

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**CONCEPÇÃO DE EFICÁCIA E POSTURA ESTRATÉGICA**  
**Um Estudo de Caso**

**José Renato Garcia Dellagnelo**

**Florianópolis, dezembro de 1997**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**CONCEPÇÃO DE EFICÁCIA E POSTURA ESTRATÉGICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração (Área de concentração: Organizações e Gestão) da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**José Renato Garcia Dellagnelo**

**Florianópolis, dezembro de 1997**

## CONCEPÇÃO DE EFICÁCIA E POSTURA ESTRATÉGICA

José Renato Garcia Dellagnelo

Dissertação julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão), e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.



---

Prof. Nelson Colossi, Ph.D.

Coordenador

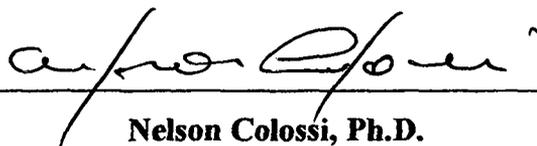
Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



---

Clóvis Luiz Machado da Silva, Ph.D.

Presidente



---

Nelson Colossi, Ph.D.

Membro



---

Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Mestre

Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Doutor Clóvis L. Machado da Silva, pela contribuição decisiva na superação dos obstáculos encontrados na elaboração desta dissertação, através de sua orientação precisa e competente, e seu apoio e incentivo incondicionais.

À professora Eloise Helena Livramento Dellagnelo, pelas horas de dedicação e pelo incentivo sempre presente em suas considerações.

À equipe do Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em especial ao Professor Doutor Nelson Colossi, pelo apoio à realização do curso.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão da bolsa de estudos para a realização do curso.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>01</b>
<b>1.1. Apresentação do tema e problema de pesquisa .....</b>	<b>01</b>
<b>1.2. Objetivos da pesquisa .....</b>	<b>04</b>
<b>1.3. Justificativas teóricas e empíricas .....</b>	<b>05</b>
<b>1.4. Estruturação do trabalho .....</b>	<b>06</b>
<b>2. Fundamentação teórica .....</b>	<b>08</b>
<b>2.1. Postura estratégica .....</b>	<b>09</b>
<b>2.1.1. Postura estratégica do tipo defensiva .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2. Postura estratégica do tipo prospectiva .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.3. Postura estratégica do tipo analítica .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2. Concepções de eficácia organizacional .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3. Relação entre postura estratégica e concepção de eficácia .....</b>	<b>62</b>
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>75</b>
<b>3.1. Delineamento da pesquisa .....</b>	<b>75</b>
<b>3.2. População e amostra .....</b>	<b>75</b>
<b>3.3. Perguntas de pesquisa .....</b>	<b>75</b>
<b>3.4. Variáveis de pesquisa .....</b>	<b>76</b>
<b>3.5. Definição constitutiva e operacional das variáveis .....</b>	<b>76</b>
<b>3.5.1. Postura estratégica .....</b>	<b>76</b>
<b>3.5.1.1. Orientação mercadológica .....</b>	<b>77</b>
<b>3.5.1.2. Orientação tecnológica .....</b>	<b>79</b>
<b>3.5.1.3. Orientação estrutural .....</b>	<b>79</b>
<b>3.5.2. Concepção de eficácia .....</b>	<b>82</b>
<b>3.6. Nível e unidade de análise .....</b>	<b>83</b>
<b>3.7. Fontes e coleta de dados .....</b>	<b>83</b>
<b>3.8. Análise dos dados .....</b>	<b>84</b>
<b>3.9. Limitações da pesquisa .....</b>	<b>84</b>

<b>4. Apresentação e análise dos dados .....</b>	<b>86</b>
<b>4.1. Apresentação das características organizacionais pesquisadas .....</b>	<b>87</b>
<b>4.1.1. Características organizacionais relacionadas à                 orientação mercadológica .....</b>	<b>87</b>
<b>4.1.2. Características organizacionais relacionadas à                 orientação tecnológica .....</b>	<b>93</b>
<b>4.1.3. Características organizacionais relacionadas à                 orientação estrutural .....</b>	<b>94</b>
<b>4.2. Análise da postura estratégica adotada pela empresa .....</b>	<b>98</b>
<b>4.3. Análise das dimensões de valores             propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983) .....</b>	<b>104</b>
<b>4.4. Concepção de eficácia subjacente à postura estratégica adotada .....</b>	<b>110</b>
<b>5. Conclusões .....</b>	<b>114</b>
<b>6. Referências Bibliográficas .....</b>	<b>121</b>
<b>7. Anexo - Roteiro de entrevistas .....</b>	<b>125</b>

## LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 01	Características da organização com postura estratégica do tipo defensiva ..... 23
Tabela 02	Características da organização com postura estratégica do tipo prospectiva ..... 31
Tabela 03	Características da organização com postura estratégica do tipo analítica em relação às posturas estratégicas do tipo defensiva e prospectiva ..... 37
Tabela 04	Teorias administrativas e eficácia organizacional ..... 39
Tabela 05	Lista de critérios de eficácia apontados por Campbell (1977) ..... 41
Tabela 06	Principais modelos de eficácia apontados na literatura pesquisada ..... 44
Tabela 07	Postura estratégica defensiva e as dimensões de valores correspondentes ..... 67
Tabela 08	Postura estratégica prospectiva e as dimensões de valores correspondentes ..... 71
Tabela 09	As características das organizações defensiva e prospectiva e as dimensões de valores apresentadas por Quinn e Rohrbaugh (1983) ..... 73
Tabela 10	Operacionalização da postura estratégica ..... 82
Tabela 11	Mix de produtos apresentado pela empresa ..... 89
Tabela 12	Características organizacionais apresentadas pela organização objeto de estudo ..... 99
Tabela 13	Postura estratégica adotada pela empresa em estudo e a postura estratégica do tipo defensiva proposta por Miles e Snow (1978) ..... 103
Tabela 14	Orientação mercadológica e as dimensões de valores sugeridas por Quinn e Rohrbaugh (1983) ..... 106
Tabela 15	Orientação tecnológica e as dimensões de valores sugeridas por Quinn e Rohrbaugh (1983) ..... 108
Tabela 16	Orientação estrutural e as dimensões de valores sugeridas por Quinn e Rohrbaugh (1983) ..... 110
Tabela 17	Postura estratégica adotada pela organização e as dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983) ..... 111

## LISTA DE FIGURAS

		Página
Figura 01	Concepção de eficácia e a ação organizacional .....	03
Figura 02	Dimensão de valores: foco interno X foco externo .....	57
Figura 03	Dimensão de valores: controle X flexibilidade .....	58
Figura 04	Dimensão de valores: meios X fins .....	58
Figura 05	Concepções de eficácia organizacional .....	59
Figura 06	A ação organizacional com base na resolução de problemas .....	62
Figura 07	Contínium referente as diferentes posturas estratégicas .....	63
Figura 08	Dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983) .....	64
Figura 09	Concepção de eficácia subjacente à postura estratégica do tipo defensiva .....	68
Figura10	Concepção de eficácia subjacente à postura estratégica do tipo prospectiva .....	72
Figura 11	Concepção de eficácia subjacente à orientação mercadológica .....	107
Figura 12	Concepção de eficácia subjacente à orientação tecnológica .....	109
Figura 13	Concepção de eficácia subjacente à orientação estrutural .....	110
Figura 14	Concepção de eficácia subjacente a postura estratégica adotada pela organização pesquisada .....	112
Figura 15	Contínium referente às diferentes posturas estratégicas e a postura estratégica apresentada pela empresa objeto de estudo .....	117

## RESUMO

DELLAGNELO, José Renato Garcia. **Concepção de Eficácia e Postura Estratégica.** Florianópolis, 1997. 119 páginas. Dissertação de Mestrado em Administração - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Clóvis Luiz Machado da Silva

Este estudo objetivou investigar a concepção de eficácia, evidenciada pelas características organizacionais, subjacente à postura estratégica adotada por uma organização do setor de bens de capital, de médio porte, localizada na região sul do Brasil. Especificamente, procurou-se observar a forma como as características organizacionais propostas nos estudos de Miles e Snow (1978) apresentavam-se na organização, para a partir destas, identificar a configuração da postura estratégica adotada pela mesma. Com base nesta configuração, adotando-se como parâmetro de análise as dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983), procurou-se estabelecer a concepção de eficácia subjacente à postura estratégica adotada pela organização alvo do estudo. As informações foram coletadas, primordialmente, através de dados secundários, com base em relatórios e documentos internos da empresa; dados primários, de forma subsidiária, foram coletados através de entrevistas estruturadas aplicadas a três diretores da empresa. A análise dos dados foi elaborada de forma descritiva, com base nos dados secundários e primários pesquisados. Os resultados da pesquisa parecem evidenciar, subjacente a postura estratégica adotada pela empresa, a existência de uma concepção de eficácia predominantemente voltada para um modelo de eficácia de objetivos, focada em valores tais como: foco externo, controle, planejamento, rentabilidade, harmonia e previsibilidade organizacional.

**Palavras-chave:** Eficácia organizacional; Postura estratégica

## ABSTRACT

DELLAGNELO, José Renato Garcia. **Concepção de Eficácia e Postura Estratégica.** Florianópolis, 1997. 119 pgs. Dissertação de Mestrado em Administração - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Clóvis Luiz Machado da Silva

The objective of the present study was to investigate the conception of effectiveness, evidenced by organizational characteristics, subjacent to the strategic posture adopted by a medium sized organization of industrial machinery and equipments, located in the south of Brazil. Specifically, this study aimed at recognizing how the organizational characteristics proposed in Miles & Snow's (1978) studies are presented in the target organization, so that the configuration of its strategic posture can be identified. On the basis of this configuration, having the dimensions of value proposed by Quinn e Rohrbaugh (1983) as a parameter of analysis, it was attempted to establish the conception of effectiveness subjacent to the strategic posture adopted by the target organization. The information was gathered, mostly, by secondary data based on internal reports and documents of the company. Subsidiarily, primary data were also collected through structured interviews carried out with three directors of the organization. The analysis was descriptively elaborated on the basis of both secondary and primary data. The results obtained seem to evidence that, subjacent to the strategic posture adopted by the target company, there exists a conception of effectiveness which is, predominantly, related to the rational goal model, focused on values such as: external focus, control, planning, profitability, harmony and organizational foreseeability.

