (Presencial, Ensino a distancia – EAD e Presencial/EAD) e a cultura da instituição; por fim foi utilizado o teste T-Student para analisar o nível de influência dos dados nominais referentes a natureza administrativa das instituições estudadas (pública ou privada) e a tipologia cultural da instituição. Todos os testes estatísticos de correlação utilizados foram analisados considerados uma correlação significativa ao nível de 5%.

Após a análise das variáveis referentes à cultura organizacional foi analisado em seguida o instrumento de classificação da tipologia estratégica adotada pelas IES/RN, de acordo com o modelo de Miles e Snow (2003).

O instrumento para identificação das tipologias estratégicas existentes na organização presente no Apêndice “C” deste trabalho foi adaptado do questionário desenvolvido por Conant, Monkwa e Varadajan (1990), no qual as assertivas presentes no questionário original foram transformadas em 44 afirmações que foram mensuradas por meio de escala Likert com 5 pontos com variação de 0 à 4 a exemplo do instrumento anterior, o que possibilitou uma análise observando a média bem como a realização de testes de diferença entre as médias e análise dos desvios padrões. As variáveis que determinam cada estilo de cultura organizacional podem ser identificadas no Apêndice “B” desta pesquisa.

A caracterização da tipologia estratégica predominante na instituição foi identificada pelo cálculo das médias de cada um dos quatro fatores que correspondem a cada tipologia estratégica genérica proposta no modelo teórico (prospectiva, defensiva, analisadora e reativa), considerado o ponto médio 2, os fatores próximos a média foram considerados como uma presença moderada da tipologia, os fatores que estiverem acima de 2,5 serão considerados como a tipologia predominante enquanto os fatores abaixo de 1,5 a tipologia foi considerada pouco característica.

Após as análises das médias para as estratégias organizacionais foram realizadas análises da influência dos fatores de características gerais das instituições em relação à percepção dos gestores da estratégia organizacional predominante em sua organização. Para essas análises foram utilizados os testes estatísticos de: correlação de Spearman para os

valores não escalares correspondentes as variáveis tempo de existência da organização no mercado, o número de curso e funcionários que a organização possui; o teste F-anova e o teste de Tukey (diferença de média) em relação aos dados nominais referentes modalidades de funcionamento dos cursos oferecidos pelas instituições (Presencial, Ensino a distancia – EAD e Presencial/EAD) e as estratégias das instituições; e o teste T-Student para analisar o nível de influencia dos dados nominais referentes a natureza administrativa das instituições estudadas (pública ou privada) e as estratégias das instituições. Todos os testes estatísticos de correlação utilizados foram analisados considerados uma correlação significativa ao nível de 5%.

As últimas análises realizadas neste trabalho, foram, para identificar as relações existentes entre cultura organizacional e as tipologias de estratégias presentes no IFRN. Para tal, foi utilizada a análise multivariada de dados que segundo Hair Jr et al (2009, p. 23), consiste em “todas as técnicas estatísticas que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação”. Desta forma a técnica estatística utilizada para estabelecer as relações entre as variáveis de cultura organizacional e estratégias organizacionais foi à correlação canônica.

Para Hair Jr. et al (2009, p. 3) a correlação canônica é um “modelo estatístico multivariado que facilita o estudo de inter relações entre conjuntos de múltiplas variáveis dependentes e múltiplas variáveis independentes”, em outras palavra a correlação canônica possibilita de forma simultânea determinar a correlação de múltiplas variáveis dependentes a partir de várias variáveis independentes. Para efeito desse estudo foram consideradas como variáveis dependentes as tipologias de estratégias genéricas sendo elas: prospectiva, defensiva, analisadora e reativa. As variáveis independentes foram consideradas como sendo os estilos de cultura organizacional, sendo eles: empreendedor, afiliativo, individualista e burocrático.

Por fim, os resultados encontrados com a realização da correlação canônica foram confirmados com a utilização da técnica estatística de correlação de Pearson que segundo Collis e Hussey (2005) possibilita identificar e confirmar a medida de força de associação entre cada par de fatores de cultura e estratégia organizacional. A última análise realizada nesta pesquisa buscou relacionar as culturas e estratégias encontradas nas IES com uma proposta teórica apresentada no quadro 14 do item 2.6. da fundamentação teórica, identificando conformidades e inconformidades das resultados em relação ao modelo proposto.

4. ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. CULTURAS E SUAS RELAÇÕES COM AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS IES

A cultura organizacional foi investigada com base no modelo teórico desenvolvido por Paz e Mendes (2009) que propõem o estudo da cultura organizacional a partir de quadro estilos de organizações que são o empreendedor, afiliativo, individualista e burocrático.

A investigação foi realizada com a aplicação do questionário com os principais gestores das 31 Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Norte, no qual se identificou ao analisar as médias encontradas para cada estilo de cultura por organização a presença de uma cultura predominante, ou seja, a maior média das pontuações atribuídas a cada estilo de organização, além da presença de possíveis subculturas ou contraculturas conforme possibilidade apresentada pelo modelo teórico.

INSTITUIÇÕES	CULTURA ORGANIZACIONAL	
	MÉDIA	CULTURA
IES1	3,75	Empreendedor
IES2	3,13	Empreendedor
IES3	2,63	Burocrático
IES4	3,00	Empreendedor
IES5	3,43	Afiliativo
IES6	3,63	Empreendedor
IES7	3,88	Empreendedor
IES8	3,75	Empreendedor
IES9	3,43	Afiliativo
IES10	3,63	Empreendedor
IES11	2,63	Empreendedor
IES12	4,00	Empreendedor
IES13	3,13	Empreendedor
IES14	4,00	Afiliativo
IES15	3,00	Empreendedor
IES16	3,14	Afiliativo
IES17	2,63	Empreendedor
IES18	3,63	Empreendedor
IES19	3,50	Empreendedor
IES20	3,63	Empreendedor
IES21	3,88	Empreendedor
IES22	3,29	Afiliativo
IES23	2,88	Burocrático
IES24	3,63	Empreendedor
IES25	3,88	Empreendedor
IES26	3,88	Empreendedor
IES27	2,57	Afiliativo
IES28	2,71	Afiliativo
IES29	3,29	Afiliativo
IES30	2,88	Burocrático
IES31	3,50	Empreendedor

Quadro 15: Resultado em média as tipologias de cultura organizacional por IES
 Fonte: Dados da pesquisa 2010

Desta forma o quadro 15 apresenta as tipologias culturais predominantes em cada uma das IES estudadas. Ao se analisar o referido quadro observa-se que todas as instituições apresentam tipologias culturais predominantes e fortes, pois, todas as médias encontradas são superiores a 2,5, o que segundo Paz e Mendes (2009) essas médias indicam que o padrão cultural é predominante para a respectiva instituição.

Ao analisar o gráfico 1 observa-se a presença de apenas de três estilos de cultura organizacional que foram os estilos: empreendedor em 65% das IES o estilo afiliativo em 26% das IES e o estilo burocrático em 10% das IES, não tendo sido identificado a ocorrência do estilo individualista.

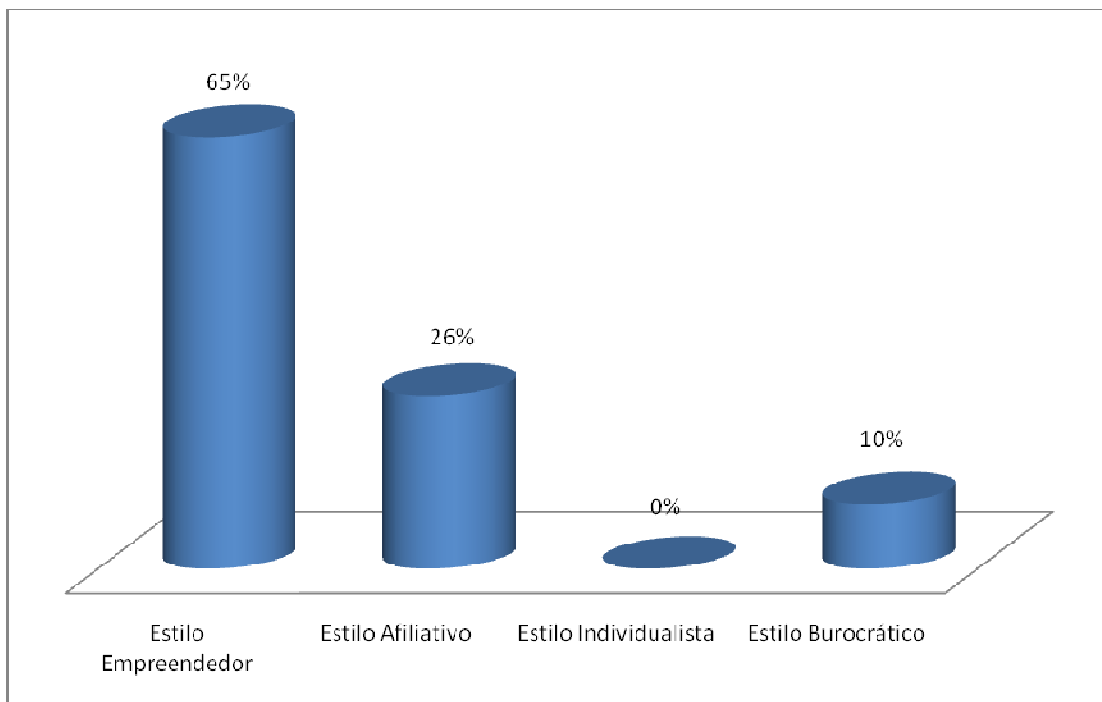


Gráfico 1: Cultura organizacional predominante em %
Fonte: Dados da pesquisa 2010

Assim as instituições que apresentaram o estilo cultural empreendedor segundo Paz e Mendes (2009) primam pela inovação e valorizam relações de trocas bem sucedidas, ou seja, as IES que apresentaram essa tipologia cultural apresentam uma dinâmica gerencial que valoriza as competências individuais e coletivas favorecendo tanto a iniciativa individual quanto coletiva possibilitando a interação profissional e a promoção de um clima de bem estar entre os integrantes dessas organizações. Nas IES com essa tipologia cultural também se identifica profissionais que buscam um lugar de destaque na estrutura hierárquica destas instituições, o que é possível, pois, o corpo funcional que exerce a atividade fim dessas instituições, é composto por docentes, que tanto nas IES privada quanto as públicas adquirem ascensão na carreira por meio do desenvolvimento de novas competências (WOOD JR. E CALDAS, 1999).

