

Relações entre as características associadas à mensuração de desempenho e as Escolas de Pensamento Estratégico

Relationship between characteristics associated with performance measurement and Strategic Thinking Schools

*Aline Romão da Silva **Aldo Leonardo Cunha Callado

Informações do artigo

Recebido em: 18/03/2018

Aprovado em: 16/12/2019

Palavras-chave: Estratégia Empresarial. Pensamento Estratégico. Construtora.

Keywords: Business Strategy. Strategic thought. Construction company.

*Graduada em Ciências Contábeis na Universidade Federal da Paraíba

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará (1997), Especialista em Contabilidade e Controladoria pela Universidade Federal de Pernambuco (1999), Mestre em Administração na área de Finanças de Empresas pela Universidade Federal da Paraíba (2002) e Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2010).

Como citar este artigo:

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; SILVA, Aline Romão da. Relações entre as características associadas à mensuração de desempenho e as Escolas de Pensamento Estratégico. **Competência**, Porto Alegre, v. 12, n. 2, dez. 2019.

Resumo

O objetivo deste trabalho foi analisar as relações entre as características de construtoras e critérios de mensuração de desempenho e as Escolas de Pensamento Estratégico. A pesquisa possui características descritivas e quantitativas. Para a sua operacionalização, foi aplicado um questionário estruturado com gestores de 29 construtoras e foram investigados três grupos de variáveis: (1) características das construtoras; (2) fatores relacionados aos critérios de mensuração de desempenho; e (3) Escolas de Pensamento Estratégico. Foram utilizadas as seguintes técnicas estatísticas: análise descritiva das variáveis e a aplicação do Coeficiente de Spearman. Os resultados demonstraram uma relação significativa entre o grau de formalização dos processos e a Escola do Aprendizado. No tocante aos aspectos da mensuração do desempenho, os resultados sugerem que há relações em maior proporção, visto que, todos os fatores investigados se mostraram relacionados à, no mínimo, uma Escola de Pensamento Estratégico. Diante dos resultados obtidos, é importante que os gestores considerem de maneira mais apropriada aspectos associados à avaliação de desempenho frente aos posicionamentos estratégicos adotados.

Abstract

The objective of this work was to analyze the relationships between the characteristics of construction companies and performance measurement criteria and the Strategic Thinking Schools. The research has descriptive and quantitative characteristics. For its operationalization, a structured questionnaire was applied with managers of 29 construction companies and three groups of variables were investigated: (1) characteristics of construction companies; (2) factors related to performance measurement criteria; and (3) Strategic Thinking Schools. The following statistical techniques were used: descriptive analysis of variables and the application of Spearman's coefficient. The results showed a significant relationship between the degree of formalization of the processes and the Learning School. Regarding aspects of performance measurement, the results suggest that there are relationships in greater proportion, since all factors investigated were related to at least one School of Strategic Thinking. Given the results obtained, it is important for managers to consider more appropriately aspects associated with performance evaluation against the adopted strategic positions.

1 INTRODUÇÃO

A formação de um pensamento estratégico não é algo consensual e pode estar relacionada a inúmeros fatores associados às organizações. Por esse motivo, procura-se compreender e formular definições para o termo estratégia, que, além de amplo, alcança diversas abordagens.

Sobre o assunto, [Amaral \(2005\)](#) ressalta que aspectos globais estão tendendo para delinear um mundo integrado, em que influências econômicas, sociais, legais, políticas, culturais e tecnológicas monopolizam com crescente facilidade, fronteiras tradicionais como nações, culturas nacionais, tempo e espaço. Isso leva a mudanças significativas, potencialmente revolucionárias, em todas as esferas da vida e do trabalho, gerando oportunidades, desafios e responsabilidade para todos os tipos de organização. Com base nessas mudanças, os gerentes ganharam destaque e passaram a ser fundamentais na elaboração das estratégias empresariais.

Para [Brandalize \(2004\)](#), uma boa estratégia leva em consideração o fato de que as dificuldades não admitem inseguranças. Concomitantemente, as empresas deverão reagir rapidamente, a partir de decisões voltadas para qualidade de produtos e serviços, contenção de custos, desmobilização de ativos, descentralização das unidades de operações e ampliação dos prazos de pagamento aos fornecedores, conveniências ao consumidor, concentração de compras e promoção dos ganhos de escala.

A estratégia empresarial é um elemento envolvido na administração que deve ser bastante discutido pelos gerentes dos mais diversos setores econômicos para a garantia da continuidade da organização. Um exemplo é o caso do setor de construção civil, que possui grande representatividade e influência social, pois engloba um grande contingente de trabalhadores e interessados.