Key words: Organizational effectiveness, strategic posture.

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Apresentação do Tema e Problema de Pesquisa**

A partir do entendimento das organizações sob o enfoque sistêmico, segundo o qual elas buscam ajustar seus propósitos e formas, com base em critérios técnicos e econômicos, de maneira a se adequarem às características do contexto, grande parte das pesquisas na literatura organizacional tem caminhado ao encontro da perspectiva contingencial, afirmando que a estrutura, os processos e a orientação mercadológica das organizações são reguladas por contingências contextuais, tais como tamanho, tecnologia e ambiente (Miles e Snow, 1978; Astley e Van de Ven, 1983).

Com base nessa abordagem, organizações sob pressões contextuais similares apresentariam estruturas, processos e orientações mercadológicas similares (Lewin e Stephens, 1994).

Entretanto, pesquisas como as realizadas por Snow e Hrebiniak (1980) e Fombrun (1989) têm demonstrado a existência de organizações sob pressões contextuais similares que adotam uma variedade de padrões de comportamento em resposta às mesmas, refutando desta forma, a perspectiva do determinismo contextual.

Explicações para a variedade de padrões de comportamento observados em resposta às mesmas pressões parecem ter surgido quando teóricos organizacionais, sob as mais diversas orientações teórico-metodológicas, decepcionados com a concepção mecânica/determinística da relação contexto-organização apresentada pela abordagem contingencial, passaram a argumentar por uma visão menos rígida desta relação, levando em

consideração, mesmo reconhecendo a influência das pressões contextuais, o papel das estruturas e processos cognitivos das pessoas que compõem as organizações na definição da ação organizacional (Meindl, Tubbart e Porac, 1994; Hrebiniak e Joyce, 1985). Esta perspectiva, mais voluntarista, tende a agrupar teóricos e pesquisadores que, reconhecendo as organizações como entidades humanas, argumentam fundamentalmente, que seus membros constituidores possuem liberdade suficiente para criar e moldar as ações organizacionais segundo seus princípios e lógicas de ação, e que, de fato, exercem profundo efeito sobre a determinação das características organizacionais, através de seus valores, preferências, percepções e interpretações.

Com base nestes pressupostos, a partir da década de 70, e mais intensamente nos anos 90, passa a haver uma crescente ênfase em estudos referentes a mapas cognitivos, quadros de referência ou esquemas interpretativos, relacionando diferentes crenças, valores e preferências à diferentes ações organizacionais (Lyles e Schwenk, 1992; Meindl, Stubbart e Porac, 1994; Lewin e Stephens, 1994).

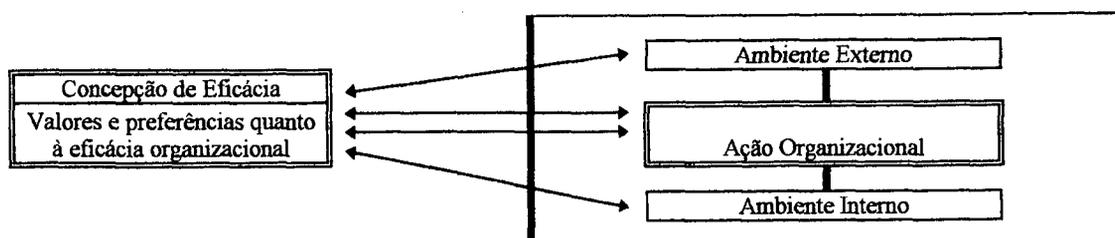
Miller e Droge (1986), por exemplo, sugeriram que as preferências, objetivos e estilos administrativos do grupo dirigente os induzem a criar certos tipos de organizações, selecionando uma forma de posicionamento da empresa frente ao mercado e uma estrutura operacional em particular, e relacionaram a necessidade de alcance de objetivos dos grupos dirigentes às dimensões estruturais tais como centralização de autoridade, formalização e controle. Miles e Snow (1978) relacionaram a adoção de determinadas estruturas, orientações mercadológicas e processos organizacionais aos valores, crenças e preferências do grupo dirigente da organização quanto à política de recursos humanos possíveis e/ou viáveis, ou seja, quanto às formas como as pessoas podem ou devem ser administradas. Lewin e Stephens (1994) argumentaram que os valores e preferências do grupo dirigente relativos a questões tais como confiança nas pessoas, tolerância por ambigüidade, controle e propensão

a risco, influenciariam a adoção de determinadas características relativas ao desenho organizacional.

Considerando-se que as organizações estabelecem decisões e ações objetivando implícita ou explicitamente a otimização do desempenho organizacional (Snow e Hrebeniak, 1980; Cameron, 1986.b; Hall, 1984) - ainda que os ecologistas populacionais argumentem que estes esforços para nada servem - e, reconhecendo-se, através da revisão da literatura, a inexistência de um significado único e último de desempenho, já que a construção do significado de eficácia é produto de valores e preferências individuais (Campbell, 1977; Scott, 1977; Cameron, 1986.a), pode-se supor, que um fator influente no processo decisão/ação organizacional, e, por consequência, na adoção de uma determinada estrutura ou orientação mercadológica, são os valores, crenças e preferências predominantes entre os membros da organização em relação à eficácia organizacional.

Com base neste pressuposto, representado na Figura 01, entende-se que a ação organizacional pode ser interpretada como fortemente constituída pela influência dos valores, crenças e preferências predominantes na organização quanto à eficácia organizacional, e que estes valores, sejam eles impostos pelo grupo dirigente, resultantes de um compartilhamento de ideais, ou ainda, fruto de um processo complexo de negociação e poder, produzem, ao longo do tempo, uma concepção de eficácia que pode ser identificada através das características apresentadas pela organização.

**Figura 01 - Concepção de eficácia e a ação organizacional**



Desta forma, compreendendo-se concepção de eficácia como o quadro de referência formado pelo conjunto de valores, preferências e crenças que dão significado à eficácia organizacional, e observando-se a ação organizacional sob o conceito de postura estratégica, definida como o conjunto de decisões e ações organizacionais adotadas em relação a sua orientação mercadológica, estrutural e de produção, pretende-se, neste estudo, responder à seguinte pergunta de pesquisa:

***"Qual a concepção de eficácia subjacente à postura estratégica adotada por uma empresa do setor de bens de capital, de médio porte, localizada na região sul do Brasil?"***

## **1.2. Objetivos da Pesquisa**

Constitui-se, portanto, objetivo principal desta pesquisa, identificar a concepção de eficácia subjacente à postura estratégica adotada por uma organização de médio porte, do setor de bens de capital, localizada na região sul do Brasil.

Constituem-se em objetivos específicos desta pesquisa:

- (1) Verificar de que forma se apresentam os aspectos organizacionais propostos por Miles e Snow (1978) como característicos da postura estratégica adotada pela Empresa.
- (2) Classificar a postura estratégica da organização pesquisada, evidenciada por suas características organizacionais, quanto à tipologia apresentada por Miles e Snow (1978).
- (3) Identificar, na postura estratégica da organização pesquisada, a forma como se apresentam as dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983) quanto ao significado de eficácia organizacional.

(4) Identificar a concepção de eficácia, evidenciada pelas dimensões de valores referentes ao significado de eficácia organizacional, subjacente à postura estratégica adotada pela organização em estudo.

### **1.3. Justificativas teóricas e empíricas**

Estudos considerando os aspectos cognitivos dos membros organizacionais e suas relações com a ação organizacional, sugerindo a existência de valores, crenças e preferências subjacentes ao funcionamento das mesmas, tem recebido crescente atenção na literatura organizacional (Meindl, Stubbart e Porac, 1994; Lyles e Schwenk, 1992).

Poucas são as referências<sup>1</sup> entretanto, apesar do reconhecimento da importância central do conceito de eficácia na investigação da estratégia, estrutura e processos organizacionais (Goodman e Pennings, 1977; Cameron e Whetten, 1981, 1983a; Cameron, 1986b), sobre a relação entre a definição da ação organizacional e os valores concernentes a desempenho.

A consideração destes aspectos indica a necessidade do desenvolvimento de modelos analíticos capazes de auxiliar a compreensão da ação organizacional a partir de elementos cognitivos, tais como valores, crenças e preferências, relacionados à eficácia organizacional. O presente estudo, acredita-se, se justifica na medida em que contribui à compreensão desta questão, apresentando um modelo analítico com base nos estudos de Miles e Snow (1978) e Quinn e Rohrbaugh (1983), respectivamente, para a análise da postura estratégica e concepção de eficácia.

---

<sup>1</sup> Ex.: Cameron e Whetten (1981), Quinn e Cameron (1983).

A utilização dos estudos destes autores justifica-se na medida em que os mesmos tem se demonstrado importantes referências na análise da ação e de eficácia organizacional. Enquanto existem muitas tipologias disponíveis para a observação da ação organizacional (ex.: Hall, 1984; Champion, 1985), a classificação sugerida por Miles e Snow (1978), diversamente das demais apresentadas, caracteriza-se por incluir em sua análise um grande número de aspectos organizacionais e seus inter-relacionamentos, englobando características relacionadas a estrutura, mercado e tecnologia de produção; sendo, provavelmente por este motivo, uma das tipologias mais citadas na literatura organizacional (Snow e Hrebiniak, 1980; Smith, Guthrie e Chen, 1989). Eficácia organizacional, por sua vez, constitui-se em tema bastante controverso por conta de sua base em valores e crenças individuais. Desta forma, a utilização dos estudos de Quinn e Rohrbaugh (1983) torna-se fundamental uma vez que os mesmos parecem explicitar os valores intrínsecos à definição de eficácia, de forma a mapearem as estruturas cognitivas sobre as quais os seus diversos significados estão estabelecidos (Lewin e Minton, 1986; Quinn e Rohrbaugh, 1983).

Em termos práticos, as informações colhidas neste estudo poderão servir à organização pesquisada no que concerne a própria compreensão de sua lógica de ação, constituindo-se como fonte de avaliação de sua estratégia competitiva e dos relacionamentos entre seu posicionamento no mercado, estrutura e processos de produção.