A presença dos estilos filiativos e burocrático nestas IES, segundo Paz e Mendes (2009), deve-se em parte as atividade desenvolvidas por essas organizações. Por se tratar de

organizações coletivas prestadoras de serviços de formação profissional em nível superior, ou seja, organizações que trabalham com um grande volume de informações e necessitam estar acompanhando todo o processo de mudança ambiental, para oferecer seus serviços alinhados com as necessidades do mercado.

Desta forma, a presença do estilo afiliativo para Paz e Mendes (2009), reflete a idealização, coesão e união, o que demonstra as características unicamente coletivistas dos 26% das IES que apresentaram a predominância dessa tipologia. Essas IES agem de forma paternalista oferecendo a seus funcionários segurança e vantagens, gerando nestes uma situação de conformismo, de forma a acatar sem maiores contestações as normas e regras impostas pelo grupo. Desta forma, pode-se afirmar que, as IES com a presença deste estilo cultural, acabam castrando o desenvolvimento do seu corpo funcional fazendo com que só ocorra uma busca pelo desenvolvimento de novas competências individuais de acordo com os interesses da organização.

A tipologia cultural identificada nas IES, que apresentou a menor incidência dentre os três estilos culturais que foram identificados no gráfico 01, foi o estilo burocrático, que diferente de que se espera em uma IES apresenta características culturais que favorecem um rígido sistema de controle, no qual Paz e Mendes (2009) destacam uma presença de um rígido sistema de regras, prezando pela disciplina e uma grande valorização do planejamento. Desta forma identificou-se na presente pesquisa, o número de 3 (três) instituições com essas características culturais tendo sido estas organizações as que apresentaram a maior resistência para participar da presente pesquisa.

Tal posicionamento em uma organização que segundo Senge (2008), deveria se apresentar abertas a aprendizagem se deve, ao processo de formação e manutenção da cultura nas organizações, que de acordo com Schein (2009) apesar de, a cultura ser criada por experiências compartilhadas, é o patriarca ou o principal líder que inicia esse processo ao impor as suas crenças. Desta forma, apesar do ramo de atividade das organizações estudadas, esse padrão cultural, segundo Schein (2009), vai depender das crenças, valores e suposições dos seus fundadores e como essas características se relacionaram com as experiências de aprendizado dos indivíduos e as novas crenças, valores e suposições introduzidas por novos membros e líderes.

O último estilo de cultura organizacional o individualista apesar de ter sido identificado presentes em alguma subculturas não foi identificado a predominância desse estilo em nenhuma das 31 IES estudadas, que se deve as características inerentes a essa

tipologia que fica distante das características culturais apresentadas pela maioria das IES apresentadas anteriormente.

Ao se observar a tabela 2 que apresenta os resultados gerais em média das IES estudadas para cultura organizacional, identifica-se a existência de valores em médias para os quatro estilos de funcionamento das organizações. Tais médias foram encontradas considerando todos os pontos recebidos por cada fator que formaram os quatro estilos culturais das organizações, diferente do gráfico 1 que considerou apenas os estilos predominantes em cada organização.

Tabela 2: Resultado geral em média para cultura organizacional

ITENS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Estilo Empreendedor	3,2823	0,5264
Estilo Afiliativo	2,9770	0,6228
Estilo Individualista	0,9539	0,5208
Estilo Burocrático	1,9637	0,5033

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Desta forma, ao se observar com as maiores médias os estilos empreendedor (3,2823) e afiliativo (2,9770), e considerando as médias superiores a 2,5 como sendo uma presença predominante da tipologia. Paz, Mendes e Gabriel (2001) indicam uma à existência de uma forte presença de IES que desenvolvem suas atividades como sistemas aberto, com um significativo grau de maturidade. Mesmo com a identificação de uma média elevada do estilo afiliativo o que mostra que parte do grupo ainda está em fase de consolidação do comportamento, podendo com o acúmulo de experiências ao passar do tempo, ocorrer o que Schein (2009) chama de mudança cultural, ou seja, resgatar no futuro comportamentos baseados em estilos culturais mais amadurecidos.

Assim, essas organizações com o estilo empreendedor, caracterizam-se por valorizarem a inovação e a busca por relações de trocas equilibradas, valorizando e incentivando as iniciativas empreendedoras individuais e grupais, toda via identifica-se ainda em alguns casos comportamentos organizacionais que geram o conformismo dos indivíduos manifestado por meio da plena aceitação das normas e regras, em troca de seguranças, vantagens e assistência, gerando em alguns momentos um forte envolvimento emocional do indivíduo com a organização (PAZ E MENDES, 2009).

Identificado as tipologias, culturais para cada uma das organizações estudadas, foram analisadas as relações entre as variáveis referentes às características gerais das IES e as

tipologias de culturas organizacionais. Para essas análises foram feitas as análises estatísticas de correlação de Spearman para as variáveis de tempo de existência da organização, nº de cursos de graduação oferecidos e nº de funcionários; o teste Anova para a variável modalidade dos cursos oferecidas e o teste T-Student para a natureza administrativa das instituições estudadas.

Em relação à tabela 3 não se identificou nenhuma relação estatisticamente significativa das variáveis de tempo de existência da organização, número de cursos de graduação oferecidos e nº de funcionários e m relação a tipologia cultural da IES estudadas.

Tabela 3: Correlação de Spearman para Tipologias Culturais

		Empreendedor	Afiliativo	Individualista	Burocrático
Tempo	Coeficiente de Correlação	-0,2535	-0,2576	-0,0025	0,0091
	Sig. (2-tailed)	0,1688	0,1618	0,9892	0,9612
	N	31	31	31	31
Nº de Cursos	Coeficiente de Correlação	-0,1074	-0,2755	0,1499	0,1425
	Sig. (2-tailed)	0,5654	0,1336	0,4208	0,4443
	N	31	31	31	31
Nº de Funcionários	Coeficiente de Correlação	-0,1970	-0,2121	0,1091	0,1288
	Sig. (2-tailed)	0,2882	0,2521	0,5590	0,4900
	N	31	31	31	31

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Desta forma pode-se afirmar que estatisticamente essas variáveis apresentadas na tabela 3 não influenciam as tipologias culturais das IES, esse resultado demonstra que as características inerentes a dinâmica dessas organizações irão influenciar mais que fatores apresentados acima.

Tabela 4: Teste Anova para cultura organizacional

FATORES	F	SIGNIFICÂNCIA
Empreendedor	0,6944	0,5078
Afiliativo	0,0601	0,9418
Individualista	0,9211	0,4098
Burocrático	1,9526	0,1607

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Quanto à tabela 4 o teste Anova não identificou nenhuma relação estatisticamente aceita a significância de 5% da cultura organizacional em relação às modalidades de funcionamento dos cursos de graduação (presencial, EAD e presencial e EAD) das IES estudadas em relação às tipologias culturais das organizações estudadas. Desta forma pode-se afirmar que as modalidades dos cursos oferecidos não influenciam a tipologia cultural das IES. Desta forma observa-se que assim como os fatores estruturais as formas de ofertas e operacionalização dos cursos oferecidos pelas instituições estudadas não exerce estatisticamente influencia na formação da cultura das organizações estudadas.

Por fim, para verificar a influencia da natureza das organizações em relação aos estilos culturais realizou-se na tabela 5 o teste T-Student, comparando as médias dos valores atribuídos pelos gestores das instituições de ensino superior pública e privadas para os diversos estilos de cultura organizacional. Os resultados identificaram que as médias entre os grupos não apresentaram significância estatística por isso nega-se a possibilidade da influencia da natureza administrativa sobre o padrão cultural das organizações.

Tabela 5: Teste T cultura organizacional

NATUREZA	Sig.			
	Empreendedor	Afiliativo	Individualista	Burocrático
Pública	0,9361	0,3676	0,9362	0,4433
Privada				

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Assim como os demais resultados os padrões culturais das IES estudadas não sofreram influencia da natureza administrativa das suas instituições. Desta forma é relevante afirmar que esses resultados se devem ao nível de maturidade que essas organizações que trabalham com conhecimento possuem, de forma que ao se analisar os resultados gerais relacionados as características da cultura empreendedora a maioria das IES estudadas segundo Paz, Mendes e Gabriel (2001) apresentam-se com significativo grau de maturidade, o que aproxima culturalmente as instituições estudadas independente de estrutura, tipos de serviços oferecidos e natureza administrativa dessas organizações.

Por fim, encerram-se as discussões acerca de cultura organizacional, afirmando a importância de se utilizar as informações obtidas a partir das análises dos estilos culturais das

IES estudadas, para reforçar os processos de tomada de decisão interno e externo destas organizações, possibilitando um contínuo processo de evolução no que Paz, Mendes e Gabriel (2001) chamam de maturidade cultural.

4.2. ESTRATÉGIAS E SUAS RELAÇÕES COM AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS IES

A análise das estratégias organizacionais utilizadas pelas IES estudadas foi realizada com base no modelo teórico de Miles e Snow (2003) que propõem quatro estratégias genéricas que são usadas no posicionamento estratégico das organizações que são as estratégias prospectiva, defensiva, analisadora e reativa.

Ao analisar as médias encontradas para cada tipologia estratégica por organização se identificou a presença de uma estratégia predominante, ou seja, a maior média das pontuações atribuídas a cada estilo de organização, além da presença de possíveis posicionamentos estratégicos secundários conforme possibilidade apresentada pelo modelo teórico.

Desta forma o quadro 16 apresenta as tipologias estratégicas com presenças moderadas e predominantes em cada uma das IES estudadas. Em observância ao referido quadro identificou-se tanto instituições com uma presença moderada de estratégias genéricas, com médias entre 2,0 e 2,49 quanto instituições com uma presença predominante dessas estratégias, com médias acima de 2,5.

