



FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE DA ADESÃO AOS PRESSUPOSTOS DISSEMINADOS PELAS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA NO ENSINO ACADÊMICO

JOILDO PEREIRA NASCIMENTO

Universidade Federal de Rondônia-UNIR

joildon@hotmail.com

ROSÁLIA MARIA PASSOS DA SILVA

Universidade Federal de Rondônia-UNIR

rosaliapassos@unir.br

RESUMO

Este artigo expõe os resultados do estudo sobre a adesão de mestres e mestrandos dos cursos de mestrado em administração oferecidos pela Universidade Federal de Rondônia-UNIR, aos pressupostos disseminados pelas escolas de estratégia no ensino acadêmico. A pesquisa foi norteadada pelo paradigma pós-positivista e ancorada na teoria estruturalista. Foi adotado o método quantitativo de levantamento (*survey*) com aplicação de questionário contendo 5 quesitos nominais e 30 quesitos de escala *likert*. A análise dos resultados foi realizada com a utilização da técnica *ranking* médio e com o suporte do sistema SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Os resultados alcançados revelaram que os participantes estão mais inclinados a aderir a oito pressupostos de seis escolas diferentes. Concluiu-se que o pensamento estratégico é formado sob influência da diversidade conceitual disseminada no ensino de Administração Estratégica e que no processo de formação existem barreiras e armadilhas, restando aos professores e alunos o desafio de aprimorarem seus conhecimentos e habilidades para transitarem nos diversos caminhos apresentados na literatura.

Palavras-chave: Pensamento Estratégico. Adesão. Pressupostos. Escolas de Estratégia.

INTRODUÇÃO

Gestão estratégica é um assunto que se tornou constante nos cursos de administração, principalmente após a metade do século XX quando foram multiplicados os preceitos de diversas correntes teóricas, divulgados e explorados exaustivamente em livros, revistas, jornais e eventos científicos (FONSECA e SILVA, 2010). Com a popularização do tema, aconteceram inclusive disputas por direitos autorais, como o embate ocorrido em 1992 na *Harvard Business Review* envolvendo, de um lado, James Brian Quinn e, de outro, Gary Hamel e C. K. Prahalad pelo registro da autoria do termo “*core competence*” (DREJER, 2002).

Após a expansão dos estudos e a demarcação territorial de cada doutrina, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) atribuíram às diversas correntes a classificação de escolas de estratégia, e, posteriormente, também rotularam os movimentos como “butiques de estratégia”, pois, todas as escolas procuram “vender” uma forma distinta de tratar a matéria. Segundo Carrieri (1988) cada corrente faz o seu esforço para que as pessoas se enquadrem em certos modos de pensar e de agir.

O ponto de partida desta pesquisa está situado no hiato identificado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ao constatarem que os estudos sobre administração estratégica ainda precisam abordar de forma adequada questões de grande interesse, em especial: como se formam os conceitos na mente dos estrategistas? Esta questão sugeriu o problema investigado neste estudo: os estudantes (estrategistas) são influenciados ou aderem aos pressupostos de quais escolas de estratégia?

A pesquisa foi orientada para o alcance do seguinte objetivo: identificar os níveis de adesão dos alunos e ex-alunos dos cursos de mestrado em Administração promovidos pela Universidade Federal de Rondônia-UNIR, aos pressupostos defendidos pelas escolas de estratégia catalogadas no livro “Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Subsidiariamente, considerando que os cursos de mestrado em Administração promovidos pela UNIR acolhem alunos formados em diversas áreas do conhecimento, o estudo também teve o propósito de investigar a composição dessa diversidade na adesão aos pressupostos das escolas de estratégia.

Em todas as fases da pesquisa utilizou-se fundamentos da teoria estruturalista, porque neste estudo os pressupostos das escolas de estratégia são considerados componentes de uma estrutura maior - o pensamento estratégico-como um conjunto de semitons e notas musicais que são componentes da estrutura de uma canção.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações procuram praticar a gestão estratégica desde o advento da administração científica postulada em 1911 no livro *Scientific Management Principles*, de Frederick Wislow Taylor. As conclusões científicas de Taylor brotaram com o aprimoramento das técnicas de gestão e das ferramentas de trabalho utilizadas nas indústrias dos Estados Unidos no final do século XIX e início do século XX. Surgiu assim a ideia de que as organizações deveriam perseguir uma padronização de seus processos e ter um plano de gestão, sugeriu-se inclusive que as empresas reservassem em suas estruturas uma sala ou seção de planejamento (TAYLOR, 1995).