#### **1.4. Estruturação do trabalho**

Com o intuito de alcançar plenamente seus objetivos, esta dissertação está estruturada da seguinte forma: no primeiro capítulo, apresenta-se a introdução e contextualização do tema e problema de pesquisa, seus objetivos e justificativas teóricas e empíricas. O segundo

capítulo, visando proporcionar sustentação teórico-empírica à pergunta de pesquisa proposta, encontra-se embasado em três grandes itens, nos quais se desenvolvem os temas: (1) postura estratégica, (2) concepção de eficácia organizacional e, (3) a relação entre as duas variáveis. No terceiro capítulo são descritos os aspectos relacionados à metodologia de pesquisa utilizada na presente dissertação, delimitando seu campo de pesquisa, definindo suas categorias analíticas, instrumentos de coleta e análise de dados, bem como apresentando suas limitações. No quarto capítulo, são apresentados e analisados os dados coletados na empresa objeto de pesquisa a partir do referencial teórico desenvolvido no segundo capítulo, identificando-se a postura estratégica adotada pela organização em estudo, e indicando a concepção de eficácia subjacente à mesma. No quinto capítulo, formulam-se algumas considerações gerais sobre a pesquisa realizada, sugestões para futuros trabalhos sob o mesmo enfoque teórico, bem como sugestões relacionadas às ações que poderão ser adotadas pela empresa pesquisada.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Grande parte dos estudos elaborados na tentativa de compreender as ações organizacionais voltaram-se tradicionalmente à análise de aspectos específicos e fragmentados das mesmas, relacionados a ações referentes a tecnologia, controle ou produção, refletindo um crescente refinamento de interesses e preocupações por parte dos teóricos (Miles e Snow, 1978; Miller e Friesen, 1984). Se por um lado este refinamento de interesses e preocupações tem apresentado vantagens, na medida em que permite aos pesquisadores desvendar os aspectos da vida organizacional de maneira mais precisa, por outro, tal fragmentação tem fomentado uma compartimentalização teórica excessiva, que perde de foco os inter-relacionamentos existentes entre os vários aspectos ou ações organizacionais (Miller e Friesen, 1984).

A visão a ser apresentada nesta pesquisa, fundamentada nos argumentos de Miles e Snow (1978) e Miller e Friesen (1984), baseia-se no pressuposto de que a ação ou funcionamento das organizações é demasiadamente complexa para ser estudada de forma limitada, que a presença de certos atributos organizacionais sugere a ocorrência de outros, e que somente o estudo de um número maior de características organizacionais e seus inter-relacionamentos possibilita sua compreensão mais apurada. Desta forma, acompanhando a orientação de Miller e Friesen (1984) e Miles e Snow (1978), reconhecendo a importância do desenvolvimento de modelos conceituais sobre as ações organizacionais que possibilitem uma visão mais completa do funcionamento das mesmas, verifica-se, neste estudo, a ação organizacional através do conceito de postura estratégica, desenvolvido com base nos argumentos de Mintzberg (1987,1992) e na tipologia apresentada por Miles e Snow (1978),

onde a ação organizacional é observada através do inter-relacionamento entre sua orientação mercadológica, estrutural e de processos de produção.

Em um segundo tópico procura-se discutir a noção de concepções de eficácia. Desta forma, busca-se desenvolver a visão da multidimensionalidade do significado de eficácia organizacional através de uma breve revisão da literatura sobre o tema para, posteriormente, a partir desta visão multidimensional, apresentar a noção de concepções de eficácia, onde os valores e preferências intrínsecas às suas diferentes definições são apresentados através do modelo de valores competitivos proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983).

Por fim, a partir da apresentação das diferentes posturas estratégicas propostas por Miles e Snow (1978), e das diferentes concepções de eficácia com base nos estudos de Quinn e Rohrbaugh (1983), procura-se fundamentar, com base nos trabalhos destes autores, o relacionamento entre estas duas variáveis, de forma que esta relação possibilite indicar a concepção de eficácia subjacente à postura estratégica de uma organização específica, objetivo desta pesquisa.

## **2.1. Postura Estratégica**

O conceito de estratégia tem evoluído ao longo do tempo através de diferentes enfoques pelos quais tem sido estudado. Quinn (1992) e Mintzberg (1987,1992) apontam que, em termos gerais, estratégia organizacional tem sido tratada na literatura sob duas perspectivas centrais: (1) como afirmações estabelecidas "a priori" para guiar as ações organizacionais, ou, (2) como resultados "a posteriori" das decisões organizacionais; podendo dentro destas duas perspectivas, ser definida de cinco formas diferentes, onde cada forma, adiciona elementos importantes para a total compreensão do termo.

Destas cinco diferentes formas de se definir estratégia organizacional, a mais comumente encontrada na literatura, segundo Mintzberg (1992), é a que concebe estratégia como um *plano*, ou seja, um curso de ação intencional, conscientemente planejado, para lidar com uma determinada situação. Esta definição de estratégia, segundo o autor, trata da maneira pela qual os líderes de uma empresa tentam estabelecer uma direção para a mesma, objetivando posicioná-la em cursos de ação pré-estabelecidos. Tal definição, para Mintzberg (1992), apresenta duas características centrais: (1) a estratégia é elaborada antes que as ações sejam adotadas, e, (2) é desenvolvida consciente e propositadamente.

Da mesma forma consciente e proposital, sugere Mintzberg (1992), a estratégia organizacional tem sido também considerada na literatura como uma *manobra*<sup>2</sup>, ou seja, um plano específico, com sentido mais restrito de atacar ou defender-se frente a um concorrente. Segundo o autor, esta definição, mantendo as mesmas características de consciência e intencionalidade do entendimento de estratégia como plano, está relacionada à questão da competição direta entre as organizações, onde as mesmas procuram alcançar uma vantagem competitiva sobre suas concorrentes, possuindo como característica diferenciadora a sua especificidade, ou seja, a intenção concreta de intimidar ou limitar as ações de uma organização concorrente.

Para Mintzberg (1987), as idéias de planejamento e intencionalidade contidas nestas duas definições estão calcadas em um pressuposto de sistema racional, onde as análises, técnicas e sistemáticas, de competidores, do mercado e da própria organização, produzem um curso de ação organizacional explícito, intencional e claro. Esta imagem de planejamento técnico, distorce, segundo o autor, o processo pelo qual a estratégia realmente se estabelece, uma vez que estes planos podem não ser concretizados.

---

<sup>2</sup> A definição de estratégia como manobra, tem sua ênfase nos aspectos competitivos do mercado, e encontra em Porter (1986) um bom exemplo da utilização do termo “estratégia” sob este significado.

Desta forma, Mintzberg (1992) sugere que a definição de estratégia como plano não compreende o total significado do termo, e argumenta ser necessário à sua compreensão, observar o comportamento resultante das ações adotadas pela organização.

Assim, outra forma de se tratar estratégia organizacional, segundo Mintzberg (1992), é defini-la como *padrão*. Tal definição diferencia-se das anteriores por considerar a estratégia como uma consistência de comportamento, lembrando, segundo o autor, que estratégia é um conceito vazio se não se levar em consideração a ação organizacional. Neste caso, a estratégia organizacional pode, ou não, ser pretendida. Ela é, na verdade, implícita às ações organizacionais, podendo surgir espontaneamente através destas, sem que haja a presença de intenções prévia e formalmente estabelecidas.

Mintzberg (1992) sugere ainda que o termo estratégia organizacional pode ser interpretado como uma questão de posição ou perspectiva. A definição de estratégia organizacional como *posição*, apresentada pelo autor, considera a empresa dentro de seu ambiente competitivo, e compreende o termo estratégia como um curso de ação na busca do estabelecimento e manutenção de um posicionamento da empresa dentro do setor industrial a que pertence. Para o autor, esta definição pode estar vinculada às duas perspectivas anteriormente mencionadas; podendo ser intencionalmente estabelecida através de um plano, ou, realizada através do padrão de comportamento da empresa.

Como *perspectiva*, a estratégia não é vista apenas como uma questão de posicionamento, mas como uma questão de percepção de mundo (Mintzberg, 1992). Desta forma, o termo é definido como a perspectiva compartilhada pelos membros da organização. Neste sentido, exemplifica o autor, uma organização pode favorecer as questões de marketing, e assim, construir um plano ou padrão de comportamento específico em torno desta questão. Tal como a definição de estratégia como posição, esta concepção de estratégia organizacional é compatível tanto com a noção de plano quanto com a de padrão.

A utilização do termo Postura Estratégica adotado nesta pesquisa visa englobar o entendimento do conceito de estratégia organizacional como padrão, apresentado por Mintzberg (1992), definindo-se postura estratégica como o padrão de comportamento resultante das decisões e ações organizacionais. Esta noção, seguindo as considerações elaboradas por Mintzberg (1987, 1992) sugere que a postura estratégica pode ou não ser pretendida ou intencionalmente elaborada, ela é implícita à organização, resultando do padrão de grandes e pequenas decisões organizacionais que tomam significado apenas após serem implantadas.

Segundo Ansoff (1977) e Miles e Snow (1978), a análise deste padrão de comportamento organizacional, ou de sua postura estratégica, envolve a atenção sobre ações e decisões distintas, embora interdependentes e complementares, que podem, e devem, ser divididas em categorias de análise, no sentido de facilitar sua compreensão.

Ansoff (1977) por exemplo, divide as ações e decisões organizacionais em três categorias, relacionadas às decisões/ações de mercado, administrativas e operacionais.

As ações e decisões operacionais são aquelas que visam maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa, ou seja, maximizar a rentabilidade das operações organizacionais. Neste caso, as principais áreas de decisões, exemplifica o autor, estão na alocação de recursos, programação de operações de produção e aplicação de medidas de controle; suas principais ações envolvem a fixação de preço, programas de produção e determinação das despesas a serem realizadas para apoiar atividades de pesquisa e desenvolvimento, marketing e operações em geral.

As ações e decisões de mercado, segundo Ansoff (1977), preocupam-se primordialmente com problemas externos da empresa, especificamente, com a escolha do composto de produtos a ser fabricado e mercados em que serão vendidos.

As ações e decisões administrativas estão voltadas à estruturação dos recursos da empresa. Referem-se a questões tais como estruturação das relações de autoridade, fluxos de informações, treinamento e desenvolvimento de pessoal, e ao financiamento e aquisição de instalações, máquinas e equipamentos (Ansoff, 1977).