A esfera de construção civil brasileira foi responsável por 4% do PIB em 2009 e vem acumulando contínuas taxas de crescimento de 1995 até 2008. A taxa de crescimento média nesse período ficou em torno de 9,7% ao ano ([MONTEIRO FILHA et al., 2013](#)). De acordo com a Fundação Getúlio Vargas - FGV (2014), em 2013, o valor adicionado da cadeia produtiva da construção, isto é, o PIB setorial, foi de R\$ 349,2 bilhões, o equivalente a 8,5% do PIB do país.

A construção civil é uma atividade econômica que causa efeito multiplicador sobre outros setores da economia, a exemplo do comércio de materiais de construção, indústria de componentes, empresas imobiliárias e instituições de ensino e pesquisa. Acrescenta-se ainda que faça parte do conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde os insumos

básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em elos de uma corrente ([HOLANDA; CAVALCANTI; CARVALHO, 2009](#)). Dessa forma, essa atividade encontra-se sujeita a mudanças que ocorrem com a forte competitividade existente no setor e com as transformações econômicas do atual contexto.

Diante disso, este artigo tem o objetivo de analisar as relações entre as características das construtoras e critérios de mensuração de desempenho e as escolas de pensamento estratégico. A presente pesquisa encontra-se vinculada a um projeto financiado pelo CNPq.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O conceito de estratégia vem sendo discutido e analisado ao longo das mudanças da administração estratégica. Não há uma definição única e universalmente aceita, pois alguns autores consideram as metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem claras distinções entre elas ([MINTZBERG et al., 2007](#)).

No início da construção teórica, as definições de estratégia versavam sob uma ótica racional, considerando a lucratividade e competitividade como o objetivo principal. Após sua propagação no contexto organizacional, surgiram outras correntes, que percebiam a empresa não apenas como uma construtora geradora de lucros, mas composta por indivíduos, os quais tinham padrões de comportamento e maneiras de interação que poderiam influenciar no desempenho estratégico ([BEPPLER; PEREIRA; COSTA, 2011](#)).

Nesse contexto, a definição do processo estratégico não é algo estático e/ou acabado. Pelo contrário, está em contínua mudança, assim como a organização e o seu ambiente. Sendo assim, a integração da estratégia, da organização e do ambiente se configura em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados ([CAMARGOS; DIAS, 2003](#)).

[Mintzberg, Ahlstrand](#) e [Lampel \(2010\)](#) abordam que o conceito de estratégia não é algo absoluto e simplificado, sendo, na verdade, melhor compreendido quando consideradas as várias perspectivas e definições existentes sobre o tema. Os mesmos autores argumentam que a sua descrição pode ser visualizada de maneira ampla a partir de dez escolas do pensamento estratégico, relacionadas por eles, a partir de um adjetivo que capta como cada uma considera o processo estratégico. Tais informações podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Escolas de Pensamento Estratégico

Escola	Visão do processo estratégico
Escolas Prescritivas	
Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção.
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal.
Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico.
Escolas Descritivas	
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário.
Escola Cognitiva	Formulação da estratégia como um processo mental.
Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente.
Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação.
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo.
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo.
Escola Configurativa	
Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

As escolas sugeridas em diferentes estágios da administração estratégica e são classificadas em três grupos: prescritivas (mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam), descritivas (mais preocupadas com a descrição de como as estratégias, de fato, são formuladas) e de configuração (preocupada com a formulação e com o conteúdo das estratégias).

A escola do *design* apresenta a elaboração (desenho) da estratégia como um processo formal de concepção. Esta se constitui por meio da análise e combinação dos ambientes internos e externos, buscando o melhor ajuste entre eles, ou seja, entre as capacidades e competências da organização e as oportunidades e ameaças presentes no ambiente de negócios. Tem por principal ferramenta a Análise SWOT, por considerar as forças e fraquezas da organização (ambiente interno) e as ameaças e oportunidades (ambiente externo) (LOBATO *et al.* 2012).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), os entusiastas desse posicionamento defendiam que as organizações tinham a necessidade de se engajarem no planejamento e também alertavam para as possíveis armadilhas que os impediam de realizá-lo. Conforme os mesmos autores, essa escola teve início em 1965, com a obra “Corporate Strategy”, de H. Igor Ansoff. Para Ansoff (1977), a estratégia consiste em um plano e a tomada de decisão deveria seguir o seguinte modelo: (1) formulação de objetivos e escolhas de metas; (2) avaliação interna da empresa e avaliação das oportunidades externas; (3) decisão de diversificar ou não; (4) escolha entre estratégias de expansão e estratégias de diversificação; e

(5) definição dos componentes da estratégia.

Já a escola do posicionamento é fortemente influenciada pelos trabalhos de Michael Porter, os quais consideram que a elaboração da estratégia é fruto de um processo analítico em que a organização é analisada segundo o contexto da indústria na qual ela se encontra e explorando-se maneiras por meio das quais a entidade pode incrementar sua posição competitiva no mercado (PORTER, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; LOBATO *et al.* 2012).