INSTITUIÇÕES	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	
	MÉDIA	ESTRATÉGIA
IES1	2,73	Prospectiva
IES2	3,09	Prospectiva
IES3	2,36	Defensiva
IES4	2,82	Reativa
IES5	2,73	Defensiva
IES6	3,09	Prospectiva
IES7	3,55	Prospectiva
IES8	2,36	Prospectiva
IES9	2,73	Defensiva
IES10	3,09	Prospectiva
IES11	2,27	Defensiva
IES12	3,64	Prospectiva
IES13	2,45	Prospectiva
IES14	2,00	Prospectiva
IES15	2,64	Prospectiva
IES16	2,18	Prospectiva
IES17	2,18	Defensiva
IES18	2,73	Prospectiva
IES19	2,45	Prospectiva
IES20	2,73	Prospectiva
IES21	3,00	Prospectiva
IES22	2,91	Analisadora
IES23	2,00	Defensiva
IES24	3,00	Defensiva
IES25	3,00	Prospectiva
IES26	2,45	Defensiva
IES27	2,45	Defensiva
IES28	2,91	Analisadora
IES29	2,73	Defensiva
IES30	2,00	Defensiva
IES31	2,45	Prospectiva

Quadro 16: Resultado em média as tipologias de estratégia organizacional por IES
 Fonte: Dados da pesquisa 2010

Em relação ao gráfico 2 identificou-se a presença tanto predominante quanto moderada das quatro tipologias de estratégias genéricas nas quais a estratégia prospectiva apresentou a maior incidência nas IES do estado com 52% de incidência seguida da estratégia defensiva com 35% das ocorrências, a estratégia analisadora apresentou 10% de ocorrência e a estratégia reativa apresentou-se apenas em 3% dos casos.

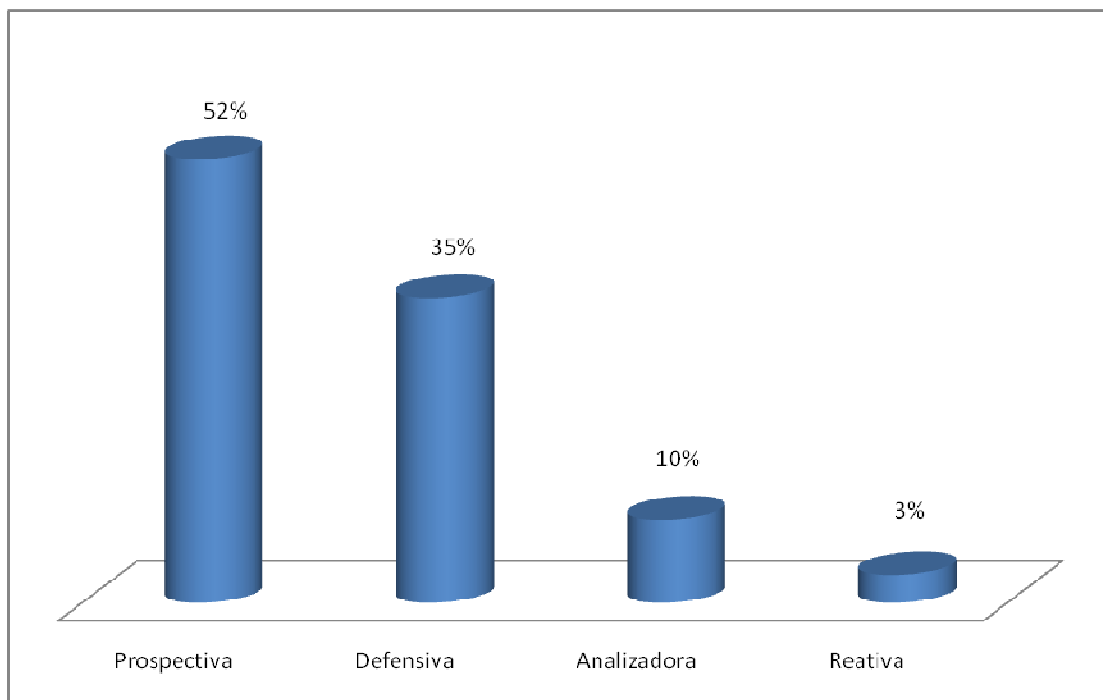


Gráfico 2: Cultura organizacional predominante em %
Fonte: Dados da pesquisa 2010

Desta maneira observam-se como as principais tipologias de estratégias adotadas pelas IES do estado às estratégias prospectivas e defensivas, essa predominância permite-se afirmar que as IES do RN apresentam posturas estratégicas distintas situadas nas extremidades do modelo teórico. Segundo Miles e Snow (2003) enquanto um grupo apresenta uma postura mais agressiva de inovar e correr riscos em relação ao seu ambiente o grupo das IES defensivas se apresenta de maneira mais conservadora prezando pela estabilidade buscando a eficiência e desenvolvimento de controles internos que resultem em serviços educacionais com alta qualidade para os seus clientes constates.

Essas duas estratégias predominantes justificam-se pelo perfil do mercado local das IES observando a localização geográfica das instituições as quais estão inseridas em localidades de maior estabilidade como é o caso das IES que estão localizadas no interior do estado as quais possuem um público constante podendo se apresentar estrategicamente de forma defensiva (CONANT; MONKWA; VARADAJAN, 1990). Diferente dessa realidade de estabilidade vencida pelas IES do interior observa-se as organizações que estão localizadas na capital do estado as quais estão inseridas em um ambiente no qual a disputa por clientes se apresenta de maneira mais acirrada, devido à alta concentração de instituições disputando o mesmo público, neste contexto as IES buscam uma postura estratégica mais prospectiva um

vez que a busca por diferenciais é uma questão de sobrevivência nesse tipo de mercado (MOREIRA, 2007).

Outra situação que pode justificar a predominância da estratégia defensiva nas instituições que atuam tanto no interior quanto na capital do estado é o tipo de serviço (curso) oferecido pela referida IES, quando apenas uma referida IES oferece determinado portfólio de serviços educacionais essa diferenciação pode permitir uma postura mais defensiva uma vez que essa organização consegue manter um público constante. Observa-se ainda a presença de estratégias prospectivas em IES pública que se deve ao atual momento de expansão e diversificação vivenciadas por essas instituições que passa a expandir os seus limites de ofertas de vagas e curso diferenciados conquistado uma parcela significativa do mercado em discussão (CONANT; MONKWA; VARADAJAN, 1990).

Foi identificada ainda a incidência da estratégia analisadora. Essa estratégia é vista por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) como um meio termo entre os prospectores e defensores o autor destaca essa abordagem como sendo equilibrada. As organizações que adotam essa tipologia estratégica segundo Miles e Snow (2003) buscam a manutenção do seu negócio estável inovando de acordo com as possibilidades identificadas no mercado, com base nesses autores pode-se afirmar que as IES do RN que apresentaram essa tipologia estratégica, buscam manter um equilíbrio entre a eficiência na oferta dos serviços educacionais existentes com o desenvolvimento criativo de novos serviços educacionais.

Segundo Miles e Snow (2003) a presença dessa estratégia vai ser comum em organizações que já se encontram consolidadas no mercado local com um público constante e estão em busca de ampliar de forma marginal o seu negócio. Nas IES estudadas, observa-se essa busca, através da oferta de novos serviços educacionais como a abertura de cursos de graduação ainda não ofertados pelos seus concorrentes.

Por conseguinte, identificou-se uma IES com a predominância da estratégia reativa, essa estratégia segundo Miles e Snow (2003) é uma forma que as organizações tem para reagir as ameaças e oportunidade do ambiente de uma maneira momentânea. Desta forma, essa IES que apresentou essa tipologia estratégica possivelmente não possui planejamento de longo prazo, não fornecendo a organização uma missão ou meta explicita, o que leva a identificar que essa instituição apresenta ações apenas que satisfaçam as suas necessidades imediatas. Ou seja, essa IES desenvolve suas atividades com pouco profissionalismo sem um rumo definido, obtendo sucesso em alguns momentos, mas, correndo um sério risco de amargar a sua falência.

Por fim, os resultados identificados neste estudo vão se diferenciar dos identificados nos estudos de Moreira (2007) que analisou a ocorrência das estratégias de Miles e Snow em IES privadas na Região do País, devido à obtenção de resultados que indicam a predominância das estratégias defensiva (36,7%), seguida da prospectiva (25%), analisadora (23,3%) e reativa (15%), ou seja, as IES do sul do país apresentam um perfil estratégico mais conservador preocupado com a estabilidade e a eficiência dos seus processos internos, que as IES estudadas no Estado do Rio Grande do Norte.

Ao se observar a tabela 6 que apresenta os resultados gerais em média das IES estudadas para as tipologias de estratégias organizacionais, identifica-se a existência de valores em médias para as quatro tipologias de estratégias organizacionais propostas por Miles e Snow (2003). Tais médias foram encontradas considerando todos os pontos recebidos por cada fator que formaram as quatro tipologias estratégicas das IES estudadas, diferente do gráfico 02 que considerou apenas as tipologias predominantes ou moderadas em cada organização.

Tabela 6: Resultado geral em média para estratégia organizacional

ITENS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Estratégia Prospectiva	2,5249	0,5443
Estratégia Defensiva	2,1642	0,4142
Estratégia Analisadora	2,2698	0,4388
Estratégia Reativa	2,0411	0,3982

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Desta forma ao se observar com a maior média a tipologia prospectiva (2,5249), considerando-se o ponto médio como sendo 2 e as médias superiores a 2,5 como sendo uma presença predominante da tipologia, pode-se identificar segundo Miles e Snow (2003) a predominância de organizações orientadas para a aprendizagem, com uma estrutura organizacional flexível, fluida e descentralizada o que Mintzberg (2003) denomina de adhocracia.

Além da estratégia predominante foi identificado ainda as três estratégias propostas por Miles e Snow com médias ente 2,0 e 2,5 o que se pode verificar uma presença moderada das outras estratégias. Desta forma identificou-se as estratégias analisadora (2,2698), seguida da estratégia defensiva (2,1642) e com a menor média a estratégia reativa (2,0411). Essas médias

permitem uma análise no sentido identificar a influencia geral dessas tipologias estratégicas sendo como tipologia estratégica principal ou secundária no comportamento estratégico das IES do Estado do Rio Grande do Norte.

Assim, apesar de se identificar a predominância de uma determinada estratégia não se pode desprezar a presença das demais estratégias de forma que se tenha uma estratégia analisadora como estratégia predominante em uma organização e uma estratégia prospectiva ou defensiva como uma estratégia secundária com média no nível de presença moderada da tipologia. Desta forma, se apresenta uma estratégia analisadora com uma possibilidade de força prospectiva ou defensiva.

Em ultima análise para o referido quadro é importante observar a interação das estratégias identificadas em cada organização atentado para as suas características e seu envolvimento com os aspectos estruturais da organização atentando sempre para o alinhamento desse perfil estratégico ao estilo cultural da organização.