Mas foi a partir da metade do século XX que surgiram publicações de livros e artigos tratando de estratégia com maior profundidade. Ansoff (1957), ao publicar o artigo *Strategies for Diversification*, destacou a importância da utilização de métodos padronizados para análise de perspectivas de crescimento de longo prazo, considerando os seguintes aspectos:

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

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

2.1 As dez escolas do “safári de estratégia”

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

A escola do *design* ensina que a formulação da estratégia é um processo de concepção. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), essa escola tem sua origem com os livros *Leadership in Administration* (Selznick, 1959) e *Strategy and Structure* (Chandler, 1962). Nessa escola a estratégia é fundamentada na análise da avaliação externa (ameaças e oportunidades no ambiente) e interna (forças e fraquezas da organização). Esse tipo de análise é conhecido mundialmente pela sigla SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que também é praticada pelos adeptos de outras escolas. Segundo Furiati (2012) a escola do design enfatiza o ambiente externo visto como um monobloco. Costa e Tatto (2015) observaram que o modelo sugerido por esta escola faz uma diferenciação clara entre pensamento e ação, sendo totalmente separado quem formula a estratégia e quem realmente a coloca em prática. Dentre as premissas da escola do design destacam-se: a) a responsabilidade pela concepção da estratégia é do executivo principal; b) a estratégia é um processo simples e informal; e, c) a estrutura molda-se à estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A escola do planejamento defende a formulação da estratégia como um processo formal, geralmente realizado por uma gerência exclusivamente dedicada ao planejamento estratégico, e, por esta razão os estrategistas defendem o produto do trabalho da gerência (a estratégia) com o fervor de um missionário (MINTZBERG, ALSTRAND e LAMPEL, 2010). A escola do planejamento segue várias premissas da escola do design, com exceção de ser um processo altamente formalizado, seguindo uma sequência de etapas programadas e pré-definidas (COSTA e TATTO, 2015).

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

A escola empreendedora ensina que a estratégia deve ser formulada como um processo visionário. O conceito mais central dessa escola é a visão: uma representação mental de estratégia criada na cabeça do líder. Trata-se de uma ideia que serve como guia. “A visão tende a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado em palavras e números” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 128). Para Schumpeter (1950, p. 84, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010, p. 128) “o empreendedor não é necessariamente alguém que investe o capital inicial ou inventa o novo produto, mas sim a pessoa com a ideia do negócio.” Peter Drucker, outro expoente da escola empreendedora afirma que “a empresa é o ato empreendedor, um ato de aceitação de risco econômico, uma instituição empreendedora” (1979, p. 10). Os discípulos da escola empreendedora defendem que o futuro pode ser descoberto pelos gestores que são capazes de “dançar conforme a música” e que imaginam e antecipam-se às mudanças (FURIATI, 2012).

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

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

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

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

A escola do ambiente trata a estratégia como um processo reativo às circunstâncias externas. Essa escola destaca a estratégia como um meio pelo qual a organização se movimenta com maior ou menor liberdade em função das demandas do meio ambiente (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). A escola vem da teoria da contingência,

que descreve as relações entre ambiente e características específicas da organização. Nesse aspecto, o líder tornar-se uma pessoa que deve fazer com que a organização se adapte a esse ambiente totalmente hostil. As organizações se estabelecem nesse ambiente ou nicho e dele usufruem dos recursos, até que se tornem escassos e então a organização desaparece (FURIATI, 2012).

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

2.2 O estruturalismo como forma de compreensão de artefatos estratégicos

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

Segundo Thiry-Cherques (2004, p. 4), “o procedimento metodológico estruturalista é orientado pelo entendimento do que vem a ser a estrutura, suas características e de suas propriedades”. Uma estrutura é um conjunto de sistemas relacionais; um todo formado de fenômenos solidários. Exemplo: relações com parentesco, sistema de controle de tráfegos, os códigos de etiqueta etc. Demo (2015) exemplifica o estruturalismo afirmando que ao fazer música um artista não separa e analisa os doze semitons, o artista simplesmente sente vontade e inspiração para fazer música e a faz. No entanto, uma análise forjada pelo estruturalismo procurará compreender o conjunto das relações interdependentes que existe entre os semitons evidenciados na música.

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

A administração científica postulada por Taylor tornou-se uma realidade e como todas as ciências construiu ao longo do tempo diversos artefatos (BUZZI, 1983). Neste sentido, a teoria estruturalista possibilita compreender a estrutura dos artefatos construídos pela administração científica, incluindo a composição das estratégias praticadas nas organizações.

3 METODOLOGIA

Este estudo é uma investigação segundo o paradigma pós-positivista, pois explica fenômenos analisados e interpretados objetivamente (SACCOL, 2010). Foi adotado o procedimento metodológico hipotético-dedutivo porque a investigação procurou conhecer fenômenos singulares a partir de premissas universais (POPPER, 2013). O método adotado na pesquisa foi o levantamento (CRESWEL, 2010). O arcabouço (paradigma-procedimento metodológico-método de pesquisa) é coerente com a teoria estruturalista porque a análise foi

realizada mediante observação, decomposição, conceitualização e relações entre elementos (THIRY-CHERQUES, 2004).

A população pesquisada é constituída por mestres e mestrados dos programas de mestrado acadêmico e profissional em administração, ministrados na Universidade Federal de Rondônia no período 2006 a 2016. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário contendo 5 variáveis nominais e 30 variáveis de escala *likert*, iniciada em 1 de junho de 2016 e encerrada no dia 14 do mesmo mês, totalizando 48 respondentes.

A elaboração do questionário foi realizada por meio da ferramenta google docs, disponível no endereço eletrônico <https://docs.google.com/forms>. O link para acesso ao questionário foi enviado por e-mail para os mestres e mestrados que ingressaram no curso durante o período 2006 a 2016; o convite também foi estendido através das redes sociais.

A validade interna do questionário foi realizada mediante análise de três doutores, professores da UNIR com o propósito de verificar se o conteúdo do instrumento realmente poderia medir aquilo que se propôs mensurar (FREITAS *et al.* 2000).