Quanto à escola empreendedora, ressalta-se que essa está focada na figura do líder, tendo em vista que trata a elaboração da estratégia como um processo visionário, que surge dentro da mente da figura da liderança ou do fundador da organização, papel normalmente assumido por alguém com perfil carismático e empreendedor. Logo, o conceito central desta escola é a visão: uma representação mental da estratégia, criada e comunicada pelo líder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; LOBATO *et al.* 2012).

A cognitiva, por sua vez, estabelece que se deva compreender a mente e o cérebro humanos para poder se compreender a formação da estratégia. Isso porque essa escola apresenta a formulação da estratégia como um processo mental e analisa como as pessoas percebem padrões e informações. Estuda como as crenças produzidas pelo senso comum são contempladas no pensamento estratégico, associando processos individuais aos coletivos, do indivíduo à organização. É dividida em duas alas: objetiva (orientada para a estruturação do conhecimento) e subjetiva (orientada para a interpretação do mundo) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; LOBATO *et al.* 2012).

Já a do aprendizado, incorpora-se no plano de ação gerencial o aprendizado adquirido pelos gerentes da organização acerca daquilo que funciona ou que não funciona ao longo do tempo. Nesse contexto, entende-se que a natureza complexa e imprevisível do ambiente de negócios impede o controle deliberado e que formulação da estratégia deve seguir um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual a organização como um todo deve estar orientada para o aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; LOBATO *et al.* 2012).

Para a Escola do poder, a formação da estratégia é um processo de negociação e concessões entre indivíduos, *stakeholders* e coalizões. Desse modo, a ênfase está na utilização do poder, da influência e da política para negociar estratégias favoráveis ao alcance de interesses particulares. A concepção do poder é abordada por dois ramos desta escola: poder micro (quando considerado o lado político dentro da organização e sua influência na administração das organizações - *stakeholders internos*) e poder macro (explora as

relações da organização com o ambiente de negócios, a utilização do poder e da política para cooperar ou conflitar com os *stakeholders externos* da organização) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; LOBATO *et al.* 2012).

Já a cultural é a contraposição à escola do poder, em interesse individual, que é fragmentador. Na cultural, o processo de formulação da estratégia consiste em uma interação social, baseada nas crenças e valores partilhados pelos empregados da organização. Está focada em explicar as estratégias, e não em recomendar o que se pode fazer ou qual curso de ação deve ser seguido (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; LOBATO *et al.* 2012).

Para a ambiental, o ambiente é o elemento central na formação das estratégias e a organização deve reagir ao ambiente ou será eliminada. A formação da estratégia é entendida como uma resposta aos desafios atribuídos pelo ambiente de negócios no qual a organização está inserida. Logo, o foco no ambiente é fundamental, pois as estratégias **são reativas, focadas nas respostas às** mudanças no ambiente. Esse último, juntamente com a liderança e a organização são as principais fontes de geração de estratégias para a empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; LOBATO *et al.* 2012).

Para a da configuração, ocasionalmente, os períodos de estabilidade são interrompidos por transformações que geram uma mudança radical da organização para outra configuração. Os estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem descrever ciclos de vida das organizações. O ponto fundamental é manter a estabilidade ou sustentar mudanças estratégicas viáveis, reconhecendo, periodicamente, a necessidade de gerenciar a transformação sem destruir a organização. O processo de formação de estratégia pode ser realizado conforme as premissas estudadas nas escolas anteriores, mas cada processo a seu tempo, considerando-se a adequação da estrutura da organização e as transformações demandadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; LOBATO *et al.* 2012).

Logo, observa-se, com base nas premissas das dez escolas que os processos de formulação de estratégia poderão utilizar uma ou mais percepções de pensamento estratégico, dependendo do ambiente em que se encontra a organização. Assim, a proposta dos autores que estudaram o referido tema sugere que as dez escolas de pensamento se complementam, devendo sempre se optar pela estratégia que melhor se adequa à realidade organizacional.

2.2 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

As organizações podem assumir diversos pensamentos estratégicos para se manter no mercado competitivo. Sendo assim, esse

tema tem sido investigado por diversos pesquisadores.

Na pesquisa conduzida por Quintella e Cabral (2007), foi desenvolvido um modelo dimensional adequado à comparação das escolas de pensamento utilizado para o exame e a discussão do posicionamento das 10 diferentes escolas de pensamento identificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lempel (2010) em seu livro *Safári de estratégia*. De forma visual e didática, o modelo desenvolvido permitiu a observação das diferenças entre as escolas, contribuindo para a tipificação dos diferentes autores da área.