Miles e Snow (1978) fazem uma proposta similar à de Ansoff (1977). Para eles, as ações organizacionais, que consubstanciam a postura estratégica, surgem para superar três problemas básicos que requerem a atenção e decisão dos agentes organizacionais: o problema institucional ou empresarial, o problema de engenharia e o problema administrativo.

O primeiro problema, segundo Miles e Snow (1978), denominado empresarial ou institucional, refere-se ao estabelecimento do domínio produto/mercado da empresa, ou seja, visa definir sua base de consumidores, seu "mix" de produtos, o tipo de vantagem competitiva a ser perseguida pela empresa e a forma como esta buscará ampliar seu volume de negócios.

O segundo problema, refere-se às questões de engenharia, no sentido de criação de um sistema que operacionalize as soluções do problema institucional acima descrito. A definição de um determinado segmento de mercado, "mix" de produtos a ser oferecido, ou vantagem competitiva a ser perseguida, requer, segundo os autores, a seleção de tecnologias apropriadas para a produção e distribuição dos bens e/ou serviços, que assegurem sua plena operacionalização.

O terceiro problema, denominado problema administrativo, está relacionado às soluções apresentadas aos problemas anteriores, focalizando-se em como racionalizar, controlar e estabilizar as atividades organizacionais relativas aos problemas de empreendimento e engenharia (Miles e Snow, 1978).

Para os autores, ao procurar resolver estes problemas, as organizações agem de forma a adotarem determinadas orientações, relacionadas tanto aos aspectos internos da organização, referentes aos problemas de engenharia e de administração tais como a criação

de sistemas de produção, distribuição, informação e controle, quanto aos seus aspectos externos, tais como seleção de mercados a serem atendidos e produtos a serem ofertados, relativos ao problema institucional.

Dentro desta perspectiva, Miles e Snow (1978) sugerem que as organizações podem estabelecer, conforme suas características, diferentes orientações quanto (1) às oportunidades e demandas originárias do ambiente externo (orientação mercadológica), (2) utilização de métodos mecânicos e administrativos de produção e distribuição de produtos (orientação tecnológica ou de produção) e, (3) quanto ao padrão de arranjo entre as partes organizacionais e seus mecanismos de coordenação, decisão e avaliação (orientação estrutural).

Miles e Snow (1978) sugerem por fim, com base em seus estudos em editoras universitárias e nas indústrias eletrônica e de processamento de alimentos, que tais orientações, conforme suas configurações, consubstanciam diferentes tipos básicos de posturas estratégicas, denominadas: postura estratégica defensiva, analítica, prospectiva.

Estes tipos de posturas estratégicas encontram-se, segundo Miles e Snow (1978), dentro de um contínuum que representa posturas estratégicas pró-ativas, ainda que de diferentes formas, em relação aos seus contextos organizacionais. Em seus extremos, as organizações com postura estratégica do tipo defensiva procuram desenvolver o máximo de eficiência dentro das suas operações existentes, enquanto as empresas do tipo prospectivas, exploram as mudanças ambientais à procura de novas oportunidades. Ao longo do tempo, estes modos de ação se estabilizam de maneira a formar um padrão de respostas consistente e previsível frente às condições contextuais.

Um quarto tipo de postura estratégica organizacional apresentado por Miles e Snow (1978), a postura reativa, configura-se, ao contrário dos três tipos de posturas descritas anteriormente, em um padrão de ações organizacionais inconsistente, instável e imprevisível.

Miles e Snow sugerem que este tipo de postura estratégica é residual, surgindo quando uma das três posturas anteriormente descritas não é perseguida de forma apropriada. Desta forma, por não possuir características especificamente relacionadas, a não ser a falta de congruência entre as suas orientações mercadológica, estrutural e de processos de produção, Miles e Snow tendem a não discutir este tipo de postura. Limitam-se, basicamente, a apresentar as razões para a presença deste tipo de comportamento: (a) os dirigentes organizacionais não possuem claramente articulado o domínio de mercado que pretendem atingir; (b) a falta de articulação entre a estrutura e os processos organizacionais com o domínio de mercado escolhida; e (c) a tendência da administração em manter a atual relação mercado-estrutura da organização apesar das mudanças ocorridas no contexto organizacional.

### **2.1.1. Postura estratégica do tipo defensiva**

As organizações com postura estratégica do tipo defensiva caracterizam-se, segundo Miles e Snow (1978), por buscarem deliberadamente a previsibilidade e a estabilidade organizacional através de uma série de decisões e ações que visam reduzir a vulnerabilidade da organização frente as mudanças e incertezas do contexto organizacional. Desta forma, Miles e Snow argumentam que a organização, com este tipo de postura estratégica, tende a definir seu problema institucional, relacionado ao seu domínio produto/mercado, em como estabelecer e manter um domínio produto/mercado estável dentro do segmento industrial em que atua. Neste caso, a orientação mercadológica, ou padrão de respostas às oportunidades e demandas do ambiente externo, da organização com postura estratégica do tipo defensiva envolve tipicamente, segundo Miles e Snow (1978), o estabelecimento e manutenção de um

domínio limitado sobre um segmento específico do seu mercado potencial, frequentemente o segmento mais saudável, através de um "mix" de produtos rígido e limitado.

Com produtos e mercados estáveis, a organização com postura estratégica do tipo defensiva tende a direcionar suas atenções para a redução de custos de produção e distribuição, e para a melhoria e manutenção da qualidade de seus produtos; preocupações estas, evidenciadas nos esforços contínuos e intensos da organização em tornar-se mais "eficiente" tecnologicamente, e, que resultam em uma postura que possui como vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, a habilidade da organização em manter-se sempre competitiva em termos de custos e qualidade (Miles e Snow, 1978).

Estabelecendo um domínio produto/mercado difícil de ser quebrado ou penetrado por suas concorrentes, tendo em vista a familiaridade da organização com o(s) segmento(s) em que atua e sua capacidade competitiva em termos de custos e qualidade, a organização com postura estratégica do tipo defensiva busca manter um nível de produção alto e contínuo, preservando-a da vulnerabilidade das mudanças e incertezas do contexto organizacional. Deste modo, explicam Miles e Snow (1978), o sucesso deste tipo de postura está na habilidade da organização em manter agressivamente sua proeminência dentro do segmento de mercado escolhido.

Outra característica importante quanto à orientação mercadológica neste tipo de postura estratégica, segundo Miles e Snow (1978), é a tendência da organização a ignorar os desenvolvimentos e inovações que ocorrem fora de seu domínio produto/mercado, restringindo suas percepções a um grupo limitado de estímulos externos, geralmente relacionados aos desenvolvimentos tecnológicos que possibilitem ganhos de produtividade. Assim, organizações com esta postura estratégica tendem a alocar somente um pequeno percentual de seus recursos financeiros, tempo e pessoal, para o monitoramento de outras organizações, eventos ou negócios. O monitoramento ambiental neste tipo de postura

caracteriza-se ainda, segundo os autores, como uma ação tipicamente elaborada pelos altos executivos da empresa, que tendem a observar o ambiente externo da organização como uma coletânea de fatores pouco importantes e estáveis, cujas ações ou acontecimentos possuirão pequeno impacto sobre as operações internas da organização.

Ao ignorar o desenvolvimento de novos mercados e produtos<sup>3</sup>, a organização com postura defensiva caracteriza sua forma de crescimento através de um processo cauteloso e incremental de penetração de mercado e expansão da capacidade de produção. Este tipo de crescimento, conforme os autores, é facilitado pelo domínio de mercado limitado e estável da organização, que permite, como ressaltado anteriormente, que a mesma se torne extremamente familiarizada com as necessidades de seus clientes. Vale ainda destacar que, com poucos recursos voltados para o monitoramento do ambiente, a organização defensiva possui uma limitada capacidade para localizar novas oportunidades de mercado e/ou novos produtos, e por ser altamente especializada, não consegue ajustar-se rapidamente às novas oportunidades, mesmo que estas sejam bem aparentes (Miles e Snow, 1978).

Quanto à orientação dos processos de produção, a organização com postura estratégica do tipo defensiva tende a empregar a maior parte de seus recursos financeiros e administrativos no sentido de produzir e distribuir seus bens e/ou serviços de maneira mais eficiente possível (Miles e Snow, 1978). Desta forma, este tipo de organização baseia-se fortemente em tecnologias ligadas à redução de custos. Seu pressuposto básico, segundo Miles e Snow (1978), é o de que um mercado estável, que absorve os produtos organizacionais de forma contínua, e em grandes volumes, libera a organização para que ela desenvolva a tecnologia apropriada, sem riscos ou receios de grandes perdas devido a possíveis alterações de demandas.

---

<sup>3</sup> Miles e Snow (1978) salientam que o desenvolvimento de novos produtos neste tipo de postura estratégica pode vir a ocorrer, entretanto, muito mais sob a forma de expansão de sua atual linha de produtos do que propriamente na busca de novas oportunidades de negócios.

Desta forma, a empresa que adota esta postura, investe fortemente na melhoria de seus processos de produção, adotando mecanismos tais como: controle de qualidade, automação no manejo de materiais e escalas de produção. Com produtos padronizados e mercados estáveis, melhoras nas áreas de produção e distribuição refletem-se diretamente na melhoria do desempenho organizacional.

Em casos extremos, segundo Miles e Snow (1978), as “empresas defensivas” estabelecem um rígido controle sobre todas as etapas do processo de produção através de integração vertical. Para os autores, a integração vertical oferece algumas vantagens vistas pela organização defensiva, como a habilidade de controlar o fluxo de material e de calcular apuradamente seus custos de produção. Deste modo, Miles e Snow (1978) sugerem que o desenvolvimento tecnológico em uma organização de postura estratégica defensiva possui um significado bastante específico: ao contrário das organizações que procuram ativamente por novas oportunidades de mercado e desenvolvem tecnologias apropriadas para servir a estes, a organização defensiva concentra-se apenas em acompanhar e atualizar a sua tecnologia para a ampliação e manutenção de eficiência produtiva (Miles e Snow, 1978).

A orientação estrutural ou padrão de arranjo entre as partes da organização e seus mecanismos de coordenação, decisão e avaliação na organização com postura estratégica do tipo defensiva, tende a seguir, segundo os autores, sua orientação mercadológica e de processos de produção, ou seja, busca utilizar mecanismos administrativos tais como planejamento e controle, consistentes com a maneira como a organização definiu seu domínio produto/mercado e desenvolveu sua tecnologia de produção.