Identificado as tipologias, estratégicas para cada uma das organizações estudadas será analisadas as relação entre as variáveis referentes às características gerais das IES e as estratégias organizacionais das IES. Para essa etapa da análise foram feitas as análises estatísticas de correlação de Spearman para as variáveis de tempo de existência da organização, número de cursos de graduação oferecidos e número de funcionários; o teste Anova com o teste de Tukey para a variável modalidade dos cursos oferecidas e o teste T-Student para a natureza administrativa das instituições estudadas.

Tabela 7: Correlação de Spearman para tipologias de estratégias

		Prospectiva	Defensiva	Analisadora	Reativa
Tempo	Coefficiente de Correlação	-0,0885	0,1737	-0,0997	-0,0699
	Sig. (2-tailed)	0,6358	0,3500	0,5937	0,7086
	N	31	31	31	31
Nº de Cursos	Correlation Coefficient	0,0514	-0,2744	-0,1365	-0,1461
	Sig. (2-tailed)	0,7836	0,1352	0,4640	0,4330
	N	31	31	31	31
Nº de Funcionários	Correlation Coefficient	- 0,0371	- 0,2761	- 0,2158	0,2312
	Sig. (2-tailed)	0,8431	0,1327	0,2437	0,2108
	N	31	31	31	31

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Ao observar à tabela 7 não se identificou nenhuma relação estatisticamente significativa das variáveis de tempo de existência da organização, número de cursos de

graduação oferecidos e número de funcionários em relação a tipologia estratégica das IES estudadas. Desta forma pode-se afirmar que estatisticamente essas variáveis apresentadas na tabela 7 não influenciam as tipologias estratégicas das IES.

Tabela 8: Teste Anova para estratégia

FATORES	F	SIGNIFICÂNCIA
Prospectiva	4,5051	0,0201*
Defensiva	1,5594	0,2280
Analisadora	1,6162	0,2166
Reativa	3,6089	0,0403*

*A diferença média é significativa ao nível de 5%.
Fonte: Dados da pesquisa 2010

Em relação a tabela 8 foi realizado o teste de diferença de médias Anova, que segundo Collis e Hussey (2005), esse teste é indicado para se identificar a diferença de médias envolvendo mais de duas variáveis. Para a análise da tabela acima foi identificado o índice de significância ou p-valor significativo a 5% ($\text{sig.} \leq 0,05$, rejeita-se a hipótese nula de que as médias são iguais). Desta forma observou-se o p-valor significante a 5% para as estratégias prospectivas e reativas. A discussão desse resultado torna-se possível a partir do realizado do teste de Tukey, presente na tabela 9 que permite identificar qual a diferenças entre as médias que obtiveram um p-valor significante.

Tabela 9: Teste de Tukey para estratégia

FATORES	(I) MODALIDADE	(J) MODALIDADE	DIFERENÇA MÉDIA (I-J)	ERRO PADRÃO	SIG
Prospectiva	Presencial	EAD	-0,8959*	0,3008	0,0158*
		Presencial e EAD	-0,1929	0,2418	0,7075
	EAD	Presencial	0,8959*	0,3008	0,0158*
		Presencial e EAD	0,7030	0,3579	0,1398
	Presencial e EAD	Presencial	0,1929	0,2418	0,7075
		EAD	-0,7030	0,3579	0,1398
Defensiva	Presencial	EAD	-0,0593	0,2497	0,9694
		Presencial e EAD	0,3407	0,2007	0,2238
	EAD	Presencial	0,0593	0,2497	0,9694
		Presencial e EAD	0,4000	0,2970	0,3820
	Presencial e EAD	Presencial	-0,3407	0,2007	0,2238
		EAD	-0,4000	0,2970	0,3820
Analisadora	Presencial	EAD	-0,3715	0,2640	0,3508
		Presencial e EAD	0,1921	0,2122	0,6416
	EAD	Presencial	0,3715	0,2640	0,3508
		Presencial e EAD	0,5636	0,3141	0,1898
	Presencial e EAD	Presencial	-0,1921	0,2122	0,6416
		EAD	-0,5636	0,3141	0,1898
Reativa	Presencial	EAD	-0,2503	0,2256	0,5163
		Presencial e EAD	0,4103	0,1814	0,0782
	EAD	Presencial	0,2503	0,2256	0,5163
		Presencial e EAD	0,6606*	0,2684	0,0500*
	Presencial e EAD	Presencial	-0,4103	0,1814	0,0782
		EAD	-0,6606*	0,2684	0,0500*

*A diferença média é significativa ao nível de 5%.

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Desta forma, identificou-se na tabela 9 a diferença entre as médias das modalidades institucionais referentes as estratégias prospectivas e reativas. Em relação a estratégia prospectiva identificou-se que as instituições que oferecem cursos apenas na modalidade do Ensino a Distância – EAD, apresentaram maiores notas para os fatores formadores das estratégias prospectivas que as organizações que operam apenas presencialmente.

Essa diferença de médias justifica-se pela natureza inovadora das organizações que oferecem cursos a distancia no qual se pode identificar dentro da caracterização desse feita por Miles e Snow (2003) que considera como elementos formadores da estratégia prospectiva a flexibilidade e inovação o uso de tecnologias múltiplas, habilidade do pessoal técnico em

lidar com a variedade, sendo estas características facilmente identificadas em instituições que trabalham o ensino por meio de uma ferramenta tecnológica como a internet.

Outra observação possível de se realizar é em relação a estratégia reativa que assim como a estratégia discutida anteriormente apresentou um p-valor significante a 5%. Ao se analisar a tabela 9 do teste de Tukey identificou-se que as instituições que atuam na modalidade Presencial e EAD apresentaram maiores notas para os fatores formadores das estratégias reativas do que as que atuam apenas na modalidade EAD.

Assim como na análise anterior identificou-se que os elementos constituintes da estratégia reativa diferem de forma significativa dos elementos presentes nas IES que atuam unicamente na modalidade de Ensino a Distância motivo pelo qual identificou-se a presença de uma média maior para as instituições que atuam na modalidade Presencial e EAD do que a que atua unicamente na modalidade EAD.

Para se verificar a influência da natureza das organizações em relação aos valores atribuídos pelos gestores para as tipologias estratégicas de suas respectivas organizações realizou-se o teste T-Student, comparando as médias dos valores atribuídos pelos gestores das instituições de ensino superior pública e privadas para as diversas tipologias de estratégias organizacionais. Os resultados não identificaram diferenças estatisticamente significantes entre as médias dos grupos de estratégias por isso nega-se a hipótese de que a natureza administrativa das IES exerça algum tipo de influencia sobre a tipologia estratégica das organizações.

Tabela 10: Teste T para estratégia

NATUREZA	Sig.			
	Prospectiva	Defensiva	Analisadora	Reativa
Pública	0,5839	0,2931	0,8561	0,6430
Privada				

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Por fim, encerram-se as discussões acerca da estratégia organizacional afirmando a importância de se utilizar as informações obtidas a partir das análises das tipologias estratégicas identificadas nas IES estudadas para reforçar o processo de tomada de decisão, em todos os níveis organizacionais de forma a possibilitar aos gestores das IES que atuam no estado conhecerem de forma geral posicionamento estratégico das organizações que atuam como prestadoras de serviços educacionais em nível superior no mercado Norte-Riograndense.

4.3. RELAÇÕES ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DAS IES DO RN.

As últimas análises realizadas na pesquisa buscou identificar por meio da técnica de análise multivariada de dados de correlação canônica e da correlação de Pearson as relações existentes entre os estilos de cultura organizacional propostos por Paz e Mendes (2009) que foi considerada como sendo as variáveis independentes (Xi), com as tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow (2003) sendo estas consideradas as variáveis dependentes (Yi) da presente pesquisa.

Assim, para a correlação canônica, os fatores preditivos ou explicativos foram compostos pelos estilos culturais empreendedor, afiliativo, individualista e burocrático, por sua vez, o conjunto explicado será composto pelas tipologias estratégicas prospectivas, defensiva, analisadora e reativa.

Tabela 11: Correlação Canônica e Teste de Significância

Função Canônica	Correlação Canônica R	R ²	Qui-quadrado	GL	Sig.	λ de Wilks
1	0,8825	0,7788	42,3128	16	0,0004	0,1903
2	0,3489	0,1218	3,8391	9	0,9217	0,8602
3	0,1219	0,0149	0,5285	4	0,9707	0,9795
4	0,0757	0,0057	0,1465	1	0,7019	0,9943

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Para a escolha das funções canônicas que serão interpretadas, Hair Jr (2009, p. 5) propõem que se analise três critérios fundamentais que são: “(1) o nível de significância estatística da função, (2) magnitude da correlação canônica e (3) medida de redundância para o percentual de variância explicada a partir dos dois conjuntos de dados”

Desta forma, observa-se que a correlação canônica permite o pesquisador mensurar a força de relação associativa entre dois conjuntos de variáveis. Assim, a tabela 11 apresenta quatro funções canônicas dentre estas funções foi escolhida a primeira devido a esta ser significativa a 1% na qual se identificou um p-valor de 0,0004, o outro fator observado foi R canônico de 0,8825 que indica uma forte correlação positiva e significativa. Quando elevado ao quadrado, tal coeficiente representa a quantidade de variância em um composto linear da função canônica atribuída a outro composto da mesma função sendo este o R² canônico.

Assim, pode-se afirmar que, 77,88% da variação em um composto linear da primeira função são influenciados pela variação no outro composto que a compõe.

Observando o percentual de 77,88% de influencia que o segundo composto linear (culturas) exerce sobre o primeiro composto (estratégias) presentes na primeira função, pode-se afirmar que existe um significativo grau de influencia da cultura organizacional no posicionamento estratégico das IES estudadas, dessa maneira as influencias serão identificadas quando analisadas as cargas canônicas e a correlação de Pearson.

Tabela 12: Índices de redundância

Variáveis	Variância Compartilhada	R ²	Redundância
Dependentes	0,3026	0,7788	0,2356
Independentes	0,6272	0,7788	0,4885

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Em relação a tabela 12 que apresenta os índices de redundância de acordo com a proposta de análise de Hair Jr (2009), observou-se que os valores são representativos onde 23,56% de variância nas variáveis dependentes é explicada pela variável estatística canônica independente e 48,85% de variância nas variáveis independentes é explicada pela variável estatística canônica dependente.