Costa, Fischmann e Silva (2008), em um estudo realizado nos municípios turísticos de São Paulo, coletaram dados associados à estratégia analítica baseada em proposições teóricas. Dentre as diversas abordagens de formulação de estratégias, as práticas dos municípios turísticos investigados sugeriram uma maior presença das concepções das escolas de poder, aprendizado, design e cognitiva.

Flores, Fachinelli e Giacomello (2009) realizaram uma pesquisa junto a três grupos de profissionais com atuação na gestão das unidades de negócio da empresa na região de abrangência da Superintendência Regional da Serra Gaúcha. Os resultados obtidos apontaram para a existência do alinhamento do pensamento estratégico, nos diversos níveis gerenciais, da organização foco do estudo.

Ito e Gimenez (2010) partem do princípio de que as bases de desenvolvimento da Administração Estratégica estão fragmentadas, o que prejudica a construção de um paradigma. Assim, observaram que o investimento no desenvolvimento de teorias poderia fornecer uma linguagem comum ao campo e impulsionar uma integração de suas diversas faces. Uma reflexão sobre o campo, como uma área de conhecimento científico, pode ser necessária para o suporte das pesquisas a serem executadas.

O problema da pesquisa de Jacometti (2011) foi motivado pelo desafio de explicar como três escolas de pensamento estratégico escolhidas podem ser desenvolvidas no ambiente institucional. Conforme os resultados, o grande desafio é estimular a realização de estudos empíricos que descrevam o processo de formação da estratégia a partir de estudos de caso no nível micro, conciliados a estudos de levantamento no nível macro de forma a explicar a estruturação da estratégia.

Para apresentar as origens e a evolução do pensamento estratégico no campo da administração, o estudo proposto por Schneider (2013) descreveu um histórico a partir de uma pesquisa bibliográfica nas publicações da área da administração. Concluiu-se que não há uma única definição que melhor apresente esse tema, e que os conceitos que explicam a estratégia organizacional estão em constante evolução e adaptação, acompanhando as mudanças organizacionais e do ambiente externo ao longo do tempo.

Krielow e Santos (2014) constataram em uma empresa do segmento médico hospitalar de Porto Alegre que o desenvolvimento de competências organizacionais esteja diretamente ligado às escolhas das estratégias competitivas. Os resultados encontrados destacaram que as competências organizacionais se desenvolvem a partir de um plano previamente definido, que ao longo do tempo se estabelece a partir dos recursos e características do negócio consolidando o posicionamento estratégico.

Na pesquisa realizada por Matos *et al.* (2015), os resultados indicaram que as empresas que combinam estratégia de diferenciação com práticas gerenciais contemporâneas possuem desempenho superior às demais empresas analisadas.

Observa-se que os pesquisadores têm procurado aprofundar e difundir os conhecimentos acerca da estratégia. Alguns utilizam da estrutura de ensaios teóricos para melhor compreensão do pensamento estratégico e outros se utilizam de pesquisas de campo para observar a aplicabilidade do tema nas organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Quanto aos objetivos, essa pesquisa classifica-se como descritiva. Conforme Gil (2010), estudos assim caracterizados têm por finalidade descrever as particularidades de determinada população e/ou, ainda, identificar possíveis relações entre as variáveis de determinado grupo. No tocante à abordagem do problema, a pesquisa se caracteriza como quantitativa.

Conforme Raup e Beuren (2013), essa tipologia de pesquisa se distingue pelo uso de instrumentos estatísticos, na coleta e no tratamento dos dados, como é o caso deste estudo. Quanto aos procedimentos, se caracteriza como de levantamento.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para definir o universo da pesquisa foi consultado o cadastro disponibilizado pelo Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa (SINDUSCON-JP), com informações de todas as construtoras que estão localizadas no município. A população desta pesquisa foi composta por 206 que constam no cadastro. A amostra foi definida por critérios não probabilísticos e por acessibilidade, visto que, foi constituída por construtoras que aceitaram responder o questionário. A amostra foi composta por 29 (vinte e nove) construtoras participantes, o que representa, aproximadamente, 14,07% da população.

O período de realização da coleta de dados ocorreu durante 6 meses. Inicialmente, foi feito o contato telefônico, a fim de agendar entrevistas com os gestores e/ou proprietários. Só foi obtido êxito no contato com 126 construtoras, pois alguns dados, a exemplo de endereço e/ou telefone, eram incompatíveis e com isso não foi possível contatar todas. Das 126 contatadas, apenas 29 concordaram em participar da pesquisa. Aproximadamente, 34,5% dos questionários foram respondidos por *e-mail* e os demais (65,5%) foram respondidos de forma presencial. O tempo médio para a realização das entrevistas foi de aproximadamente 20 (vinte) minutos.

A pesquisa considerou três grupos de variáveis, a saber: (1) características das construtoras: faturamento anual bruto; número de empregados; estrutura hierárquica; e grau de formalização dos processos; (2) fatores de mensuração de desempenho: critério adotado para a seleção de indicadores; procedimentos referentes à mensuração; e frequência dos relatórios de desempenho; e (3) escolas de pensamento estratégico: *design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração.