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

O questionário aplicado tem a seguinte estrutura:

Variáveis nominais: a) área de formação na graduação; b) ano de ingresso no curso de mestrado; c) programa de mestrado (acadêmico ou profissional); d) linha de pesquisa (preenchida somente pelos que fazem ou fizeram o mestrado acadêmico); e) estágio do curso (concluído ou em andamento).

Variáveis de escala *likert*: compreendem 30 assertivas que correspondem aos pressupostos das escolas de estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Para cada pressuposto havia cinco opções de resposta: concordo plenamente; concordo na maior parte; não concordo, nem discordo; discordo na maior parte e discordo totalmente. No Quadro 1 são detalhadas as variáveis de escala *likert*. Cada escola foi representada no questionário com 3 pressupostos. A escolha de 3 pressupostos teve o propósito de simplificar os enunciados evitando textos muito longos, aspecto que poderia dificultar o entendimento dos participantes.

Quadro 1-Variáveis de escala utilizadas no questionário.

ESCOLA	VARIÁVEL	PRESSUPOSTOS DAS ESCOLAS
DESIGN	V1	É importante que exista apenas um estrategista na organização, o executivo que está no ápice da pirâmide organizacional.
	V2	A estratégia é um processo simples e informal (não é necessário existir um planejamento escrito).
	V3	A estrutura da organização molda-se à estratégia.
PLANEJAMENTO	V4	A melhor estratégia é aquela formulada por vários planejadores da organização.
	V5	É importante que a organização tenha uma gerência exclusivamente dedicada ao planejamento, implementação, controle e ajustes da estratégia.
	V6	O verdadeiro estrategista defende a sua estratégia com o fervor de um torcedor de futebol.
POSICIONAMENTO	V7	O principal propósito da estratégia é melhorar o posicionamento da organização no setor de atuação.
	V8	Na definição da estratégia a organização estuda mecanismos de defesa contra concorrentes atuais e futuros.
	V9	Um bom estrategista é aquele que utiliza cálculos complexos para descobrir as melhores estratégias.
EMPREENDEDORA	V10	Não é importante traçar uma estratégia detalhada e cuidadosa. Mas é essencial ter capacidade de acompanhar as mudanças (“dançar conforme a música”).
	V11	A intuição é importante na definição da estratégia.
	V12	A visão da liderança é a principal balizadora da estratégia.
COGNITIVA	V13	É importante apresentar a estratégia na forma de mapas, desenhos e esquemas.
	V14	Na concepção da estratégia as pesquisas de fatores internos ou externos são irrelevantes, pois a estratégia é apenas um processo mental.
	V15	A estratégia não se ajusta às tendências, pois, na verdade, as ações estratégicas devem gerar as tendências.
APRENDIZADO	V16	As estratégias podem surgir de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas da organização, algumas vezes até de forma acidental.
	V17	Um estrategista é como um cientista “louco” trabalhando num laboratório de pesquisa até o surgimento de um produto melhor.
	V18	Um soldado a pé na linha de fogo pode influenciar a estratégia.
PODER	V19	A formulação da estratégia é influenciada pela força de determinados grupos de interesse dentro da organização.
	V20	A formulação da estratégia nas organizações é um processo de disputas e as pessoas fazem coalizões para defender suas ideias e interesses.
	V21	Uma boa estratégia para uma grande organização manter seu posicionamento no mercado é convencer os concorrentes de que é mais sensato negociarem alianças do que lutarem entre si.
CULTURAL	V22	A formulação da estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros da organização.
	V23	Estratégia não é algo que uma organização tem, mas algo que seus membros fazem.
	V24	Novas formas de pensar e de agir devem ser analisadas e filtradas para não contaminar a estratégia que está sendo implementada.
AMBIENTAL	V25	Na execução da estratégia a organização atua de forma passiva e reage de acordo com as pressões do ambiente externo.
	V26	Quanto mais estável o ambiente externo, melhor será a formulação da estratégia.
	V27	O ambiente, apresentado à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central do processo de geração de estratégia.
CONFIGURAÇÃO	V28	A estratégia é um processo que projeta a mudança da organização (transição de uma situação para outra)
	V29	Se ocorrerem grandes transformações na organização, a estratégia deverá passar por uma reformulação.
	V30	A estratégia molda-se à estrutura da organização.

Fonte: elaborado pelos autores.