Uma das características básicas, para Miles e Snow (1978), da orientação estrutural deste tipo de postura estratégica é a composição de sua coalizão dominante, ou seja, do grupo de indivíduos que possui maior influência sobre a organização, detendo o comando das decisões estratégicas e determinando como os recursos organizacionais serão alocados. Nas

organizações defensivas, este grupo é composto pelo “executivo chefe”, o controlador, e os chefes de produção e vendas. O departamento de marketing, assim como o de pesquisa e desenvolvimento, possuem uma influência bem menor do que as gerências de produção ou a controladoria. Tal composição, para os autores, está em completa concordância com a orientação mercadológica e de produção descritas anteriormente, já que devido a sua relação mercado/produto limitada e estável, e sua orientação de produção embasada na eficiência tecnológica, setores tais como finanças e produção passam a ter considerável importância em relação ao desempenho das organizações defensivas. Desta forma, os membros da coalizão dominante são, em geral, provenientes destas funções, que são mais críticas para o sucesso organizacional, nominalmente: produção, finanças e engenharia.

Outra característica importante, segundo Miles e Snow (1978) é a de que os membros da coalizão dominante são, em geral, escolhidos ou “recrutados” internamente, uma vez que para este tipo de postura estratégica, é mais vantajoso saber as fraquezas e capacidades da própria empresa, do que saber das características, tendências e desenvolvimentos do setor industrial ao qual está inserida.

Miles e Snow (1978) apontam ainda, em relação à orientação estrutural das organizações com postura estratégica do tipo defensiva, que seu planejamento organizacional tende a ser intensivo ao invés de extensivo, orientado para a resolução de problemas ao invés do levantamento dos mesmos. Segundo os autores, a inclinação das organizações defensivas em perceber um ambiente relativamente simples e estável, permite uma abordagem intensiva no planejamento que leve em consideração apenas uma pequena relação de fatores. Na ausência de uma grande ameaça ao domínio e operações correntes da organização, a sequência de planejamento prossegue através de uma série de passos que permitem à organização explorar plenamente as condições ambientais correntes e visíveis. Estes passos

envolvem, sequencialmente, o estabelecimento de objetivos de produção e custos, os quais são transformados em objetivos operacionais e orçamento específicos.

Segundo Miles e Snow (1978), os principais executivos no grupo de planejamento de uma organização defensiva são o "executivo chefe", o controlador, e o chefe de produção; de fato, a coalizão dominante. Em um caso típico, conforme os autores, o papel destes executivos é prover uma linha geral ao planejamento, depois da qual, as escolhas mais rotineiras de preparo de vendas, produção e cálculo de custos, são deixadas para os funcionários ou técnicos especialistas. Mais tarde, depois dos planos de ação serem desenvolvidos pelos técnicos, os principais executivos da organização retornam ao processo de planejamento para comparar as projeções financeiras e escolher entre os programas de ação que prometem obter maior rentabilidade. Posteriormente, na medida em que a organização exerce suas atividades, os resultados alcançados são comparados com as projeções, e são adotados os ajustes necessários, com base nas projeções estabelecidas. Desta forma, Miles e Snow (1978) argumentam que o planejamento nas organizações defensivas segue a clássica seqüência: planejamento-ação-avaliação, onde o planejamento é finalizado antes das ações serem adotadas.

Para Miles e Snow (1978), a especialização vista nos produtos, mercados e tecnologia da organização defensiva tende a estender-se à sua estrutura organizacional. Desta forma, a organização defensiva tende a possuir estruturas organizacionais funcionais. Este tipo de estrutura, conforme argumentam os autores, serve bem as organizações com uma tecnologia única ou principal, já que cada sub-unidade torna-se extremamente conhecedora e capacitada a perfazer uma boa performance em sua porção particular do processo de produção e distribuição.

Finalmente, salientam Miles e Snow (1978), a organização defensiva desenvolve um grau de formalização relativamente alto, codificando e descrevendo os procedimentos

operacionais que especificam o comportamento apropriado para os membros organizacionais. Dando ênfase à estabilidade e eficiência, a organização defensiva não pode correr os riscos de desvios do comportamento programado e descrito.

Estas características da estrutura organizacional funcional, mais especificamente a especialização, requerem, conforme explicitam Miles e Snow (1978), que o sistema de controle da organização defensiva seja centralizado. Somente os executivos do alto escalão possuem a informação necessária e a posição apropriada para controlar as operações que se realizam nas várias sub-unidades organizacionais. Desta forma, as organizações defensivas restringem o fluxo de informações a canais verticais: direcionamentos e instruções fluem de cima para baixo na hierarquia, e relatórios e explicações fluem de baixo para cima. Assim sendo, as organizações defensivas controlam a performance de suas unidades operacionais através de sistemas de informação verticais "long-looped", onde a informação concernente aos níveis operacionais mais baixos segue até os altos executivos da organização (Miles e Snow, 1978).

A estrutura organizacional funcional cria ainda, segundo os autores, grande interdependência entre as sub-unidades organizacionais, devido ao fato de que cada sub-unidade está engajada em apenas uma porção de todo o processo tecnológico. O resultado do trabalho de uma sub-unidade tende a ser o recurso ou matéria-prima da unidade seguinte. Desta forma, as organizações defensivas são capazes de administrar as interdependências das suas sub-unidades com formas de coordenação simples, tais como padronização e programação, úteis em situações que são estáveis e repetitivas, cuja a interdependência tende a ser amplamente seqüencial (Miles e Snow, 1978).

A coordenação das atividades organizacionais pela padronização e "programação", segundo Miles e Snow (1978), também reduz o volume de comunicação necessária entre as sub-unidades e a freqüência na qual decisões não rotineiras são adotadas ou formuladas.

Como resultado, os relacionamentos laterais são limitados e qualquer conflito que possa surgir entre as sub-unidades pode ser administrado através dos canais hierárquicos normais.

Como indicado anteriormente, a ênfase fundamental da organização com postura estratégica do tipo defensiva está na sua eficiência. Desta forma, a avaliação da sua performance torna-se determinada por análises quantitativas meticolosas. Assim, o método usual de avaliação de performance na organização defensiva envolve a comparação de índices atuais de eficiência com aqueles alcançados pela organização durante períodos anteriores (Miles e Snow, 1978).

Esta ênfase na eficiência, possui também implicações claras na administração dos recursos humanos e na alocação de recompensas aos seus membros. Os empregados considerados “mais importantes” são aqueles que trabalham nas áreas de produção e controle de custos. A importância dada a estas áreas funcionais é refletida nos sistemas de recompensas e oportunidades de desenvolvimento profissional. Se, dada uma crise de qualquer natureza, a organização defensiva torne-se forçada a efetuar cortes, as áreas de produção e financeira tenderão a ser as últimas a ser afetadas. De fato, argumentam Miles e Snow (1978), provavelmente elas tenderão a aumentar sua influência na tentativa de conter custos em qualquer outro setor da organização.

Para os autores, estas características estruturais apresentadas pela organização defensiva na resolução de seu problema administrativo enfatizam fortemente o aspecto racional do papel administrativo. Sub-unidades especializadas, tomada de decisão e controle centralizados, planejamento intensivo, "programação", entre outras características, são combinações que visam reduzir a incerteza dentro da organização. Tais aspectos, que em combinação provêm à alta administração a habilidade de controlar as operações da organização de forma detalhada, são consistentes com as suas orientações mercadológica e de produção, na medida em que as organizações com postura estratégica do tipo defensiva, se

caracterizam, como exposto inicialmente, por buscarem deliberadamente a previsibilidade e estabilidade organizacional, através de uma série de decisões e ações que visam reduzir a vulnerabilidade da organização frente as mudanças e incertezas do contexto organizacional.

A Tabela 01, apresentada a seguir, representa um resumo das características apresentadas por uma organização com postura estratégica do tipo defensiva, conforme a exposição elaborada por Miles e Snow (1978).

**Tabela 01 - Características da organização com postura estratégica do tipo defensiva**

Dimensões	Aspectos Organizacionais	Características
Orientação Mercadológica	Mix de Produtos	limitado
	Domínio de Mercado	pouco segmentado
	Monitoramento do Ambiente	* avanços tecnológicos de produção * pequena alocação de recursos * top executivos
	Crescimento	penetração de mercado
	Vantagem Competitiva	preço
Orientação Tecnológica	Tecnologia de Produção	* produção em escala * alocação de recursos p/ modernização tecnológica - processos
Orientação Estrutural	Planejamento	*planejamento intensivo - solução de problemas internos *objetivos operacionais *top executivos - controladores- produção - vendas
	Estrutura	funcional
	Composição da Coalizão Dominante	controladores, produção , vendas.
	Controle, Coordenação e Solução de Conflitos	*departamentos sem autonomia *escalas de produção/ programação - formalização
	Sucessão Administrativa	*recrutamento interno *áreas: produção / vendas / finanças
	Avaliação de Desempenho	comparação com índices de eficiência passados

*Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)*

### 2.1.2. Postura estratégica do tipo prospectiva

A organização que adota uma postura estratégica do tipo prospectiva apresenta, segundo Miles e Snow (1978), aspectos opostos à organização defensiva. Ao contrário da postura estratégica do tipo defensiva, onde o sucesso corresponde a servir eficientemente um

domínio produto/mercado rígido e limitado, e assim mantê-lo estável, a organização com postura estratégica prospectiva possui como principal característica, segundo os autores, a busca e exploração constante de novos mercados e oportunidades, juntamente com o desenvolvimento de novos produtos. Para as empresas com postura estratégica prospectiva, manter a reputação de empresa inovadora no desenvolvimento de produtos e novos mercados pode ser tão ou mais importante que alcançar altos índices de lucratividade. De fato, devido a sua incapacidade em manter custos baixos associados ao desenvolvimento de novos produtos e mercados, as organizações prospectivas tendem a dificilmente alcançar níveis de lucratividade consistentes com os das organizações defensivas, estas últimas muito mais eficientes (Miles e Snow, 1978).