Tabela 13: Cargas canônicas

Variáveis Dependentes	Cargas Canônicas
Y ₁ - Prospectiva	0,9573
Y ₂ - Defensiva	0,0465
Y ₃ - Analisadora	0,4188
Y ₄ - Reativa	0,3410
Variáveis Independentes	
X ₁ - Empreendedor	0,8922
X ₂ - Afiliativo	0,6871
X ₃ - Individualista	-0,7866
X ₄ - Burocrático	-0,7887

Fonte: Dados da pesquisa 2010

A partir da tabela 13 podem-se identificar as cargas canônicas ou correlações estruturais canônicas. Segundo Hair Jr (2009, p. 7) esse índice “mede a correlação linear simples entre uma variável observada original no conjunto dependente ou independente e a variável estatística canônica do conjunto”. Desta forma por se tratar de uma técnica preditiva a análise será conduzida observando uma escala variando de -1 a 1, no qual as medidas mais próximas do 0 indica uma influência fraca de determinado fator, e mais próximo de -1 ou 1 indica uma influência forte de determinado fator em relação ao outro. Tomando por base os critérios de análise utilizados por Puente-Palacios (1995) o presente estudo considerou uma carga canônica igual ou superior a 0,4 para as interpretações de todas as correlações.

Desta forma, observa-se como primeiro grupo as quatro variáveis dependentes que são as tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow (2003) que podem ser identificadas como Y_1 prospectiva, Y_2 defensiva, Y_3 analisadora, Y_4 reativa. O segundo grupo é composto pelas quatro variáveis independentes que são os estilos culturais propostos por Paz e Mendes (2009) que se identificam como X_1 empreendedor, X_2 afiliativo, X_3 individualista e X_4 burocrático.

Ao se analisar a tabela 13 observa-se que o estilo de cultura empreendedor (0,8922) influência fortemente e positivamente a estratégia prospectiva (0,9573) exercendo ainda uma influência moderada e positiva sobre a estratégia analisadora (0,4188).

Essas influências colaboram com a proposta teórica na qual apresentam esse fator cultural teoricamente relacionado a essas tipologias estratégicas, desta maneira pode-se retomar as relações teóricas discutidas ao longo da fundamentação teórica na qual Paz e Mendes (2009) apresentam o estilo cultural empreendedor com características favoráveis ao desenvolvimento de competências, incentivo a inovação e ao crescimento profissional, sendo este padrão cultural favorável ao desenvolvimento de estratégia como do tipo prospectiva, sendo identificada como uma estratégia favorável ao aprendizado, fluida e descentralizada, ou seja, o ambiente advindo de um estilo cultural empreendedor vai favorecer o desenvolvimento da estratégia prospectiva sendo esta relação a mais forte encontrada neste estudo.

Por sua vez, a tipologia estratégica analisadora é considerada por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) como uma tipologia intermediária estando entre as estratégias prospectivas e defensivas. Desta forma, a cultura empreendedora vai exercer esta influência moderada devido as características comuns que a estratégia analisadora possui em relação a estratégia prospectiva. Dentre essas características Miles e Snow (2003) destacam um rígido controle de custos conduzido com flexibilidade e adaptabilidade, além do equilíbrio de

eficiência com aprendizagem. Desta forma, identificou-se uma influência moderada do estilo cultural empreendedor na tipologia estratégica analisadora.

O estilo cultural afiliativo (0,6871) apresenta uma forte influência positiva sobre a tipologia estratégica prospectiva (0,9573), exercendo ainda, uma influência moderada e positiva sobre a estratégia analisadora (0,4188).

Estando o estilo cultural afiliativo em uma fase de maturidade que antecede o estilo empreendedor, Paz e Mendes (2003) apresentam esse estilo com características coletivistas. A organização com este estilo cultural mantém uma relação de troca com seus funcionários, onde oferece vantagens e segurança em troca da aceitação das normas e regras estabelecidas pelo grupo sem questionamentos. Desta forma, apesar da existência de um processo rígido de regras e normas impostas pelos membros destas organizações, esse estilo cultural vai exercer forte influência positiva na estratégia prospectiva, apresentando-se dentro do esperado, uma vez que, esse estilo cultural favorece a existência de um ambiente coletivista propício ao desenvolvimento tanto dessas organizações quanto dos seus membros (PAZ e MENDES 2003).

Todavia, conceitualmente a tipologia estratégica mais favorável a ser desenvolvido nesse estilo cultural é a estratégia analisadora, sendo esta identificada na tabela 12 como recebendo uma influência moderada do estilo cultural afiliativo. Essa influência moderada pode-se justificar pelo perfil inovador das Instituições de Ensino Superior do Estado do RN que se apresentam em um ambiente de relativas mudanças o que favorece a existência de uma maior influência do estilo cultural afiliativo sob a estratégia prospectiva (DAFT 2002).

Já o estilo cultural individualista (-0,7866) exerce uma forte influência negativa sobre a estratégia prospectiva (0,9573) e uma influência moderada e negativa sobre a tipologia estratégia analisadora (0,4188).

Essa influência forte e negativa, identifica-se devido as diferenças conceituais entre essa duas variáveis, desta forma, Paz e Mendes (2009) apresentam o estilo cultural individualista como sendo propício para o desenvolvimento de um ambiente organizacional pouco maduro, no qual os interesses individuais dos seus membros estão acima das necessidades mais profissionais, o que vai de encontro ao desenvolvimento das estratégias prospectivas e analisadoras, que segundo Daft (2002) são estratégias focadas no desenvolvimento tanto das organizações quanto de seus membros, favorecendo o aprendizado e a criatividade

O ultimo estilo cultural, no qual foi analisando a carga canônica, foi o burocrático (0,7887) que exercer uma influência forte e negativa sobre a estratégia prospectiva (0,9573) e uma influência moderada e negativa sobre a tipologia estratégica analisadora (0,4188).

Assim como o estilo cultural individualista, o estilo burocrático vai exercer uma forte influência negativa sobre a estratégia prospectiva devido as suas características que exaltam sistemas rígidos de controle, uma forte estrutura hierárquica com a centralização do poder decisório no topo da estrutura organizacional (PAZ E MENDES, 2009). Desta forma, esse padrão cultural não é favorável para o desenvolvimento de uma estratégia prospectiva que necessita de um estilo cultural favorável a aprendizagem que comportem uma estrutura organizacional flexível e descentralizada.

Todavia, foi identificada uma influência moderada e negativa da cultura burocrática na tipologia estratégica analisadora. Essa relação pode ser explicada devido a uma tendência de proximidade existente entre as estratégias prospectivas e analisadoras das IES distanciando essas características da estratégia defensiva, o que permite essa influência moderada e negativa exercida pela cultura burocrática.

Como forma de reafirmar os resultados identificados no modelo preditivo de correlação canônica, foram analisados na tabela 14 os índices de correlação de Pearson, existentes entre os estilos culturais e as tipologias estratégicas das IES do RN. Diferentemente da análise da correlação canônica, a correlação de Pearson permite identificar apenas a significância da correção com a visualização do p-valor e a identificação da força da correlação, não sendo possível afirmar a existência de múltiplas influencias entre os fatores analisados, como foi realizado nas discussões da correlação canônica.

Tabela 14: Correlação de Pearson

		Prospectiva	Defensiva	Analisadora	Reativa
Empreendedor	Correlação de Pearson	0,7639**	0,0149	0,3235	0,2176
	Significância	0,0000	0,9368	0,0759	0,2397
	N	31	31	31	31
Afiliativo	Correlação de Pearson	0,5937**	-0,0100	0,2674	0,1628
	Significância	0,0004	0,9574	0,1458	0,3816
	N	31	31	31	31
Individualista	Correlação de Pearson	-0,6265**	0,0904	-0,1294	-0,1847
	Significância	0,0002	0,6286	0,4878	0,3199
	N	31	31	31	31
Burocrático	Correlação de Pearson	-0,6706**	-0,1122	-0,3830*	0,3363*
	Significância	0,0000	0,5480	0,0335	0,0500
	N	31	31	31	31

**Correlação significativa ao nível de 1%.

*Correlação significativa ao nível de 5%.

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Desta forma, considerando-se um nível de significância a 1%, a tabela 14 apresenta uma forte correlação positiva entre os estilos culturais empreendedor e afiliativo, com a tipologia estratégia prospectiva e uma forte correlação negativa entre a estratégia prospectiva e os estilos culturais individualistas e burocráticos. Esses resultados reafirmam os identificados na análise das cargas canônica e reafirmam a existência de relações entre a cultura e a estratégia organizacional.

Outros índices de correlações de Pearson, significantes a 5%, que reafirmam as relações encontradas na análise de correlação canônica, foram as correlações entre o estilo cultural burocrático e as estratégias analisadoras e reativas. Sendo uma correlação negativa e moderada entre o estilo cultural burocrático e a estratégia analisadora, e uma correlação positiva e moderada entre o estilo cultural burocrático e a estratégia reativa.

Todavia, é importante reafirmar que a análise de correção de Pearson permite a correlação linear entre cada fator estudado, diferentemente da correlação canônica, que assim como na técnica estatística de regressão múltipla, permite-se afirmar as múltiplas relações entre as variáveis dependentes e independentes analisadas, ou seja, o modelo preditivo de correlação canônica permitiu identificar a influencia da cultura no processo de definição da tipologia de estratégia genérica adotadas pelas IES do RN.

Em relação ao quadro 17, foram listados os estilos culturais e suas respectivas estratégias em cada IES do estado, de acordo com as maiores médias identificadas para cada fator. Análise deste quadro será realizada baseando-se no quadro teórico (quadro 13) proposto

na fundamentação teórica que foi elaborado a partir de um alinhamento prévio feito por Mintzberg (2000) no qual relacionou quatro configurações organizacionais as tipologias de estratégias de Miles e Snow. A partir dessa relação procurou-se desenvolver um modelo teórico para atestar nas IES do RN as conformidades e desconformidades das relações entre os seus estilos culturais e suas respectivas estratégias.