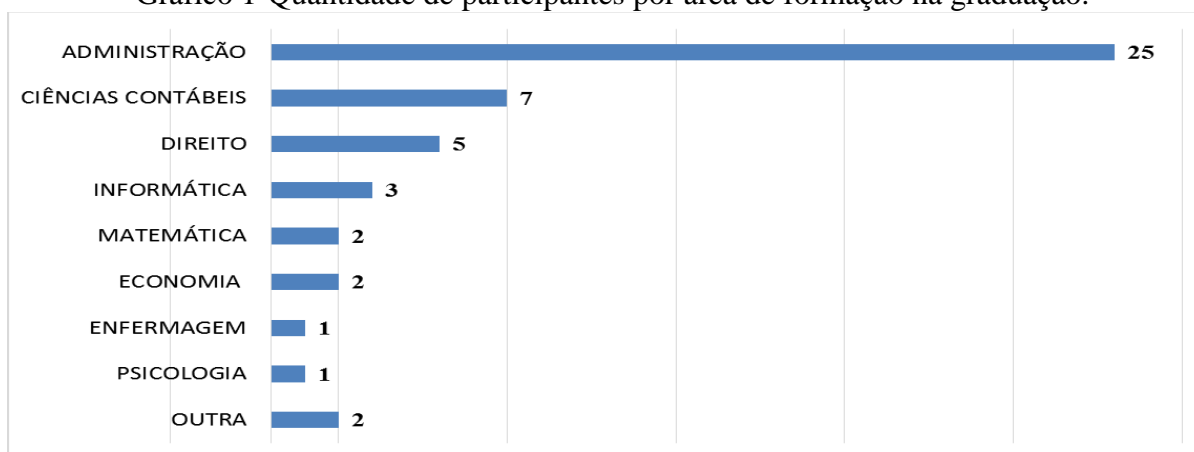
4 RESULTADOS

Os dados obtidos a partir das respostas dos participantes são demonstrados em duas partes: a) resultados de variáveis nominais; e, b) resultados de variáveis de escala *likert*.

4.1 Resultados das variáveis nominais

A quantidade de participantes, por área de formação na graduação está demonstrada no Gráfico 1, revelando a diversidade da área de formação dos alunos dos cursos de Mestrado em Administração ministrados na UNIR. Os mestres e mestrandos graduados em Administração representam 52% dos participantes. Os demais participantes (48%) são graduados em áreas diversas.

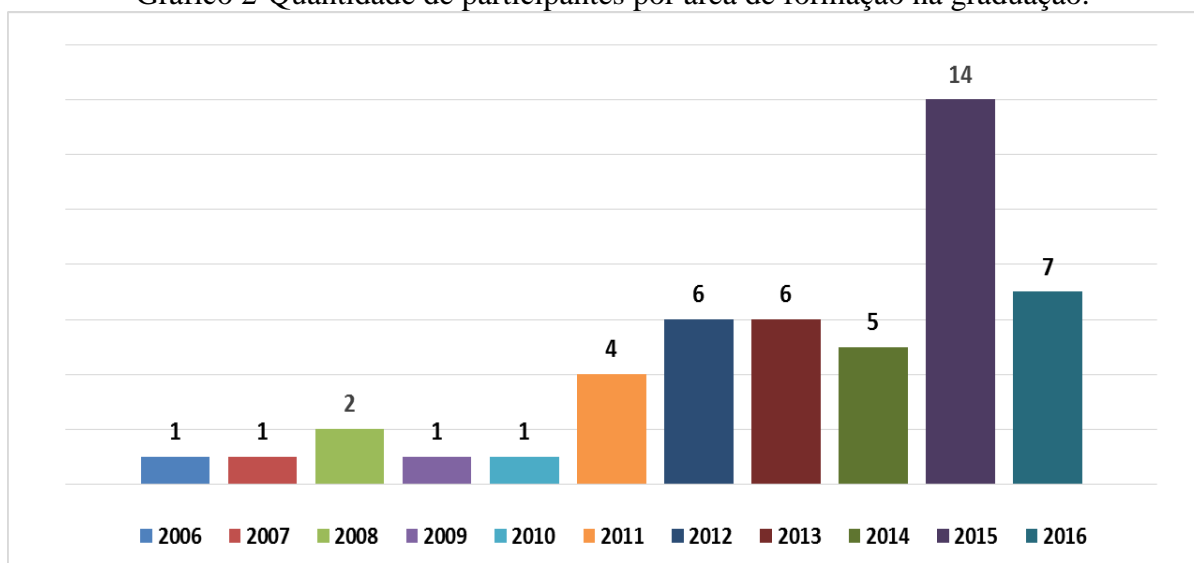
Gráfico 1-Quantidade de participantes por área de formação na graduação.



Fonte: resultado da pesquisa.

Quanto ao ano de ingresso no curso, a pesquisa contou com a participação de mestres e mestrandos de todas as turmas (2006 a 2016), com maior contribuição da turma que ingressou em 2015. É o que está ilustrado no gráfico 2.

Gráfico 2-Quantidade de participantes por área de formação na graduação.



Fonte: resultado da pesquisa.