O domínio mercado/produto da organização prospectiva é usualmente amplo e em contínuo estado de ampliação, em oposição à organização com postura defensiva, cujo domínio produto-mercado é limitado e estável. Além disso, a adição sistemática de novos produtos ou mercados, frequentemente combinada com a retração em outras partes do domínio, dá aos produtos e mercados da organização prospectiva uma aura de rotatividade e fluidez, não apresentada nas organizações defensivas.

Conforme salientam Miles e Snow (1978), o sucesso deste tipo de organização encontra-se em sua capacidade de encontrar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados. Desta forma, seu principal problema quanto a sua orientação mercadológica constitui-se em como localizar e desenvolver novas oportunidades de negócios. Assim, a organização prospectiva investe fortemente nas unidades organizacionais que procuram no ambiente por oportunidades potenciais. Devido às suas atividades de observação ou monitoramento não estarem limitadas aos domínios produto/mercado correntes da organização, as organizações prospectivas tornam-se frequentemente criadoras de mudanças dentro de seus setores industriais (Miles e Snow, 1978).

A mudança é a principal ferramenta utilizada por este tipo de organização para obter vantagens competitivas sobre suas concorrentes. Conseqüentemente, o acompanhamento ou monitoramento do ambiente é intensivo e extensivo, procurando observar o maior número possível de eventos ambientais. Desta forma, a organização prospectiva tende a perceber muito mais as incertezas e mudanças do ambiente do que a organização do tipo defensiva.

Em contraste direto à organização defensiva, que se isola das mudanças ambientais, a organização prospectiva tende a buscar, deliberadamente, novas oportunidades de negócios ou de empreendimento, num esforço de manipulação da arena competitiva a seu favor. Para Miles e Snow (1978), uma organização verdadeiramente prospectiva está quase imune às pressões de uma mudança ambiental, já que este tipo de organização mantém-se continuamente acompanhando as mudanças, e, como indicado, frequentemente é ela quem as cria.

O padrão de crescimento da organização prospectiva, conforme salientam os autores, possui duas características distintas: (1) o crescimento resulta primordialmente da localização de novos mercados e do desenvolvimento de novos produtos (expandindo-se horizontalmente em produtos e mercados, a organização prospectiva comporta-se tão agressivamente quanto a organização defensiva o faz na penetração mais profunda em seus mercados atuais), (2) seu crescimento tende a ser efetuado em etapas, através de mudanças em seu domínio produto/mercado (a prospecção de oportunidades de mercados e produtos é uma atividade de incerteza, entretanto, o “acerto” em novos segmentos tendem a dar resultados espetaculares).

Ao contrário das empresas com postura estratégica defensiva, a escolha de produtos e mercados da organização prospectiva não está limitada àqueles que estão dentro do espectro da capacidade tecnológica organizacional presente. Assim, a tecnologia de uma organização prospectiva é contingencial ao mix de produtos atual e futuro. Seu principal problema de engenharia é o de como evitar um compromisso a longo prazo com um único tipo de

processo tecnológico. Neste caso, a organização costuma questionar "que produtos deve elaborar?" ao contrário de "que produtos pode elaborar?" (Miles e Snow, 1978).

Devido à natureza dinâmica do seu domínio produto/mercado a expectativa de vida de cada um de seus produtos é relativamente curta. Conseqüentemente, seus processos de produção tendem a ser flexíveis (Miles e Snow, 1978). Para manter esta flexibilidade, as organizações prospectivas tendem a minimizar investimentos de capital a longo prazo nos processos de produção, postergando o comprometimento de recursos com novas tecnologias até que a viabilidade de um novo produto tenha sido demonstrada. Deste modo, nestas organizações, uma considerável porção da sua tecnologia está frequentemente engajada na produção de protótipos de produtos. A organização prospectiva é também, menos propensa a integrar todos os seus processos de produção em uma tecnologia central única. Ao invés, tende a desenvolver múltiplas tecnologias para seus diferentes produtos (Miles e Snow, 1978).

Enquanto a organização defensiva procura proteger sua estabilidade tecnológica por meio de processos de padronização, mecanização e até integração vertical, a organização prospectiva protege sua flexibilidade tecnológica empregando indivíduos que possuam uma variedade de estilos e que possam exercer julgamentos e decisões em cada situação que se apresente. Em resumo, salientam Miles e Snow (1978), a organização com postura estratégica do tipo prospectiva desenha seu sistema tecnológico no sentido de maximizar sua flexibilidade, facilitando o desenvolvimento de novos produtos. Desta forma, as tecnologias da organização prospectiva estão embasadas em pessoas, não em operações mecanizadas, ou seja, tais organizações procuram desenvolver tecnologias que possuam baixo grau de rotinização e mecanização.

Segundo Miles e Snow (1978), a orientação estrutural deste tipo de organização tende a procurar facilitar as operações organizacionais, ao invés de controlá-las como ocorre

nas organizações defensivas. O sistema administrativo de uma organização com postura estratégica do tipo prospectiva tende a ser hábil em coordenar os recursos entre as suas várias unidades descentralizadas e seus vários projetos, ao invés de tentar planejar e controlar a organização como um todo centralizadamente. Este tipo de organização caracteriza-se, então, por possuir um baixo grau de formalização, controle descentralizado e forte fluxo de comunicações laterais e verticais.

Da mesma forma que nas organizações defensivas, a coalizão dominante da organização prospectiva reflete e reforça as funções que são mais importantes para o sucesso da organização. Deste modo, a coalizão dominante numa organização prospectiva, nas observações de Miles e Snow (1978), concentra-se nas áreas de marketing e P&D (pesquisa e desenvolvimento), áreas estas, relacionadas à prospecção de novas oportunidades de negócios e desenvolvimento de produtos. Além disso, a coalizão dominante na organização prospectiva é maior, mais diversa e mais transitória do que na organização defensiva, no sentido em que tende a estar relacionada com as áreas correntes de prospecção de mercados e produtos da organização. As organizações prospectivas tendem também, a se organizarem em divisões por produtos, divisões estas responsáveis pela produção, distribuição e marketing dos bens ou serviços que desenvolvem. Devido ao conhecimento sobre as condições contextuais específicas que suas próprias unidades enfrentam, os administradores ou gerentes de divisões são também potenciais membros da coalizão dominante juntamente com os altos executivos da organização. Conforme argumentam Miles e Snow (1978), este tipo de organização tende a recrutar seus executivos principalmente das áreas de marketing ou engenharia de produtos, que, no caso da adoção deste tipo de postura, são as duas áreas de maior importância estratégica. É característico também deste tipo de postura, que estes executivos sejam provenientes de organizações concorrentes, uma vez que estes executivos podem trazer novas perspectivas de negócios para a empresa, ao contrário da organização

defensiva, onde estes em geral são recrutados de dentro da organização (Miles e Snow, 1978).

Tendo em vista que a organização prospectiva busca monitorar uma ampla gama de organizações e eventos, este tipo de organização tende a apresentar um fluxo de informações complexo, e as vezes contraditório, sobre as condições no seu domínio de operações presente e futuro. Desta forma, o processo de planejamento de uma organização prospectiva é usualmente mais amplo do que intensivo, orientado para a formulação de problemas, ao invés de solução dos mesmos, e contingencial ao “feedback” de ações experimentais. Assim, a organização prospectiva geralmente age com base em informações incompletas e espera por uma resposta do mercado antes de comprometer-se com uma larga escala de produção e desenvolver planos detalhados de orçamento e custos. A inclinação da administração em perceber um ambiente complexo e mutável, segundo Miles e Snow (1978), requer uma abordagem de planejamento compreensiva que leve em consideração uma ampla variedade de fatores.

Ao contrário da organização defensiva, na qual o processo de planejamento é usualmente finalizado antes que sua implementação inicie, a organização prospectiva tende a se engajar diretamente em um novo problema ou oportunidade antes que um planejamento detalhado possa ser completado. Ações experimentais deste tipo, requerem da organização uma seqüência de planejamento fundamentalmente diferente da organização defensiva, seqüência esta que não prenda a organização dentro de uma direção particular de ação até que as formas dos acontecimentos fiquem claramente focalizadas. Deste modo, uma avaliação inicial de várias oportunidades potenciais é seguida por ações exploratórias limitadas de áreas mais promissoras do mercado. Somente após esta breve investida em um determinado segmento de mercado potencial, a organização prospectiva tenta desenvolver um plano de

operação mais detalhado. Assim, a seqüência de planejamento da organização prospectiva segue a seguinte forma: Avaliação - Ação - Planejamento (Miles e Snow, 1978).

Este tipo de organização, na observação dos autores, possui como característica estrutural básica a possibilidade de adaptar-se às rápidas mudanças ambientais. Para tanto, estas organizações, tendem a focalizar seus recursos administrativos e financeiros em equipes de projetos relativamente não permanentes, que possuem a função de desenvolver um produto ou explorar um mercado em particular. A extensão lógica desta abordagem para a estrutura, é a organização por produto, na qual todos os recursos necessários para pesquisa, desenvolvimento e produção, são colocados em uma única sub-unidade organizacional.

Ainda em relação a sua orientação estrutural, a organização prospectiva desenvolve apenas um baixo grau de formalização, já que não é economicamente viável codificar descrições de trabalho e procedimentos operacionais em organizações nas quais as tarefas mudam com frequência. Na verdade, a formalização é um meio de reduzir a probabilidade de desvios de comportamento, mas em muitos casos, este é exatamente o tipo de comportamento que a organização prospectiva está tentando encorajar.

O sistema de controle da organização com postura estratégica do tipo prospectiva é, segundo Miles e Snow (1978), orientado para os resultados, ou seja, enfatiza mensurações tais como a aceitação do produto pela mercado, ao invés de medições tais como a eficiência com a qual os recursos estão sendo utilizados. Este tipo de orientação requer, na observação dos autores, um sistema de controle descentralizado. Em parte, este controle deve ser descentralizado por que a informação necessária para avaliar a performance e adotar uma possível ação corretiva está localizada nas próprias unidades operacionais, não nos altos escalões administrativos. Além disso, a natureza técnica da mão-de-obra da organização prospectiva permite aos indivíduos exercerem considerável grau de auto-controle, possibilitando que as unidades operacionais controlem suas próprias performances. Nestas

unidades, as ações corretivas são adotadas sem recorrer à alta administração, e tal comportamento é considerado legítimo. Desta forma, quando um desvio de performance da unidade é detectado, esta informação não é canalizada para a alta administração, mas ao invés, é comunicada à própria unidade para a sua imediata correção (Miles e Snow, 1978).