INSTITUIÇÕES	MAIORES MÉDIAS		CULTURA ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL
	CULTURA	ESTRATÉGIA		
IES1	3,75	2,73	Empreendedor	Prospectiva
IES2	3,13	3,09	Empreendedor	Prospectiva
IES3	2,63	2,36	Burocrático	Defensiva
IES4	3,00	2,82	Empreendedor	Reativa
IES5	3,43	2,73	Afiliativo	Defensiva
IES6	3,63	3,09	Empreendedor	Prospectiva
IES7	3,88	3,55	Empreendedor	Prospectiva
IES8	3,75	2,36	Empreendedor	Prospectiva
IES9	3,43	2,73	Afiliativo	Defensiva
IES10	3,63	3,09	Empreendedor	Prospectiva
IES11	2,63	2,27	Empreendedor	Defensiva
IES12	4,00	3,64	Empreendedor	Prospectiva
IES13	3,13	2,45	Empreendedor	Prospectiva
IES14	4,00	2,00	Afiliativo	Prospectiva
IES15	3,00	2,64	Empreendedor	Prospectiva
IES16	3,14	2,18	Afiliativo	Prospectiva
IES17	2,63	2,18	Empreendedor	Defensiva
IES18	3,63	2,73	Empreendedor	Prospectiva
IES19	3,50	2,45	Empreendedor	Prospectiva
IES20	3,63	2,73	Empreendedor	Prospectiva
IES21	3,88	3,00	Empreendedor	Prospectiva
IES22	3,29	2,91	Afiliativo	Analisadora
IES23	2,88	2,00	Burocrático	Defensiva
IES24	3,63	3,00	Empreendedor	Defensiva
IES25	3,88	3,00	Empreendedor	Prospectiva
IES26	3,88	2,45	Empreendedor	Defensiva
IES27	2,57	2,45	Afiliativo	Defensiva
IES28	2,71	2,91	Afiliativo	Analisadora
IES29	3,29	2,73	Afiliativo	Defensiva
IES30	2,88	2,00	Burocrático	Defensiva
IES31	3,50	2,45	Empreendedor	Prospectiva

Quadro 17: Resultado em média das tipologias de cultura e estratégia organizacional por IES

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Esta análise serve de complemento aos resultados identificados na correlação canônica que identificou estatisticamente a influência da cultura nas estratégias desenvolvidas pelas organizações estudadas.

Os dados do quadro 17 serão explicados a partir do gráfico 3, apresentado abaixo.

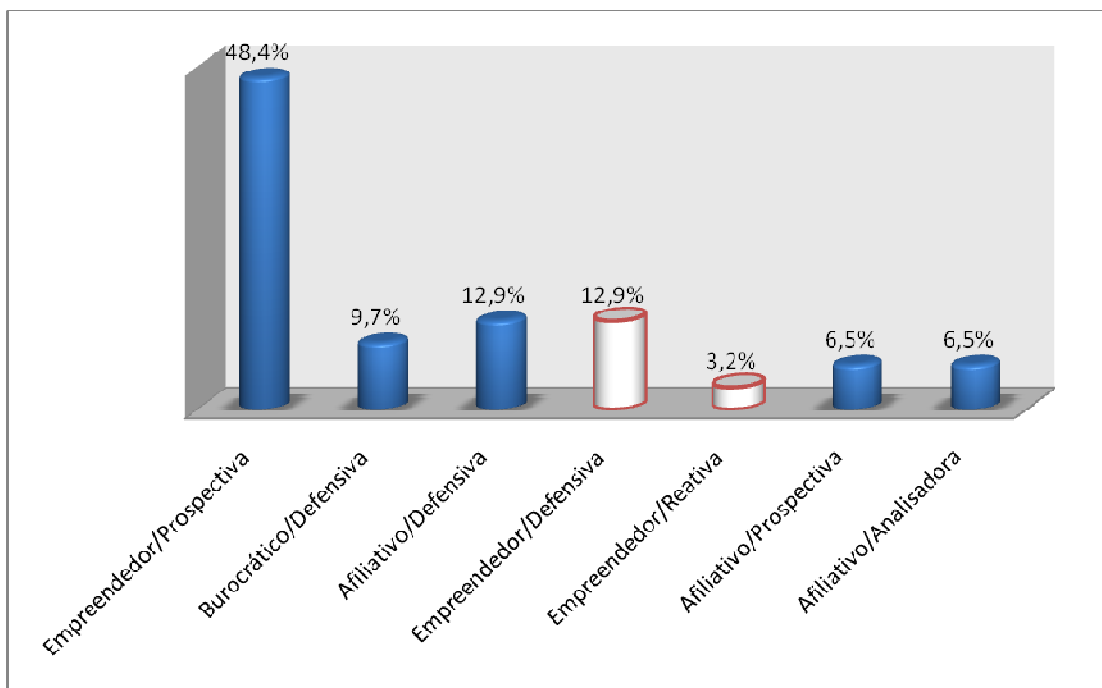


Gráfico 3: Incidências das tipologias de cultura e estratégias em conformidade com o modelo teórico proposto. Fonte: Dados da pesquisa 2010.

Tomando por base o gráfico 3 identificou-se que a soma dos percentuais encontrados para cada estilo cultural e estratégia organizacional, por IES, formam 84 % de conformidades com o modelo teórico proposto no quadro 13 do referencial teórico e apenas 16% estão em desconformidade com a proposta teórica.

Esse nível de conformidades está satisfatório ao se comparar com a pesquisa desenvolvida por Degenhardt (2006) no qual buscou identificar o relacionamento entre cultura e estratégia organizacional a partir dos modelos Quinn e Rohrbaugh (cultura) e de Miles e Snow (estratégia organizacional), a análise nesse caso foi desenvolvida com base no modelo de Quinn e Grath (1985). Assim, Degenhardt (2006) ao investigar as relações entre cultura e

estratégia na indústria brasileira de mecânica pesada identificou a ocorrência de 57% de conformidades contra 43% de desconformidade com o modelo proposto.

Desta forma, identificou-se no presente estudo um significativo percentual de conformidade entre as bases teóricas propostas no quadro 14 com os resultados encontrados no presente estudo o que reafirmam os resultados da correlação canônica.

Todavia, é importante reafirmar a postura predominantemente inovadora, flexível e focada no processo de aprendizagem, identificada nas IES no estado do RN, uma vez que se identificou no gráfico 3 um percentual de 48,4% de predominância da cultura empreendedora associada a estratégia prospectiva nas IES, estado também o estilo cultural afiliativo associado as estratégias prospectiva e analisadora contribuindo com essa análise.

Em relação ao percentual de não conformidades identificadas no gráfico 3, pode ser justificada como uma possível falta de compreensão da administração em relação as possibilidades que o estilo cultural presente em sua organização proporciona ao desenvolvimento de uma tipologia que possibilite uma maior adequação da organização ao seu ambiente.

Por fim, é importante destacar que o alinhamento identificado entre as três análises realizadas no presente estudo de forma a contribuir com a identificação das relações entre os estilos culturais de Paz e Mendes (2009) e estratégias competitivas de Miles e Snow (2003).

5. CONCLUSÃO

Após a análise e discussão dos resultados, pode-se, realizar algumas considerações conclusivas de forma a possibilitar atingir o objetivo geral proposto para realização do presente estudo que buscou relacionar os estilos culturais de Paz e Mendes (2009) com as tipologias de estratégias genéricas de Miles e Snow (2003).

Desta forma, ao se estudar os estilos culturais presentes nas IES identifica-se o predomínio de três estilos culturais dos quatro propostos por Paz e Mendes (2009), destes estilos culturais destacaram-se os estilos empreendedores e afiliativos. Esses resultados demonstram uma abertura cultural dessas IES em relação ao nível de maturidade de seus funcionários, que é percebido por meio de políticas que favorecem o crescimento e a inovação nestas instituições.

Quanto às tipologias estratégicas que foram adotadas pelas IES estudadas, observou-se a ocorrência das quatro estratégias propostas por Miles e Snow (2003), dentre estas estratégias destaca-se a predominância das estratégias prospectivas e defensivas. Este resultado demonstra a predominância de dois grupos de IES com características distintas, de um lado se tem organizações que se posiciona de forma inovadora com foco no processo de aprendizagem e um segundo grande grupo de IES mais conservador, apresentando centralidade decisória e eficiência dos processos internos.

Ao se estudar as características gerais das IES identificadas, como a natureza administrativa, tempo de atuação no mercado, quantitativo de cursos de graduação oferecidos, número de funcionários e modalidade de funcionamentos dos cursos, relacionado-as com os estilos culturais e as tipologias estratégicas destas instituições, identificou-se que essas características não influenciaram a definição das culturas e estratégias das IES do RN. O único caso que foi identificado com significância estatística ao nível de 5% foi o teste Anova, realizado para estratégia organizacional em relação à modalidade de funcionamento dos cursos ofertados pelas IES, de forma que as modalidades dos cursos ofertados presencialmente e a distância, influenciaram as estratégias prospectivas e defensivas.

Em relação a influencia da cultura organizacional nas estratégias das IES do RN, os resultados da análise preditiva de correlação canônica indicaram uma forte relação entre os estilos culturais com as tipologias estratégicas, resultados estes confirmados com a correlação que indicam, além da influencia da cultura em relação às estratégias, a influencia da estratégia em relação a cultura, demonstrando a casualidade entre as duas dimensões que o modelo

estatístico permite identificar. Outras análises estatísticas realizadas no estudo para atestar as relações entre cultura e estratégia foram à correlação de Pearson e a comparação entre a proposta teórica realizada no presente estudo com os resultados encontrados na pesquisa que indicaram 84% de conformidade.

Assim, reafirma-se de forma conclusiva a relação existente entre os estilos culturais de Paz e Mendes (2009) com as tipologias estratégicas de Miles e Snow (2003) nas IES do RN. Os resultados encontrados no presente estudos estão em conformidade aos estudos desenvolvidos por Degenhardt (2006), Tomassini (2001), Conant, Monkwa e Varadajan (1990), Green (1988), Shrivastava (1985), Quinn e Grath (1985), Schein (2009), Porter (1986), Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), Miles e Snow (2003) e Mintzberg (2003), apresentado assim, a consistência teórica do presente estudo.

Todavia, pode-se apontar uma limitação de ordem metodológica relacionada à pesquisa de cultura organizacional. Assim, as pesquisas que analisam a cultura organizacional pressupõem um maior aprofundamento, que foi impossibilitado por questões de ordem práticas, levando o pesquisador a desenvolver apenas um estudo quantitativo em relação à percepção do principal gestor sobre a cultura de sua organização, sendo este resultado identificado como o da organização. Porém essa opção metodológica não invalida a presente pesquisa uma vez que Schein(2009) afirma ser o principal gestor da organização um dos principais responsáveis pela formação da cultura organizacional, desta forma fica como sugestão para análises futuras a aplicação do instrumento de investigação a cultura com um maior número de indivíduos por organização para se confirmar essa a percepção do gestor com a do grupo.

Por conseguinte, destacam-se as contribuições que o presente estudo pode proporcionar ao processo decisório das organizações estudadas, de maneira a despertar nos gestores uma atenção as suas características culturais, mesmo se apresentado dificuldades de modificá-las, pelo menos estes podem desenvolver estratégias alinhadas às estas características culturais identificadas.