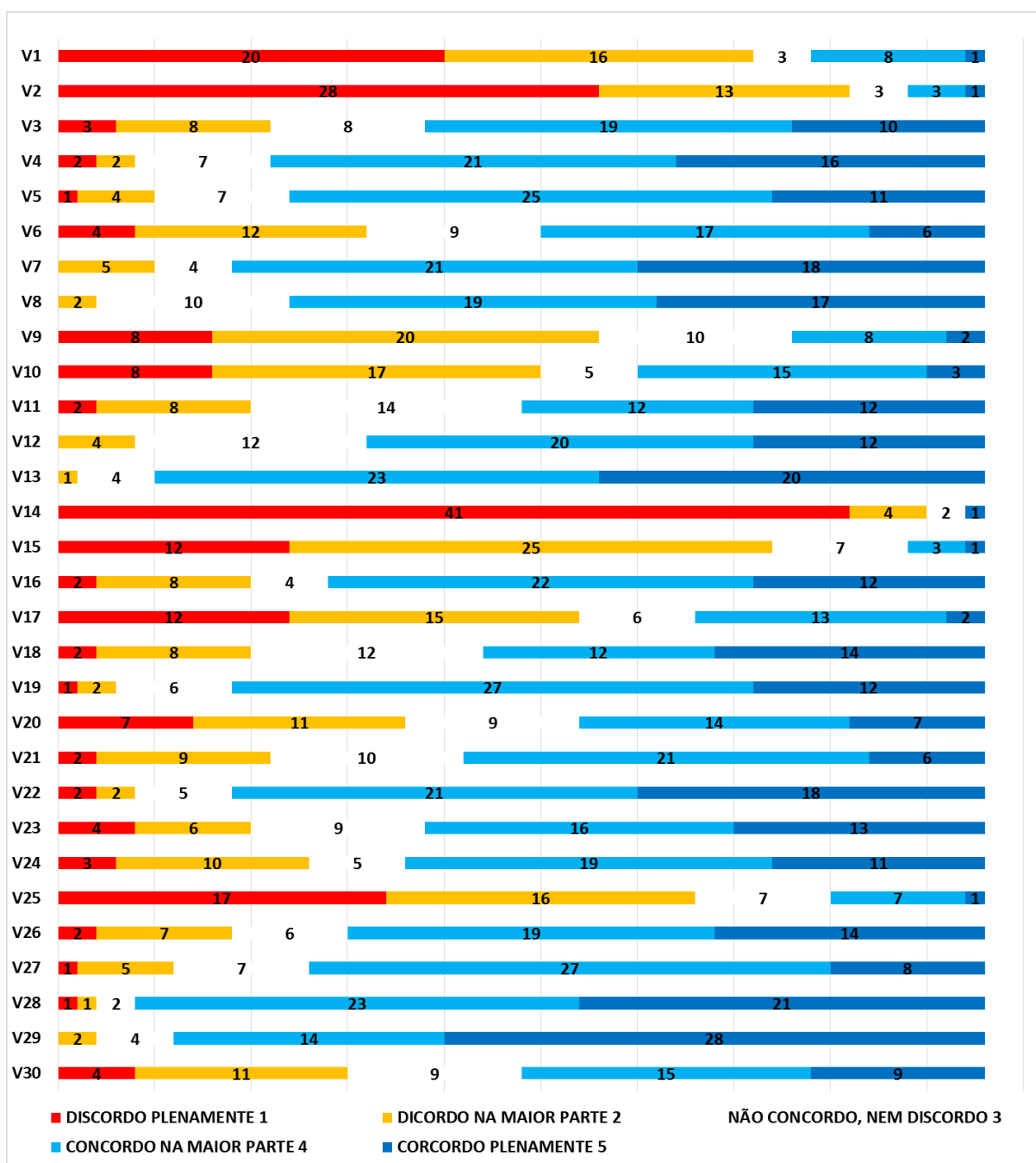
Quanto ao programa de mestrado, 17% dos participantes são do mestrado profissional e 83% do mestrado acadêmico.

Acerca do estágio de formação, observou-se que 50% dos participantes concluíram o curso de mestrado e a outra metade ainda está cursando

4.2 Resultados de variáveis de escala *likert*

As respostas às variáveis de escala *likert* foram relacionadas no Gráfico 3, rotuladas de V1 (variável 1) até V30 (variável 30). As variáveis estão agrupadas por escola de estratégia na forma indicada no Quadro 1. O intervalo das opiniões indecisas (não concordo, nem discordo) corresponde à faixa branca.

Gráfico 3-Resultados das variáveis de escala *likert* (quantidade de resposta por escala)



Fonte: resultado da pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise foi encaminhada para responder à questão que deu norte à pesquisa: no mundo acadêmico, os estudantes (estrategistas) são influenciados ou aderem aos pressupostos de quais escolas?

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

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

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

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

Na sequência devem ser adotados os seguintes procedimentos: a) multiplica-se os pesos pela quantidade de respostas para cada opção (escala); b) efetua-se a soma dos produtos obtidos em cada escala; e, c) divide-se a soma dos produtos das escalas pelo total de respostas (MALHOTRA, 2001). A Tabela 1 exemplifica o cálculo do *ranking* médio.

Tabela 1 – Cálculo do *ranking* médio

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

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

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

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

Em seguida foram atribuídos os conceitos de adesão fraca para todos os valores inferiores ao 1º quartil e adesão forte para todos os valores superiores ao 3º quartil.

Na Tabela 2 estão contidas as variáveis ordenadas pelo *ranking* médio e os respectivos conceitos de adesão.

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

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

ADESÃO FRACA
 1º QUARTIL 2,82
 3º QUARTIL 3,94
 ADESÃO FORTE

Fonte: resultado da pesquisa

A primeira análise, pelo critério do ranking médio, revelou que:

- as variáveis da faixa de adesão mais forte são pressupostos de 6 escolas (planejamento, posicionamento, cognição, poder, cultural e configuração);
- nenhuma escola obteve concordância forte ou fraca para os três pressupostos incluídos no questionário;
- as escolas do posicionamento e da configuração obtiveram conceito forte em dois pressupostos;
- as variáveis da faixa de adesão mais fraca também representam pressupostos de 6 escolas (design, posicionamento, empreendedora, cognição, aprendizado e ambiental); e,
- as escolas do design e cognição obtiveram conceito de adesão fraca em dois pressupostos.