Foram utilizados os seguintes métodos para analisar os dados: (a) análise descritiva para obter a frequência dos fatores associados à empresa, aos critérios de mensuração adotados e das escolas de pensamento; e (b) coeficiente de Spearman para investigar a existência de relações entre as características, os critérios de mensuração adotados e as escolas de pensamento estratégico.

Para a realização do Coeficiente de Spearman foi considerado o nível de significância de 95% ($\alpha = 0,05$) como referência mínima aceitável para determinar a significância estatística. Em relação a sua magnitude, esta pesquisa seguiu a interpretação sugerida por Mukaka (2012), conforme os seguintes valores: (a) a partir de $|0.9|$ - indica uma correlação muito forte; (b) de $|0.7|$ a $|0.9|$ - indica uma correlação forte; (c) de $|0.5|$ a $|0.7|$ - indica uma correlação moderada; (d) de $|0.3|$ a $|0.5|$ - indica uma correlação fraca; e (e) de 0 a $|0.3|$ - indica uma correlação desprezível. Este coeficiente é utilizado para medir o nível de associação entre variáveis expressas numa escala ordinal ou contínua, para relações lineares ou não lineares (REIS, 2016). As variáveis dessa pesquisa (fatores e indicadores) foram dispostas de maneira ordinal.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA - CARACTERÍSTICAS DAS CONSTRUTORAS

Analisou-se, inicialmente, o faturamento anual bruto das empresas

investigadas. Os resultados estão dispostos na Tabela 1.

Tabela 1 - Faturamento Anual Bruto

Faturamento Anual	Qtde	%
Até R\$ 360.000,00	01	3,45
Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00	16	55,17
Acima de R\$ 3.600.000,00 até R\$ 16.000.000,00	8	27,59
Acima de R\$ 16.000.000,00	04	13,79
Total	29	100

Fonte: **Dados da Pesquisa**

Os resultados demonstram que 55,17% das construtoras investigadas têm faturamento anual bruto acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00. Além disso, 27,59% possui faturamento acima de R\$ 3.600.000,00 até R\$ 16.000.000,00 e 13,7% acima de R\$ 16.000.000,00. Apenas 01 construtora (3,45%) tem faturamento igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Verifica-se que a maioria das construtoras se enquadra na faixa de faturamento de até R\$ 3.600.000,00.

Observa-se, na Tabela 2, o número de funcionários das empresas. Foi considerada a classificação do SEBRAE, de acordo com o critério de número de funcionários, para o porte da empresa.

Tabela 2 - Número de Empregados

Número de Empregados	Qtde	%
Até 19 empregados (microempresa)	07	24,14
Acima de 19 até 99 empregados (pequena empresa)	14	48,28
Acima de 99 até 499 empregados (média empresa)	06	20,69
Acima de 499 empregados (grande empresa)	02	6,89
Total	29	100

Fonte: **Dados da Pesquisa**

Os resultados demonstraram que 24,14% da amostra é composta por microempresas. Além disso, entre as respostas apresentadas, 48,28% é composta por pequenas empresas, 20,69% por médias e 6,89% por grandes.

Percebe-se que as empresas apresentam certa variação no que se refere ao número de funcionários. Contudo, tem-se que a maior parte possui um número acima de 19 e de até 99 colaboradores, indicando que a maioria das construtoras respondentes se enquadra na categoria de pequena empresa.

Outra variável investigada foi a estrutura hierárquica organizacional da empresa. Os resultados estão dispostos na Ta-

bela 3.

Tabela 3 - Estrutura Hierárquica da Empresa

Estrutura Hierárquica	Qtde	%
Dois níveis (Direção geral e setores operacionais).	17	58,62
Três níveis (Direção geral, departamentos e setores operacionais).	08	27,59
Quatro níveis (Direção, diretorias, departamentos e setores) ou mais.	04	13,79
Total	29	100

Fonte: **Dados da Pesquisa**

Observa-se que a maioria das construtoras (58,62%) possuem dois níveis de estrutura hierárquica organizacional, isto é, formada pela Direção Geral e por Setores Operacionais. Em seguida vêm as empresas que possuem três níveis (27,59%), que se referem à direção geral, aos departamentos por área funcional e aos setores operacionais.

Por fim, vieram as com quatro níveis hierárquicos ou mais (13,79%), que são formados pela direção geral, diretorias por área funcional, departamentos, setores e outros. Verifica-se, desse modo, que a maioria das construtoras possui apenas 2 níveis hierárquicos, sugerindo-se a centralização das decisões estratégicas, a qual pode influenciar o desempenho organizacional.