Devido às suas diferentes atividades produtivas, a organização prospectiva tende a empregar formas complexas e dispendiosas de coordenação para administrar as interdependências entre as suas diferentes sub-unidades. Nestas organizações, indivíduos intimamente familiarizados com a natureza de seus esforços de pesquisa e desenvolvimento, denominados coordenadores de projetos, são utilizados para agrupar a informação e outros recursos necessários para perfazer o trabalho de coordenação dos grupos de projetos relacionados (Miles e Snow, 1978).

O trabalho dos grupos de projetos não pode ser coordenado com procedimentos padronizados ou mesmo com um planejamento muito detalhado, já que muitas operações das organizações prospectivas são lateralmente inter-relacionadas, e mecanismos simples de coordenação tais como padronização e escalonamento tendem a não apresentar resultados satisfatórios. Comparada com as organizações defensivas, este tipo de organização possui um potencial bem maior para formas difusas e variadas de conflitos, e, desta forma, desenvolve um grupo diferente de mecanismos de resolução dos mesmos. Na organização prospectiva, com muitos indivíduos e grupos monitorando o ambiente à procura de novas oportunidades, existe a forte tendência do surgimento de discordâncias sobre a direção que a organização deveria estar tomando. Tais discordâncias, tendem a ser diretamente discutidas pelas unidades afetadas, e administradas através do uso de coordenadores de produtos. Numa organização prospectiva, a alta administração provê apenas uma coordenação geral e um fórum para a resolução dos conflitos organizacionais maiores (Miles e Snow, 1978).

A organização com postura estratégica prospectiva, caracteriza-se ainda, por definir sua performance em termos de "outputs" ou resultados, e avaliam-na comparando performances passadas e presentes com aquelas de organizações similares. Esta ênfase na avaliação de desempenho possui implicações diretas para o processo de sucessão administrativa da organização. As funções diretamente ligadas à ampliação do domínio produto/mercado da organização são consideradas como as mais importantes, e a importância confiada a estas áreas é refletida nos sistemas de recompensas e oportunidades de promoção.

Conforme salientam Miles e Snow (1978) as características observadas na organização com postura estratégica do tipo prospectiva quanto a sua orientação estrutural, tais como processo de decisão e controle descentralizados, buscam dar maior sustentação à habilidade da organização em responder rapidamente às mudanças ambientais ou mesmo antecipá-las, orientação esta que mantém coerência com relação a sua orientação mercadológica e de processos de produção. A Tabela 02, apresentada a seguir, ilustra de forma resumida as características apresentadas pela organização com postura estratégica do tipo prospectiva, conforme as considerações elaboradas por Miles e Snow (1978).

**Tabela 02 - Características da organização com postura estratégica do tipo prospectiva**

Dimensões	Aspectos Organizacionais	Características
Orientação Mercadológica	Mix de Produtos	amplo / em constante alteração
	Domínio de Mercado	muito segmentado
	Monitoramento do Ambiente	* avanços tecnológicos em produtos * grande alocação de recursos * sub-unidades competentes
	Crescimento	novos produtos / mercados
	Vantagem Competitiva	diferenciação
Orientação dos Processos de Produção	Tecnologia de Produção	* produção pequenos lotes / sob encomenda * alocação de recursos p/ modernização de produtos
Orientação Estrutural	Planejamento	*planejamento extensivo - encontrar problemas *objetivos de mercado *marketing, P & D, chefes de divisões
	Estrutura	por produtos / divisional
	Composição da Coalizão Dominante	marketing / pesquisa e desenvolvimento
	Controle, Coordenação e Solução de Conflitos	*departamentos com autonomia *supervisão direta de gerentes de produtos
	Sucessão Administrativa	*recrutamento externo
	Avaliação de Performance	*áreas de procedência: P & D, marketing, engenharia comparação com outras organizações

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)

### **2.1.3. Postura estratégica do tipo analítica**

As organizações com postura estratégica do tipo analítica, conforme explicitam Miles e Snow (1978), procuram conciliar os dois tipos de comportamentos anteriormente descritos, representando um alternativa aos mesmos.

A empresa com este tipo de postura caracteriza-se, segundo os autores, por procurar minimizar os riscos e maximizar as oportunidades de lucro, ou seja, procura agrupar os pontos fortes dos dois tipos de estratégias descritas anteriormente. Desta forma, a orientação mercadológica da organização com postura estratégica analítica, tende a focalizar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados sem que a organização perca o domínio de mercado sobre o segmento conquistado com seus produtos tradicionais.

Assim, a organização tende a mover-se em direção a novos produtos e mercados, apenas se a viabilidade destes for antecipadamente comprovada, ou seja, enquanto a organização prospectiva é uma criadora de mudanças em seu setor industrial, a organização analítica é uma ávida seguidora de mudanças.

A orientação mercadológica das organizações com postura estratégica analítica caracteriza-se portanto, segundo Miles e Snow (1978), por seu caráter de imitação ou mimético, na medida em que as mesmas decidem entrar em novas fatias de mercado a partir da análise da atitude de outras organizações e dos resultados que estas alcançaram. Seu objetivo é adotar as inovações mais promissoras desenvolvidas pela organização prospectiva, sem dispendir muitos recursos em pesquisa e desenvolvimento (Miles e Snow, 1978).

Ao mesmo tempo, este tipo de empresa caracteriza-se por possuir parte de seus produtos voltados para um segmento de mercado limitado - característica das empresas defensivas. Com a porção estável de seu domínio produto/mercado razoavelmente protegida,

este tipo de organização fica livre para imitar o melhor dos produtos e mercados desenvolvidos pelas organizações prospectivas de seu setor produtivo.

Assim sendo, uma importante característica da organização analítica é sua forma de acompanhamento ou monitoramento do ambiente concorrencial. Sempre pronta para imitar rapidamente as inovações em produtos e alcançar os segmentos que tenham recentemente ganho um grau de aceitação no mercado, este tipo de organização desenvolve intensamente mecanismos de monitoramento sobre as organizações de seu setor industrial (Miles e Snow, 1978).

O padrão de crescimento deste tipo de postura estratégica caracteriza-se, segundo Miles e Snow (1978), como uma mistura dos padrões de crescimento das organizações prospectiva e defensiva.

Deste modo, parte de seu crescimento ocorre através de penetração de mercado, já que a base de produção deste tipo de organização encontra-se dentro de uma relação produto/mercado similar à organização do tipo defensiva. Entretanto, na proporção em que obtém sucesso num processo de imitação ou mimético, um padrão substancial de crescimento pode ser alcançado através de sua participação em novos mercados ou produtos.

Para Miles e Snow (1978) a dualidade evidente na orientação mercadológica deste tipo de postura reflete-se igualmente na definição de sua orientação tecnológica ou de processos de produção.

A organização com postura estratégica do tipo analítica procura alcançar o equilíbrio entre as demandas conflitivas por flexibilidade e estabilidade tecnológica através do fracionamento das suas atividades de produção de forma a compor duas tecnologias principais.

O componente estável da tecnologia da organização possui uma grande semelhança com a orientação tecnológica apresentada pela empresa com postura estratégica defensiva, ou

seja, é funcionalmente organizada e apresenta altos níveis de padronização, rotinização e mecanização, procurando alcançar a maior eficiência e/ou produtividade possível. O componente tecnológico flexível da empresa analítica assemelha-se, por outro lado, à orientação dos processos de produção da empresa com postura estratégica do tipo prospectiva, procurando adotar uma tecnologia de produção flexível e apresentando equipes de pesquisa e desenvolvimento de projetos e coordenadores de produção.

A orientação estrutural em uma organização com postura estratégica do tipo analítica, segundo Miles e Snow (1978), assim como sua orientação mercadológica e de processos de produção, caracteriza-se como uma posição intermediária entre a organização defensiva e a prospectiva, uma tentativa de acomodação das áreas de operações estáveis e dinâmicas existentes dentro da organização.

A coalizão dominante neste tipo de organização, conforme argumentam Miles e Snow (1978), provêm de áreas como marketing, pesquisa aplicada e produção, refletindo características das organizações defensivas e prospectivas. Assim como na organização prospectiva, por exemplo, a coalizão dominante da organização analítica inclui a área de marketing, por força de sua tendência em imitar as organizações prospectivas de sucesso. Especialistas em marketing são mais capacitados para identificar produtos recentemente desenvolvidos e mercados que parecem ser lucrativos.

Da mesma forma, as áreas de produção e engenharia são influentes na coalizão dominante. A primeira, devido ao fato de que a maior parte da lucratividade da empresa encontra-se na habilidade das suas unidades de produção em operar eficientemente. A segunda impõe sua importância devido à necessidade de gerenciamento das diferentes tecnologias de produção existentes na organização.

Tendo em vista a necessidade de planejar conjuntamente estabilidade e mudança, este tipo de organização não possui um processo de planejamento unificado. Tal tipo de postura

estratégica apresenta um planejamento intensivo entre as divisões funcionais de marketing e produção, que se preocupa com a porção estável dos negócios da organização. Juntas, estas unidades exploram ou planejam a venda de produtos e serviços tradicionais da organização, e depois elaboram uma programação detalhada de produção e vendas, utilizando-se desta forma, de procedimentos de planejamento similares aos de uma organização com postura do tipo defensiva, ou seja, Plano - Ação - Avaliação (Miles e Snow, 1978).

Nas unidades relacionadas a desenvolvimento de novos produtos e mercados, a empresa é capaz de descartar o seu engajamento em áreas problemáticas, como ocorre com as organizações prospectivas, uma vez que este tipo de postura aceita somente o risco calculado da imitação ou mimetismo. Desta forma, para os novos produtos da organização, este tipo de postura apresenta uma seqüência de planejamento que pode ser caracterizada como: avaliação - planejamento - ação (Miles e Snow, 1978).