Nos Quadros 3 e 4 estão contidos os nomes das escolas e respectivos pressupostos que representam, respectivamente, as maiores e menores pontuações pelo critério do *ranking* médio.

Quadro 3-Pressupostos que alcançaram maior pontuação pelo *ranking* médio (adesão forte).

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

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 4 – Pressupostos que alcançaram menor pontuação pelo *ranking* médio (adesão fraca).

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

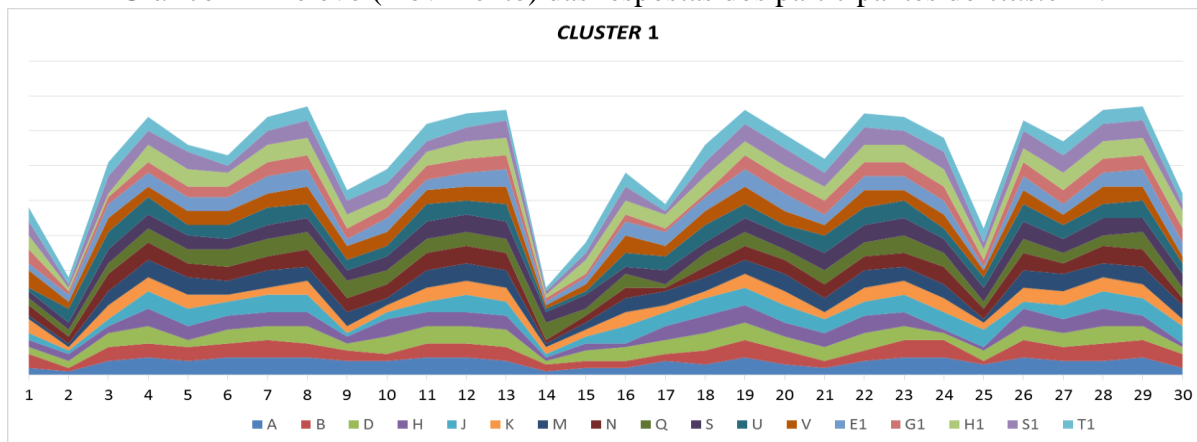
Fonte: elaborado pelos autores.

Além de identificar os pressupostos com maior e menor nível de adesão pelo critério *ranking* médio (Quadros 3 e 4), também foram formados *clusters* (agrupamentos) que pudessem revelar semelhanças ou proximidades nos pensamentos dos participantes, conforme as respostas atribuídas a cada variável. Através do programa de análise estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) foram identificados 10 agrupamentos com a seguinte composição:

- a) *cluster* 1 (17 participantes);
- b) *cluster* 2 (20 participantes);
- c) *cluster* 3 (4 participantes); e,
- d) *Demais clusters* (1 participante cada).

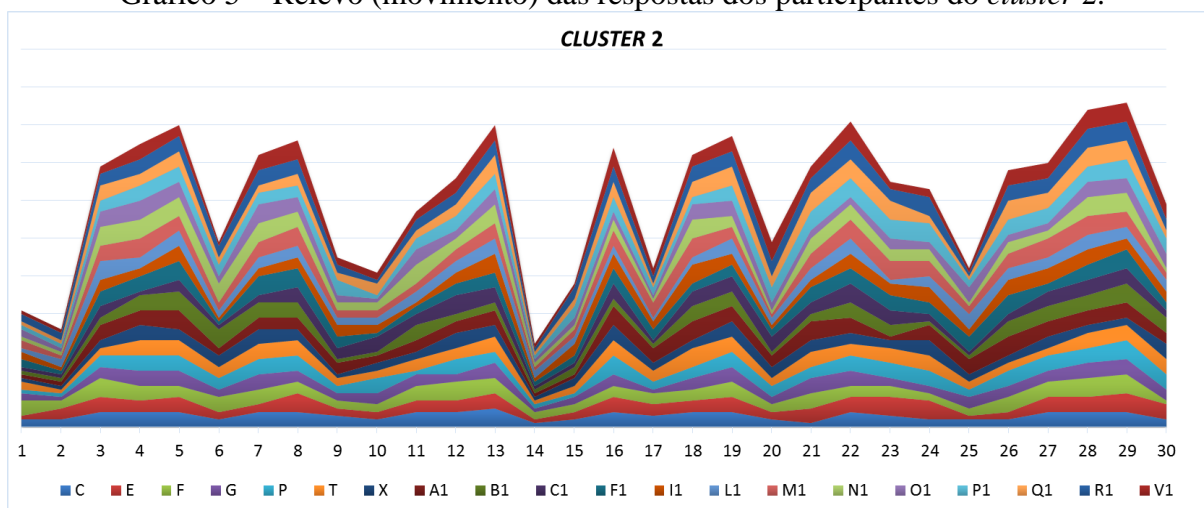
Os Gráficos 4 e 5 mostram o relevo dos *clusters* 1 e 2 representando 77% dos participantes. Cada número da parte inferior (escala do gráfico) corresponde a uma variável do questionário e as letras da legenda correspondem aos códigos atribuídos aos participantes.