Neste caso, observa-se que as decisões podem possuir centralização na figura do líder ou proprietário, característica do pensamento estratégico presente na escola empreendedora, tendo em vista que 58,62% possuem uma direção geral e um setor operacional (poucos níveis de hierarquia) (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O grau de formalização dos processos nas empresas também foi analisado. Os resultados constam são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Grau de Formalização dos Processos

Grau de Formalização	Qtde	%
Os processos não são padronizados	04	13,79
Os processos são planejados, supervisionados e revisados	08	27,59
Os processos são padronizados e aprimorados	08	27,59
Os processos possuem metas específicas definidas pela empresa	05	17,24
Os processos são continuamente aprimorados	04	13,79
Total	29	100

Tabela 5 - Informações Sobre o Pensamento Estratégico da Empresa

Foi observado que a maior parte possui processos padronizados

e aprimorados (27,59%) ou tem processos planejados, supervisionados e revisados (27,59%). Em seguida, aparecem as construtoras que têm processos com metas específicas definidas (17,24%). Por fim, 13,79% indicaram ter processos continuamente aprimorados e este mesmo quantitativo indicou não ter padronização dos processos.

Observa-se assim, que a maioria possui formalização dos processos com ênfase na padronização e no aprimoramento destes ou no planejamento, supervisão e revisão. Sugere-se que as organizações se utilizam de estratégias planejadas de forma antecipada, assim como uniformes e flexíveis, diante das possíveis mudanças internas e externas do ambiente e que estas podem estar utilizando indicadores ligados aos processos internos.

Logo, pode-se inferir que as organizações pesquisadas podem estar alinhadas às escolas do planejamento e da configuração que consideram, respectivamente, a atenção aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais e o reconhecimento periódico da necessidade de transformação (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Também foi analisado o pensamento estratégico das construtoras. Os resultados estão dispostos na Tabela 5.

Tabela 5 - Informações Sobre o Pensamento Estratégico da Empresa

Escolas do Pensamento Estratégico	Grau de Representação (%)					Total
	Nada	Pouco	Algo	Muito	Tudo	
Escola do Design	3,4	20,7	24,2	37,9	13,8	100
Escola do Planejamento	0	10,4	37,9	37,9	13,8	100
Escola do Posicionamento	17,2	13,8	24,2	37,9	6,9	100
Escola Empreendedora	6,9	34,5	31,0	20,7	6,9	100
Escola Cognitiva	10,3	20,7	34,5	27,6	6,9	100
Escola do Aprendizado	10,3	17,3	34,5	34,5	3,4	100
Escola do Poder	3,4	34,5	31,1	20,7	10,3	100
Escola Cultural	20,7	20,7	24,1	27,6	6,9	100
Escola Ambiental	3,4	10,3	37,9	37,9	10,3	100
Escola da Configuração	10,3	10,3	34,5	34,5	10,3	100

Fonte: **Dados da Pesquisa**

Verifica-se que a maioria indicou ser muito representado pela Escola do Designer (37,9%), do Planejamento (37,9%), do Posicionamento (37,9%), Aprendizado (34,5%), Ambiental (37,9%), Cultural (27,6%), da Configuração (34,5%). A maioria também indicou que pouco se identifica com as escolas Empreendedora e do Poder (ambas com 34,5%). Deste modo, infere-se que as construtoras investigadas tendem a não formularem suas estratégias com dependência excessiva de um líder, como preconizado na Escola

Empreendedora. Ademais, tendem a não enfatizarem a utilização do poder, da influência e da política para negociar estratégias favoráveis ao alcance de interesses, características presentes na Escola do Poder (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Além disso, todas as construtoras responderam ser representadas pela Escola do Planejamento. Sendo assim, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as construtoras analisadas indicaram, na formulação estratégica, a utilização de um processo formal com etapas e planos e demonstraram a necessidade de se engajarem no planejamento e nas possíveis armadilhas que as impedem de realizá-lo.

Os resultados sugerem que as empresas assumem diversos pensamentos estratégicos. No que tange à formalização desse pensamento, infere-se que tendem a estar mais preocupadas com o planejamento para um futuro imediato, na execução de estratégias anteriormente definidas, utilizando-se atividades de controle, em busca de verificar possíveis mudanças em seus processos.

4.2 RELAÇÕES ENTRE CARACTERÍSTICAS DAS CONSTRUTORAS, OS CRITÉRIOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO E AS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Também foram investigadas as relações entre características das construtoras e as escolas de pensamento estratégico. Os resultados estão dispostos na Tabela 6.