Esta pesquisa deixa como recomendações para estudos futuros, a realização de pesquisas longitudinais para identificar a evolução natural da cultura e estratégias adotadas pelas IES do RN, além da realização de estudos para comparar os resultados desta pesquisa com a realidade de outras regiões do país.

Por fim, fica ainda como recomendações de estudos futuros, identificar outros fatores organizacionais que possam influenciar as relações entre cultura e estratégia organizacional, de forma a identificá-las no plano macro em relação a outros fatores

pertencentes ao ambiente organizacional e sua interação com seus agentes. Para elaboração destes estudos se propõe o uso de modelos causais que permitam identificar múltiplas relações de interdependências.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ACEVEDO, C. Rosa; NOHARA, J. Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- _____. **A nova estratégia empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBOZA, Juliana Rangel. **A satisfação profissional e a cultura organizacional: uma análise a partir do modelo ASH no Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte**. Dissertação (PPGA) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.
- BRYMAN, Alan. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, Cynthia; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. V. 3. São Paulo: Atlas, 2004. p. 257 – 281.
- BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder In: FLEURY, M. T. Leme; FISCHER, R. Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 29 – 44.
- CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos César. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**, vol. II, São Paulo: Atlas, 1993.

CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo, ed. Ática, 1999.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da guerra**. São Paulo: Martin Fontes, 1996.

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

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, sep. 1990.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Thomson, 2002.

D'ANJOUR, Miler Franco; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno; LEMUEL, Mauro. Considerações sobre planejamento estratégico na gestão pública: parâmetros e mudanças. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 03, 2006, Resende. **Anais SEGeT**, Resende: Associação educacional Dom Bosco, 2006.

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

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: Conceito, Métodos e Experiências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1976.

FERREIRA, Antônio Carlos. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede**: estudo em uma instituição financeira nos estados do Paraná e Santa Catarina. Dissertação (PPGA) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. Leme; FISCHER, R. Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 15 – 27.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson, 2007.

FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

FONSECA, J.S.; Martins, P. A. **Curso de Estatística**: 6. Ed. Atlas: São Paulo, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GREEN, Sebastian. Strategy, organizational culture and symbolism. **Long Range Planning**, v. 21, n.4, p. 121-129, aug. 1988.

GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na administração**: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. Atlas: São Paulo, 1996.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HAMEL, G. **Liderando a Revolução**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE – IFRN. **Relatório de Gestão 2008**. Natal, 2009. 181 p.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional 2009-2014**. Natal, 2009. 42 p.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LUCENA, Lidiane de Medeiros. **Diagnóstico da cultura organizacional em hospitais da rede privada de Natal/RN**. Dissertação (PPGA) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford. Stanford Business Books, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H; ROSE, J. Strategic management upside down: tracking strategies at MacGill University from 1829 to 1980. **Canadian Journal of Administrative Science**. v. 20, n. 4. p. 270-290, Dec., 2003.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, Cristiane Rosa. **A relação entre estratégia e performance nas instituições de ensino superior privadas na Região Sul**. Dissertação (PPGA) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Pestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Influências das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p.73-79, jul./set. 1995.

PALVARINI, Bruno Carvalho. **O Programa GesPública e um Modelo de Gestão para o Brasil**. **RAE Light**. Disponível em: < https://www.gespublica.gov.br/folder_publicacoes> . Acesso em: 08 de abr de 2010.

PAZ, Maria das G. Torres da; MENDES, Ana M. Bezerra; Gabriel, Iannis. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. **Psicologia: organizações e trabalhos**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 141 – 186, jan./jun. 2001.

PAZ, Maria das G. Torres da; MENDES, Ana M. Bezerra. Estilos de funcionamento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PEREIRA, João Antônio Gomes; NUNES, Rogério da Silva. **Cultura organizacional e estratégia competitiva**: um estudo de multicasos nas concessionárias de automóveis de Santa Maria (RS). Administração on-line - FECAP, São Paulo v.3. n.4 .p.21. Out - Dez. 2002.

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é administrável?**. In: FLEURY, M. T. Leme; FISCHER, R. Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 145 – 153.

PINHEIRO, A. C. & F. GIAMBIAGI. Lucratividade, Dividendos e Investimentos das Empresas Estatais: uma contribuição para o debate sobre a privatização no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, 51 (1), p. 93-131, 1997.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY Venkant. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

REIS, Júlio Adriano Ferreira Dos. **Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais**: um estudo de suas comparações em indústrias de pequeno e médio porte. Dissertação (PPGA) – Pontifca Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

RICHTER, Fábio Andreas. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. ANGELONI, M.T. (Org.). São Paulo: Saraiva 2002.

RODRIGUES FILHO, J. Um estudo da produção acadêmica em administração estratégica no Brasil na terminologia de Habermas. **RAE – eletrônica**, v. 3, n. 2. jul./dez.2004.

SAMPAIO, Danilo de Oliveira; FRITAS, Alair Ferreira de; MÁXIMO, Mariana Silveira. O relacionamento entre estratégia e cultura organizacional em cooperativas e associações da cidade de Viçosa em Minas Gerais. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 45, 2007, Londrina. **Anais SOBER**, Londrina: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2007.

SANTOS, André Moreira. **O Impacto da Cultura no Desempenho de uma Empresa Familiar: Um Estudo de Caso**. Dissertação (PPGAE) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, William E. **Uma alternativa à reengenharia**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SHRIVASTAVA, Paul. Integrating strategy formulation with organizational culture. **Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 103-111, Winter, 1985.

SILVA, Caetana J. Rezende et al. **Institutos Federais lei 11892, de 29/12/2008: comentários e reflexões**. Natal: IFRN, 2009.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. e Rezende, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TOMASSINI, Néelson Luiz Dos Santos. **A influência da cultura organizacional na administração estratégica de uma empresa estatal: um estudo de caso**. Dissertação (PPGEP) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

TONI, Jackson De. Em busca do planejamento governamental do século XXI: novos desenhos. In: REPETTO, Fabio et al. **Reflexões para Ibero-América: planejamento estratégico**. Brasília: ENAP, 2009. p. 21 – 36.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura:** como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro Aparecido. **Pensamento Estratégico:** origem, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Transformação e realidade organizacional:** uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Executivos neuróticos, empresas nervosas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.

ZACCARELLI, Sérgio Batista. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **RAE Light**, São Paulo v.2. n.5 .p.21. jul. 1996.

_____. A hora e a vez da cultura organizacional. **Revista Administração**, v. 21 (3), p. 58-59, 1986.

Apêndice A – Fatores de identificação dos estilos de funcionamento das organizações – Cultura organizacional.

1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante pra o sucesso profissional das pessoas.
4. Esta organização busca sempre novos desafios.
9. Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.
13. As relações de reciprocidade entre pessoas a organização são muito valorizadas.
18. Nesta organização a competência é supervalorizada.
21. Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.
26. O bem estar das pessoas é um valor desta organização.
30. Esta organização gosta de inovação.

Quadro 18: Fator do estilo de funcionamento empreendedor

Fonte: Adaptado de Paz e Mendes (2008, p. 171)

2. Esta organização é intolerante com o individualismo.
6. Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que receba pouco retorno.
10. Nesta organização o mérito é de todos.
14. O lema desta organização é "um por todos, todos por um.
19. Esta organização valoriza o trabalho coletivo.
23. Para esta organização o resultados do trabalho é visto como uma realização do grupo.
27. Aqui o grupo decidiu está decidido.

Quadro 19: Fator do estilo de funcionamento afiliativo

Fonte: Adaptado de Paz e Mendes (2008, p. 171)

3. Os seus chefes são deuses a quem se deve adorar.
7. Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.
11. O lema desta organização é "cada um no seu lugar".
15. As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.
20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.
24. Manter relacionamentos com os chefes é um dos maiores prazeres das pessoas desta organização.
28. As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.

Quadro 20: Fator do estilo de funcionamento individualista

Fonte: Adaptado de Paz e Mendes (2008, p. 171)

5. Nesta organização o lema é "a repetição leva à perfeição".
8. Sem regras não há vida nesta organização.
12. A hierarquia é acentuada nesta organização.
16. Os laços afetivos são fracos entre pessoas desta organização.
17. O sistema de controle prevalece nesta organização.
22. Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros.
25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.
29. Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.

Quadro 21: Fator do estilo de funcionamento burocrático

Fonte: Adaptado de Paz e Mendes (2008, p. 172)

Apêndice B – Fatores de identificação das estratégias genéricas

1. Os serviços que são oferecidos aos nossos clientes são mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
8. Nossa instituição tem uma imagem no mercado de uma organização que tem reputação de ser inovadora e criativa.
9. O tempo investido pela organização para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo extenso, a organização está constantemente monitorando o mercado.
15. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços.
19. Uma das metas mais importantes da organização é a dedicação e compromisso em garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
23. As competências e habilidades que os funcionários da organização possuem podem ser melhor caracterizados como amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
28. Uma proteção da organização contra os concorrentes é a sua capacidade de desenvolver novos serviços e novos mercados de maneira consistente.
32. O gerenciamento da organização tende a concentra-se em desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.
34. A organização se prepara para o futuro identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços inovadores no ramo de negócio da organização ou possam atender a novos mercados.
38. A estrutura de nossa organização é orientada pelo serviço ou pelo mercado.
41. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.

Quadro 22: Fator da estratégia prospectiva

Fonte: Adaptado de Conant, Monkwa e Varadajan (1990)

3. Os serviços que são oferecidos aos nossos clientes são bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
5. Nossa instituição tem uma imagem no mercado de uma organização que oferece poucos serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
10. O tempo investido pela organização para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo mínimo, a organização realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
13. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
17. Uma das metas mais importantes da organização é a dedicação e compromisso em manter os custos sob controle.
22. As competências e habilidades que os funcionários da organização possuem podem ser melhor caracterizados como especializadas, suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
26. Uma proteção da organização contra os concorrentes é a sua capacidade de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
29. O gerenciamento da organização tende a concentra-se em manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.
35. A organização se prepara para o futuro identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços e nossa posição de mercado.
37. A estrutura de nossa organização é funcional por natureza (organizada em departamentos).
43. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como centralizados e basicamente de responsabilidade da alta direção.