Gráfico 4 – Relevo (movimento) das respostas dos participantes do *cluster* 1.



Fonte: resultado da pesquisa.

Gráfico 5 – Relevo (movimento) das respostas dos participantes do *cluster* 2.



Fonte: resultado da pesquisa.

Ao analisar os relevos dos Gráficos 4 e 5, identificou-se os “picos” e “vales” que representam, respectivamente, as concordâncias e as discordâncias mais expressivas de cada *cluster* e, em seguida, foram relacionadas as variáveis coincidentes nos “picos” e nos “vales” dos dois gráficos.

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

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

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

Também foram analisadas as respostas dos participantes por área de formação na graduação buscando identificar se essa variável exerceu alguma influência na composição de

cada *cluster*. Os resultados indicaram que tanto o *cluster 1* quanto o *cluster 2* são formados por mestres e mestrandos de várias áreas do conhecimento, não havendo preponderância de qualquer ciência na formação dos agrupamentos. Os participantes formados em Administração, que tiveram a maior representação na pesquisa, com 25 respostas, apareceram em 8 agrupamentos distintos. Essa composição está demonstrada na Tabela 3.

Tabela 3 – Composição dos *clusters* 1 a 10.

CLUSTER	PART*	ÁREA DE GRADUAÇÃO	CLUSTER	PART*	ÁREA DE GRADUAÇÃO	CLUSTER	PART*	ÁREA DE GRADUAÇÃO
1	A	ADMINISTRAÇÃO	2	C	ADMINISTRAÇÃO	3	O	ADMINISTRAÇÃO
	B	CIÊNCIAS CONTÁBEIS		E	CIÊNCIAS CONTÁBEIS		Y	OUTRA
	D	CIÊNCIAS CONTÁBEIS		F	ADMINISTRAÇÃO		K1	ADMINISTRAÇÃO
	H	ADMINISTRAÇÃO		G	ADMINISTRAÇÃO		W1	INFORMÁTICA
	J	DIREITO		P	OUTRA			
	K	DIREITO		T	ADMINISTRAÇÃO			
	M	ADMINISTRAÇÃO		X	ENFERMAGEM			
	N	INFORMÁTICA		A1	ECONOMIA	CLUSTER	PART*	ÁREA DE GRADUAÇÃO
	Q	DIREITO		B1	ADMINISTRAÇÃO	4	L	CIÊNCIAS CONTÁBEIS
	S	ADMINISTRAÇÃO		C1	ADMINISTRAÇÃO	5	I	PSICOLOGIA
	U	ADMINISTRAÇÃO		F1	DIREITO	6	R	ADMINISTRAÇÃO
	V	ADMINISTRAÇÃO		I1	INFORMÁTICA	7	Z	ADMINISTRAÇÃO
	E1	MATEMÁTICA		L1	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	8	D1	ADMINISTRAÇÃO
	G1	CIÊNCIAS CONTÁBEIS		M1	ADMINISTRAÇÃO	9	J1	ADMINISTRAÇÃO
H1	ADMINISTRAÇÃO	N1	ADMINISTRAÇÃO	10	U1	ADMINISTRAÇÃO		
S1	ECONOMIA	O1	ADMINISTRAÇÃO					
TI	MATEMÁTICA	P1	ADMINISTRAÇÃO					
		Q1	DIREITO					
		R1	ADMINISTRAÇÃO					
		V1	CIÊNCIAS CONTÁBEIS					

* Participantes

Fonte: resultado da pesquisa.

6 CONCLUSÕES

No ponto de partida foram assumidos dois compromissos: 1) demonstrar os níveis de adesão dos mestres e mestrandos dos cursos de mestrado em Administração, ministrados na Universidade Federal de Rondônia – UNIR, aos pressupostos das escolas de estratégia catalogadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010); e, 2) investigar como se configura a diversidade do conhecimento acadêmico dos mestres e mestrandos na composição dos resultados da pesquisa, uma vez que os cursos de mestrado em Administração ministrados na UNIR acolhem alunos graduados em várias ciências.

6.1 Alcance do primeiro objetivo

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

✓ A estratégia formulada por vários planejadores (escola do planejamento) é mais eficiente do que a estratégia desenvolvida apenas pelo líder (escola do design). Essa conclusão é contundente porque a primeira premissa obteve o conceito “adesão forte” e à segunda foi atribuído o conceito “adesão fraca”, dessa forma, o resultado é coerente porque realmente os dois constructos representam situações opostas.

✓ A estratégia tem o propósito de melhorar o posicionamento das organizações no setor de atuação e, ao agir assim, as organizações estudam mecanismos de defesa contra concorrentes atuais e futuros (escola do posicionamento). Essa inclinação tem aderência com a pesquisa realizada por Villar e Walter (2015) que aponta 4 obras de Michael Porter,

principal articulador da escola do posicionamento, entre as 13 mais utilizados pelos professores de gestão estratégica em 27 cursos de mestrado acadêmico no Brasil. Essa forte adesão também tem relação com a competição encrostada no pensamento das pessoas e reproduzidas pelas organizações. Competitividade é a ideia nuclear da escola do posicionamento e uma das palavras-chave do mundo acadêmico e profissional (PORTER, 1990).