Tabela 6 - Relações entre características e o alinhamento dos gestores acerca das escolas de pensamento estratégico

Escolas	Correlações			
	Faturamento anual	Número de empregados	Estrutura hierárquica	Grau de formalização dos processos
Designer	-0,113	-0,082	0,266	0,160
Planejamento	-0,224	-0,127	0,177	0,184
Posicionamento	-0,350	-0,138	0,096	0,139
Empreendedora	0,046	-0,062	0,284	0,149
Cognitiva	0,083	-0,113	0,000	-0,154
Aprendizado	-0,152	-0,123	-0,164	0,379*
Poder	0,00	-0,078	0,136	0,264
Cultural	-0,248	-0,308	-0,103	-0,126
Ambiental	0,038	-0,098	0,071	0,216
Configuração	-0,268	-0,212	0,006	-0,158

Fonte: **Dados da Pesquisa**

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Com base nos resultados obtidos, observa-se que há uma relação significativa entre o grau de formalização dos processos pelas organizações e o alinhamento dos gestores no sentido de adotarem estratégias relacionadas à escola de aprendizado.

A maioria dos gestores afirmou que existe formalização dos processos, isto é, esses são supervisionados e revisados ou padronizados e aprimorados. Sendo assim, a relação direta encontrada pode se justificar pelo fato de que quanto mais se faz representada pela escola do aprendizado, mais as organizações tendem a formalizar os processos operacionais, pois todos estão constantemente lidando com as experiências e em um processo incremental e contínuo de aprendizado.

Para os pesquisadores da escola do aprendizado, a organização aprende por meio da experiência, que, em último caso, poderá acarretar em emergência de novos comportamentos. Contudo, tal emergência, por si só, não se caracteriza como aprendizado. O aprendizado deve conter a reflexão e a compreensão da experiência passada, por parte dos indivíduos (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Logo, sugere-se que o aprimoramento de processos pode ser uma consequência da experiência e do aprendizado, já que, para a referida escola, as estratégias surgem quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a organização tem capacidade de lidar com ela.

Por fim, foi investigada a relação entre os critérios de mensuração de desempenho das empresas e as escolas de pensamento estratégico. Os resultados estão dispostos na Tabela 7.

Tabela 7 - Relações entre critérios de mensuração de desempenho das empresas e o alinhamento dos gestores acerca das escolas de pensamento estratégico

Escolas	Critério para a seleção dos indicadores	Correlações	
		Procedimentos referentes à mensuração do desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Design	0,403*	0,450*	0,353
Planejamento	0,276	0,395*	0,358
Posicionamento	0,338	0,311	0,424*
Empreendedora	0,272	0,315	0,470*
Cognitiva	0,520**	0,248	0,388*
Aprendizado	0,243	0,255	0,406*
Poder	0,383*	0,329	0,462*
Cultural	0,406*	0,334	0,344
Ambiental	0,299	0,468*	0,473**
Configuração	0,572**	0,522**	0,491**

Fonte: Dados da Pesquisa.

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Observa-se que o critério para seleção dos indicadores se mostrou relacionado às escolas do *design*, cognitiva, do poder, cultural e da configuração. Isso pode estar relacionado ao fato de que tal escolha (critério para selecionar os indicadores de desempenho) leva em consideração diversas questões que podem estar contidas nas escolas mencionadas, tais como: ter um diagnóstico da organização, isto é, conhecer os ambientes interno e externo (*design*); conhecer a influência da percepção dos indivíduos (cognitiva); compreender a influência do poder e da política (poder); identificar a influência da interação social (cultural); reconhecer a necessidade de transformações em detrimento das mudanças (configuração); e outros (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Os procedimentos referentes à mensuração do desempenho se mostraram relacionados às escolas do *design*, planejamento, ambiental e da configuração. Isso pode estar relacionado ao fato de que os critérios de mensuração de desempenho podem envolver diversas variáveis, que levam em consideração, por exemplo, o contexto organizacional, incluindo os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades (escola do designer); o planejamento e controle (escola do planejamento); o ambiente e suas mudanças (escolas ambiental e da configuração) (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A frequência dos relatórios se mostrou relacionada com as escolas do posicionamento, empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, ambiental e da configuração. Isso pode estar relacionado ao fato de que os relatórios são ferramentas estratégicas que podem contribuir para: o posicionamento competitivo das empresas (escola do posicionamento); dar um senso de direção e linhas de ação a serem seguidos pelo líder (escola empreendedora); moldar a forma como as pessoas lidam com o ambiente, considerando os resultados apresentados e o contexto no qual a empresa se encontre (escola cognitiva); fornecer maior conhecimento e aprendizado acerca dos processos (escola do aprendizado); servir como ferramenta de negociação junto às partes interessadas (escola do poder); contribuir com as respostas às mudanças no ambiente (escola ambiental); e contribuir com a verificação das necessidades de transformação da organização (escola da configuração) (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Sendo assim, infere-se que o pensamento estratégico está relacionado às características de mensuração de desempenho das organizações. Isto pode ser justificado pelo fato de que conhecer o desempenho das empresas, poderá influenciar a visão estratégica do administrador, frente às decisões a serem tomadas para garantir a continuidade organizacional.