Quadro 23: Fator da estratégia defensiva

Fonte: Adaptado de Conant, Monkwa e Varadajan (1990)

2. Alguns dos serviços que são oferecidos aos nossos clientes são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.
6. Nossa instituição tem uma imagem no mercado de uma organização que adota novas idéias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
11. O tempo investido pela organização para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo médio, a organização utiliza algum tempo monitorando o mercado.
16. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos e dotamos novos serviços somente após análise cuidadosa do seu potencial.
18. Uma das metas mais importantes da organização é a dedicação e compromisso em analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços e entrar em novos mercados.
21. As competências e habilidades que os funcionários da organização possuem podem ser melhor caracterizados como analíticas, suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços e novos mercados.
25. Uma proteção da organização contra os concorrentes é a sua habilidade para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado
30. O gerenciamento da organização tende a concentra-se em analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentem um potencial, e ao mesmo tempo mantenham a situação financeira protegida.
36. A organização se prepara para o futuro identificando as tendências de negócios cujo potencial em longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos serviços de nossa organização.
39. A estrutura de nossa organização é essencialmente funcional, porém os serviços ou mercados também orientam a estrutura.
44. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como centralizados em áreas de serviços mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

Quadro 24: Fator da estratégia analisadora

Fonte: Adaptado de Conant, Monkwa e Varadajan (1990)

4. Os serviços que são oferecidos aos nossos clientes estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.
7. Nossa instituição tem uma imagem no mercado de uma organização que reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforças nossa posição.
12. O tempo investido pela organização para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo esporádico, às vezes a organização utiliza um bom tempo e outras vezes ela utiliza pouco tempo monitorando o mercado.
14. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
20. Uma das metas mais importantes da organização é a dedicação e compromisso em resguardar a organização contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.
24. As competências e habilidades que os funcionários da organização possuem podem ser melhor caracterizados como flexível, suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.
27. Uma proteção da organização contra os concorrentes é a sua capacidade de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surjam, possuam apenas um potencial moderado.
31. O gerenciamento da organização tende a concentra-se em atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.
33. A organização se prepara para o futuro identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
40. A estrutura de nossa organização esta continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.
42. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata centralizados e basicamente de responsabilidade da alta direção.

Quadro 25: Fator da estratégia reativa

Fonte: Adaptado de Conant, Monkwa e Varadajan (1990)

Apêndice C – Questionário da pesquisa

AS RELAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM AS ESTRATÉGIAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

A presente pesquisa tem como objetivo analisar as relações existentes entre cultura e estratégias organizacionais em instituições de ensino superior no Estado do Rio Grande do Norte.

A realização do presente estudo está sob a responsabilidade de Miler Franco D'anjour, sob orientação da Prof^a Dr^a. Patrícia Whebber Souza de Oliveira do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado Profissional em Administração) da Universidade Potiguar – UNP.

Para responder o objetivo geral do presente estudo apresentamos abaixo um questionário com

- **04 questões para caracterização geral da organização;**
- **30 itens para avaliar cultura organizacional, medidas por uma escala do tipo likert com 5 pontos com variação de 0 à 4 no qual o: 0 (nunca aplicável nesta organização), 1 (pouco aplicável), 2 (razoavelmente aplicável), 3 (muito aplicável) e 4 (totalmente aplicável);**
- **44 itens para avaliar a tipologia de estratégia organizacional, medidas por uma escala do tipo likert com 5 pontos com variação de 0 à 4 no qual o: 0 (nunca aplicável nesta organização), 1 (pouco aplicável), 2 (razoavelmente aplicável), 3 (muito aplicável) e 4 (totalmente aplicável).**

Para análise das tipologias de cultura organizacional existentes na instituição, será utilizado um modelo nacional desenvolvido por Paz e Mendes (2008) denominado de Escala de estilos de funcionamento organizacional – EEFO.

As questões que buscam identificar as estratégias genéricas existentes na organização foram adaptadas do instrumento desenvolvido por Conant, Monkwa e Varadajan (1990) de acordo com o modelo teórico de análise de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978). Este instrumento visa permitir a análise causal com o outro instrumento sobre cultura organizacional não pretendendo analisar o desempenho estratégico da organização estudada.

Desta forma, pedimos sua colaboração para responder o questionário abaixo. Desde já, assumo o compromisso de enviar os resultados encontrados em relação à tipologia estratégica e da cultura organizacional bem como o alinhamento entre essas duas dimensões em sua organização.

Ressaltamos que todas as informações repassadas por meio das respostas do questionário serão tratadas de forma sigilosa, sendo o resultado divulgado de forma conjunta não sendo citado o nome das organizações estudadas.

Por fim agradeço a atenção e coloco-me a sua inteira disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,

Miler Franco D'anjour

milerdanjour@cefetrn.br – (84) 88918660(84) 32058660.

1. Qual a natureza de sua instituição?

Pública Privada

2. Há quanto tempo a sua instituição está operando no mercado?

1 a 4 anos 5 anos 6 a 10 anos mais de 10 anos

3. Quantos cursos de graduação a sua instituição oferece?

1 a 5 6 a 10 11 a 15 mais de 15

4. Quantos funcionários trabalham na sua instituição?

10 a 50 51 a 100 101 a 200 201 a 300 mais de 300

5. Qual a modalidade dos cursos de graduação oferecidos por sua instituição?

Presencial Ensino a Distância - EAD Presencial e EAD.

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL – EEFO					
Itens	0	1	2	3	4
1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante pra o sucesso profissional das pessoas.					
2. Esta organização é intolerante com o individualismo.					
3. Os seus chefes são deuses a quem se deve idolatrar.					
4. Esta organização busca sempre novos desafios.					
5. Nesta organização o lema é "a repetição leva à perfeição".					
6. Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que receba pouco retorno.					
7. Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.					
8. Sem regras não há vida nesta organização.					
9. Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.					
10. Nesta organização o mérito é de todos.					
11. O lema desta organização é "cada um no seu lugar".					
12. A hierarquia é acentuada nesta organização.					
13. As relações de reciprocidade entre pessoas a organização são muito valorizadas.					
14. O lema desta organização é "um por todos, todos por um.					
15. As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.					
16. Os laços afetivos são fracos entre pessoas desta organização.					
17. O sistema de controle prevalece nesta organização.					
18. Nesta organização a competência é supervalorizada.					
19. Esta organização valoriza o trabalho coletivo.					
20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.					
21. Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.					
22. Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros.					
23. Para esta organização o resultados do trabalho é visto como uma realização do grupo.					
24. Manter relacionamentos com os chefes é um dos maiores prazeres das pessoas desta organização.					
25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.					
26. O bem estar das pessoas é um valor desta organização.					
27. Aqui o grupo decidiu está decidido.					
28. As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.					
29. Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.					
30. Esta organização gosta de inovação.					
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS					
Itens	0	1	2	3	4
1. Os serviços que são oferecidos aos nossos clientes são mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.					
2. Alguns dos serviços que são oferecidos aos nossos clientes são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.					
3. Os serviços que são oferecidos aos nossos clientes são bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.					
4. Os serviços que são oferecidos aos nossos clientes estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.					
5. Nossa instituição tem uma imagem no mercado de uma organização que oferece poucos serviços, porém seletivos e de alta qualidade.					
6. Nossa instituição tem uma imagem no mercado de uma organização que adota novas idéias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.					
7. Nossa instituição tem uma imagem no mercado de uma organização que reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforças nossa posição.					
8. Nossa instituição tem uma imagem no mercado de uma organização que tem reputação de ser inovadora e criativa.					

9. O tempo investido pela organização para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo extenso, a organização está constantemente monitorando o mercado.					
10. O tempo investido pela organização para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo mínimo, a organização realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.					
11. O tempo investido pela organização para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo médio, a organização utiliza algum tempo monitorando o mercado.					
12. O tempo investido pela organização para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo esporádico, às vezes a organização utiliza um bom tempo e outras vezes ela utiliza pouco tempo monitorando o mercado.					
13. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.					
14. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.					
15. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços.					
16. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos e dotamos novos serviços somente após análise cuidadosa do seu potencial.					
17. Uma das metas mais importantes da organização é a dedicação e compromisso em manter os custos sob controle.					
18. Uma das metas mais importantes da organização é a dedicação e compromisso em analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços e entrar em novos mercados.					
19. Uma das metas mais importantes da organização é a dedicação e compromisso em garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.					
20. Uma das metas mais importantes da organização é a dedicação e compromisso em resguardar a organização contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.					
21. As competências e habilidades que os funcionários da organização possuem podem ser melhor caracterizados como analíticas, suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços e novos mercados.					
22. As competências e habilidades que os funcionários da organização possuem podem ser melhor caracterizados como especializadas, suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.					
23. As competências e habilidades que os funcionários da organização possuem podem ser melhor caracterizados como amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.					
24. As competências e habilidades que os funcionários da organização possuem podem ser melhor caracterizados como flexível, suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.					
25. Uma proteção da organização contra os concorrentes é a sua habilidade para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.					
26. Uma proteção da organização contra os concorrentes é a sua capacidade de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.					
27. Uma proteção da organização contra os concorrentes é a sua capacidade de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surjam, possuam apenas um potencial moderado.					
28. Uma proteção da organização contra os concorrentes é a sua capacidade de desenvolver novos serviços e novos mercados de maneira consistente.					
29. O gerenciamento da organização tende a concentra-se em manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.					
30. O gerenciamento da organização tende a concentra-se em analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentem um potencial, e ao mesmo tempo mantenham a situação financeira protegida.					
31. O gerenciamento da organização tende a concentra-se em atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.					
32. O gerenciamento da organização tende a concentra-se em desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.					
33. A organização se prepara para o futuro identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.					
34. A organização se prepara para o futuro identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços inovadores no ramo de negócio da organização ou possam atender a novos mercados.					
35. A organização se prepara para o futuro identificando aqueles problemas que, se					

resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços e nossa posição de mercado.					
36. A organização se prepara para o futuro identificando as tendências de negócios cujo potencial em longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos serviços de nossa organização.					
37. A estrutura de nossa organização é funcional por natureza (organizada em departamentos).					
38. A estrutura de nossa organização é orientada pelo serviço ou pelo mercado.					
39. A estrutura de nossa organização é essencialmente funcional, porém os serviços ou mercados também orientam a estrutura.					
40. A estrutura de nossa organização esta continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.					
41. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.					
42. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata centralizados e basicamente de responsabilidade da alta direção.					
43. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como centralizados e basicamente de responsabilidade da alta direção.					
44. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como centralizados em áreas de serviços mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.					