✓ É importante que a estratégia seja apresentada nas formas de mapas, desenhos e esquemas (escola da cognição). Essa é uma inclinação natural, pois também é uma forma de organizar melhor o pensamento após todo o desgaste na elaboração da estratégia, afinal, o processo de concepção é complexo e quando o plano está pronto percebe-se que o elefante (a estratégia) está sangrando, dividido em várias partes (SENGE, 2001). É preciso então “juntar os pedaços”, “limpar o sangue” e compor um esquema para a compreensão da estratégia.

✓ A formulação da estratégia é influenciada pela força de determinados grupos de interesse dentro da organização (escola do poder) e, paradoxalmente, também é um processo de interação social baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros da organização (escola da cultura). Em que pese o paradoxo e a forte concorrência entre as duas correntes, as duas premissas não são irreconciliáveis porque se houver um bom trânsito nos dois territórios é possível extrair uma boa síntese estratégica. Como afirmou Hart (1991), pessoas de alto desempenho são capazes de transitar em quadros de referência concorrentes. “Elas são, ao mesmo tempo, engenhosas e incrementais, diretivas e participativas, controladoras e delegadoras, visionárias e detalhistas” (1991, p. 121).

✓ A estratégia é um processo que projeta a mudança da organização e deve ser reformulada quando a organização passar por grandes transformações (escola da configuração). Essa constatação reforça a aversão à escola do design que defende que a estrutura da organização seja ajustada à estratégia. Na escola da configuração ocorre o processo inverso daquele proposto pela escola do design: é a estratégia que se ajusta à estrutura da organização e se configura (ou se reconfigura) quando ocorrem grandes transformações.

6.1 Alcance do segundo objetivo

Os resultados apresentados na Tabela 4 sinalizam que a adesão dos participantes às premissas das escolas de estratégia não sofreu preponderância de apenas uma área do conhecimento. Os dois *clusters* mais representativos mostram que as adesões foram comungadas não apenas pelos participantes graduados em Administração, mas por toda a diversidade representada na pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ponto de chegada ainda há espaço e conteúdo para algumas reflexões.

Primeiramente é preciso concordar com Etzioni (1967), pois os níveis de adesão dos participantes da pesquisa aos pressupostos das escolas de estratégia revelam uma estrutura que é a síntese resultante de duas perspectivas: prescritiva (planejamento e posicionamento) e descritiva (cognição, poder, cultural e configuração). E, também forma outra síntese das perspectivas formal (planejamento, posicionamento e configuração) e informal (cognitiva, poder e cultural).

Também é necessário refletir que as relações que constituem a estrutura do pensamento estratégico são mais importantes do que seus elementos individuais (BLANKENBURG, PAULA e TREGENNA, 2008), pois os pressupostos das escolas de

estratégia, embora sejam bem articulados, não são suficientes para, isoladamente, “fazer a cabeça” dos estrategistas, mas a síntese da relação entre os pressupostos é mais coerente.

Também existe um sinal de alerta: o pensamento estratégico é formado por um arcabouço conceitual repleto de contradições e armadilhas. A concepção, a formulação, a visão ou a simples imaginação da estratégia surgem no pensamento dos estrategistas como conceitos complexos que dificultam a compreensão da realidade, por exemplo: a estrutura da organização molda-se à estratégia (escola do design) ou é a estratégia que se molda à estrutura da organização (escola da configuração)? Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) alertam que certas divergências são irreconciliáveis, pois o desequilíbrio está encrostado na literatura, no ensino e na prática estratégica.

Portanto, percebe-se que os professores, estudantes e gestores das organizações devem continuar ampliando o conhecimento acerca deste tema, buscando identificar as armadilhas e desenvolver habilidades para transitar no tiroteio das “indústrias de artefatos estratégicos”.

7 REFERÊNCIAS

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

BLANKENBURG, S.; PALMA, J. G.; TREGENNA, F. **Structuralism**. The New Palgrave Dictionary of Economics. Second Edition. Eds. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume. Palgrave Macmillan, 2008. The New Palgrave Dictionary of Economics Online, 2010.

BUZZI, Arcângelo R. **Introdução ao Pensar**. Petrópolis: Ed. Vozes, 11ª ed. 1983.

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

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

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

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

DREJER, Anders. **Strategic management and core competencies: theory and application**. Quorum Books. Westport, 2002.

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

FONSECA, Valéria S. da; SILVA, Clóvis L. Machado da. Conversação entre abordagens da estratégia: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista de Administração Contemporânea**. pp. 51-75, 2010.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 3, Jul-Set. pp. 105-112, 2000.

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

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

HART, S. Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: modes, archetypes, and firm performance. **Advances in Strategic Management** vol. 7, pp 97-157, 1991.

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

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

POPPER, Karl Raimund. **A Lógica da Pesquisa Científica**, 2ª Ed. São Paulo: Cultrix, 2013.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando desempenho superior**. 2ª ed. São Paulo: Campus, 1990.

SACCOL, Amarolinda Zanella. Um Retorno ao Básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**. Santa Maria, v. 2 n° 2, pp 250-269, mai./ago. 2009.

SELZNICK, C. **Leadership in Administration: a sociological interpretation**. New York: Harper & Row, 1959.

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

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo: estudo do processo decisório nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

TAYLOR. Frederick Wislow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

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