5 CONCLUSÕES

Este artigo teve por objetivo analisar as relações entre as características de construtoras e critérios de mensuração de desempenho e as escolas de pensamento estratégico.

Com base nos resultados, observou-se que há uma relação significativa entre a escola do aprendizado e o grau de formalização dos processos, visto que a formulação estratégica é um processo emergente, no qual as estratégias surgem quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a organização tem capacidade de lidar com ela.

Sendo assim, a relação direta encontrada pode se justificar pelo fato de que quanto mais se faz representada pela escola do aprendizado, a qual tem por premissa que os colaboradores devem aprender sobre a empresa na mesma proporção que esta é capaz de passar pela circunstância, mas as organizações tendem a formalizar os processos operacionais, pois todos estão constantemente lidando com as experiências e em um processo incremental e contínuo de aprendizado.

As decisões acerca da seleção de indicadores, da elaboração de relatórios e da mensuração de desempenho requerem a análise de diversos fatores que podem estar relacionados a características diversas das escolas de pensamento estratégico. Conforme os resultados observou-se que o pensamento estratégico está relacionado às características de mensuração de desempenho das organizações.

Os resultados sugerem, portanto, que há relações em maior proporção associadas aos critérios de mensuração adotados, visto que, todos os fatores deste grupo se mostraram relacionados à, no mínimo, uma escola de pensamento estratégico.

A pesquisa realizada teve como limitação o fator de desatualização de alguns dados apresentados pelo cadastro disponível, dificultando, assim, o contato com diversas construtoras. Este fato foi constatado quando houve retornos de construtoras indicando que não estavam mais em funcionamento ou que haviam mudado de setor de atividade. Como recomendações, sugerem-se outras pesquisas que investiguem construtoras localizadas em outros municípios do estado paraibano, a fim de que se possa ampliar o entendimento acerca deste tópico investigativo.

Referências

AMARAL, Juliano Franco e Silva. Estratégias de gestão empresarial. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 59-74, jul. 2005.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações: formulação e formação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 128-146, 2011.

BRANDALIZE, Adalberto. Estratégia empresarial: uma questão de vida ou morte. **Terra e Cultura**, v. 20, n. 39, p. 19-31, jul./dez. 2004.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.

COSTA, Benny Kramer; FISCHMANN, Adalberto; SILVA, Leilianne Michelle Trindade da. Escolas de formulação de estratégias: um estudo em localidades receptoras de turismo no Estado de São Paulo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FLORES, Edson Luiz; FACHINELLI, Ana Cristina; GIACOMELLO, Cintia Paese. O Balanced Scorecard como condutor do processo de alinhamento do pensamento estratégico no Banco Alfa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **Perfil da cadeia produtiva da construção e da indústria de materiais e equipamentos**. 2014. Disponível em: <http://observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/18122014112342.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida; CAVALCANTE, Paulo Roberto da Nóbrega; CARVALHO, José Ribamar Marques de. Medição de desempenho empresarial em organizações de Construção Civil: uma aplicação utilizando a análise multivariada. **RIC - Revista de Informação Contábil**, v. 3, n. 4, p. 81-102, out./dez. 2009.

ITO, Nobuiki Costa; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Teorias gerais e as explanandas fundamentais da administração estratégica-

ca. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

JACOMETTI, Márcio. Análise de três escolas de estratégia sob a perspectiva das teorias institucional e da estruturação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011.

KRIELOW, Anderson; SANTOS, Moacir Rodrigues dos. A definição do posicionamento estratégico sob a perspectiva das competências organizacionais para obtenção de vantagem competitiva. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

LOBATO, David Menezes *et al.* **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MASCENA, Keysa Manuela Cunha de *et al.* Videogames e estratégia: o posicionamento estratégico de empresas brasileiras de software de jogos digitais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

MATOS, Emanuel Rodrigues Junqueira de *et al.* Análise do relacionamento entre as escolhas estratégicas e o sistema de controle gerencial sob a ótica da teoria da contingência. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

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

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21-30, 1999.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa *et al.* Construção civil no Brasil: investimentos e desafios. **Perspectivas do Investimento 2010-2013**. 2013. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 20 jan. 2016.

MUKAKA, M. M. A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research. **Malawai Medical Journal**, Blantyre, v. 24, n. 3, p. 69-71, set. 2012.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10. ed. Rio de

Janeiro: Campus, 1999.

QUINTELLA, Rogério; CABRAL, Sandro. Um modelo espacial para

análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. **Revista Administração Pública [online]**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 6, nov./dez. 2007.

RAUPP, M; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (coord.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

REIS, Marco S. **Estatística: a perspectiva Seis Sigma**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2016.

SCHNEIDER, Luis Carlos. Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.