Sua estrutura organizacional, segundo os autores, tende a refletir a natureza híbrida de seu domínio produto/mercado e de sua orientação tecnológica. Desta forma, a organização com postura estratégica do tipo analítica apresenta uma estrutura organizacional do tipo matricial, apresentando conjuntamente divisões funcionais, onde especialidades similares são agrupadas, e grupos com responsabilidades sobre produtos específicos ou divisões de produtos. Estes últimos, muitas vezes tem caráter temporário ou transitório, podendo ser absorvidos pelas divisões funcionais dependendo dos mercados e produtos com que a empresa esteja se engajando no momento. As divisões funcionais são em geral amplas e altamente formalizadas, enquanto as divisões de produtos são pequenas e operam com o mínimo de procedimentos padronizados (Miles e Snow, 1978).

Com tal estrutura organizacional, alcançar o controle operacional adequado neste tipo de postura estratégica parece ser mais crítico e problemático de que nas outras posturas apresentadas.

Em suas unidades funcionais, os sistemas de controle são centralizados e orientados por orçamentos (budget-oriented), encorajando a produção eficiente em custos (Miles e Snow, 1978). Nos grupos de produtos e/ou projetos, os sistemas de controle tendem a ser descentralizados e orientados para o alcance de resultados. Desta forma, para assegurar níveis satisfatórios de desempenho, a coalizão dominante neste tipo de empresa deve administrar estes diferentes mecanismos de controle (Miles e Snow, 1978).

A organização analítica, segundo os autores, caracteriza-se ainda por utilizar, simultaneamente, formas simples e complexas de coordenação. Nas áreas de operações estáveis, a utilização de estruturas formais permite que a coordenação seja alcançada primordialmente através de padronização e planejamento. Ao contrário, nas áreas envolvidas por grupos de produtos e/ou projetos, que operam em meios de maior incerteza, as formas de coordenação assumem um caráter mais elaborado através da existência de supervisão direta de coordenadores ou gerentes de produtos.

A configuração apresentada pela empresa analítica, na observação de Miles e Snow (1978), leva sua administração a avaliar a performance da mesma através de mecanismos distintos.

Nas unidades estáveis, a performance tende a ser definida em termos de eficiência ou custos, em suas unidades adaptativas, a performance tende a ser avaliada sob o enfoque de penetração de mercado.

Todas estas características, resumidas e comparadas às características das posturas estratégicas defensiva e prospectiva, conforme apresenta a Tabela 03, demonstram, segundo Miles e Snow (1978), que a organização com postura estratégica do tipo analítica caracteriza-se pela fusão de procedimentos adotados pelas organizações defensivas e prospectivas, e seu sucesso dependerá de sua capacidade de manter este equilíbrio.

**Tabela 03 - Características da organização com postura estratégica do tipo analítica em relação às posturas estratégicas do tipo defensiva e prospectiva**

Postura Estratégica		Características		
Dimensões	Aspectos Organizacionais	Postura Defensiva	Postura Analítica	Postura Prospectiva
	Mix de Produtos	limitado	ambos	amplo / em constante alteração
	Domínio de Mercado	pouco segmentado	ambas	muito segmentado
Orientação Mercadológica	Monitoramento do Ambiente	*avanços tecnológicos de produção *pequena alocação de recursos *top executivos	concorrência - caráter mimético	*avanços tecnológicos em produtos *grande alocação de recursos *sub-unidades competentes
	Crescimento	penetração de mercado	penetração de mercado e "infiltração" em novos mercados	novos produtos / mercados
	Vantagem Competitiva	preço	ambos	diferenciação
Orientação Tecnológica	Tecnologia de Produção	* produção em escala * alocação de recursos p/ modernização de processos	ambas / dois sistemas de produção	* produção pequenos lotes * alocação de recursos p/ modernização de produtos
	Planejamento	*planejamento intensivo - solução de problemas *objetivos operacionais *top executivos, vendas, controladores, produção	ambos	*planejamento extensivo - encontrar problemas *objetivos de mercado *marketing, P & D, chefes de divisões
Orientação Estrutural	Estrutura	funcional	matricial	por produtos / divisional
	Coalizão Dominante	controladores, produção, vendas.	marketing, produção e vendas	marketing / pesquisa e desenvolvimento
	Controle, Coordenação e Solução de Conflitos	*departamentos sem autonomia *escalas de produção/ programação - formalização	ambos	*departamentos com autonomia *supervisão direta de gerentes de produtos
	Sucessão Administrativa	*recrutamento interno *áreas: produção / vendas / finanças	ambos	*recrutamento externo *áreas de procedência: P & D, marketing, engenharia
	Avaliação de Desempenho	comparação com índices de eficiência passados	ambas	comparação com outras organizações

*Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)*

Tendo apresentado a perspectiva de análise da ação organizacional a ser adotada na presente pesquisa através do conceito de postura estratégica e da tipologia sugerida por Miles e Snow (1978), envolvendo características relacionadas à maneira como a organização se inter-relaciona com seu mercado e organiza seu processo produtivo e seus aspectos administrativos, desenvolver-se-á, no próximo ítem, a noção de concepção de eficácia. Para

tanto, busca-se inicialmente desenvolver a visão da multidimensionalidade do significado de eficácia organizacional para, a partir desta, apresentar a noção de concepções de eficácia, onde valores e preferências intrínsecas às suas diferentes definições são apresentados através do modelo de valores competitivos proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983).

## **2.2. Concepções de Eficácia Organizacional**

Eficácia caracteriza-se como sendo um dos temas mais antigos, controversos e importantes da literatura organizacional. Autores como Goodman e Pennings (1977), Lewin e Minton (1986) entre outros, sugerem que os estudos sobre o tema tiveram sua origem com a abordagem elaborada por Adam Smith, em "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations", livro publicado em 1776. Em "Riqueza das Nações", nome pelo qual o livro ficou conhecido em sua tradução para o português, o autor, utilizando o exemplo de uma pequena manufatura de alfinetes, concluiu que a divisão do trabalho "tanto quanto possa ser introduzida, ocasiona em toda técnica um proporcional aumento das forças produtivas. A separação de atividades e empregos parece ter tido lugar em consequência desta vantagem" (Smith, 1981: 02). Segundo os autores citados, Adam Smith acabou estabelecendo, através da observação descrita acima, uma relação entre características organizacionais ou princípios administrativos (divisão do trabalho) e desempenho organizacional (aumento das forças produtivas), que se tornou base fundamental dos estudos organizacionais que se seguiram ao longo do desenvolvimento da teoria administrativa, demonstrando ser eficácia organizacional, ainda que por vezes tratada de forma implícita, foco central de análise na literatura e razão de sua própria existência (Goodmann e Pennings, 1977).

Tal relevância reflete a orientação administrativo-técnica das pessoas que estudam as organizações, que, em última instância, desejam encontrar maneiras de ajustar as organizações para melhorar seus padrões de desempenho (Cameron, 1986b; Hall, 1984).

Desta forma, as mais diversas teorias administrativas ou organizacionais passam a estabelecer relações entre eficácia e características organizacionais ou princípios de administração, conforme apresenta-se na Tabela 04, caracterizando assim, eficácia como variável dependente e última nos estudos organizacionais. (Goodman e Pennings, 1977; Cameron, 1986b; Lewin e Minton, 1986).

**Tabela - 04 - Teorias Administrativas e Eficácia Organizacional.**

Teorias Administrativas	Principais Teóricos	Características organizacionais e/ou Princípios Administrativos	Aspectos de Eficácia Ressaltados
Administração Científica	Frederic Taylor	Estudos de tempos e movimentos; Importancia de padrões, planejamento, controle; Organização Funcional; Procura pela "melhor maneira de administrar".	Maximização da produção; Excelência técnica; Excelência na utilização de recursos; Minimização de custos.
Princípios Administrativos	Henri Fayol	Administração baseada em "regras" ou "princípios"	Disciplina; Unidade de comando e direção; Ordem; Estabilidade.
Relações Humanas	Elton Mayo	"Trabalhadores satisfeitos são trabalhadores produtivos"; Importancia a fatores emocionais.	Produtividade através da satisfação dos trabalhadores; Satisfação através da atenção as necessidades físicas e emocionais dos trabalhadores
Processo Decisório	Herbert Simon	Racionalidade limitada; eficiência insumo/produto	Redução de utilização de insumos através do desenvolvimento racional de objetivos; Eficiência nos processos de informação
Sócio Técnico	E.L. Trist e K. W. Bamforth	Resolução de demandas técnicas e sociais; visão da organização como sistema social; Empresa como sistema aberto.	Congruência entre os aspectos técnicos e sociais
Administração Estratégica	Alfred Chandler	Estrutura segue a estratégia; integração vertical e horizontal, e racionalização da utilização de recursos	Congruência entre estratégia e estrutura; adaptação organizacional.
Recursos Humanos	Douglas McGregor e Rensis Likert	Equalização do poder; administração participativa; "trabalhadores satisfeitos são trabalhadores produtivos"	Satisfação, produtividade, coesão, lealdade, moral, comunicação aberta.
Teoria Contingencial	Lawrence e Lorsch	Desenho Organizacional baseado em fatores ambientais; "melhor maneira" condicionada a uma variedade de condições e situações	Congruência Organização / Ambiente; Habilidade na implementação de mudanças
Ecologia Populacional	Hannan e Freeman	Relativa importancia da administração; Determinismo ambiental	Sobrevivência

Fonte: Adaptado de Lewin e Minton (1986)

Esta perspectiva de eficácia como variável dependente, levou pesquisadores a conduzirem seus estudos sobre o tema predominantemente através de análises quantitativas, ou seja, estabelecidos implícita ou explicitamente os critérios para a mensuração de eficácia, procura-se verificar os efeitos das características organizacionais ou princípios administrativos para o alcance destes critérios (Goodman e Pennings, 1977; Perrow, 1977; Zey-Ferrel, 1979).

Como resultado da condução dos estudos de eficácia sob esta orientação, vários critérios foram utilizados na sua definição e várias foram as abordagens concorrentes que surgiram para mensurá-la (Cameron 1978; Quinn e Cameron, 1983; Hall, 1984), tornando o estudo de eficácia um dos temas mais complexos e polêmicos na literatura organizacional, e impondo aos que se atrevem a estudá-lo, a tarefa de elaborar classificações de perspectivas, modelos e critérios, na tentativa de clarear o constructo.

Diversos foram os autores que se empenharam em tal tarefa, tentando trazer coerência e integração ao estudo de eficácia.

Campbell (1977), por exemplo, revisou a literatura referente ao tema e listou as principais variáveis propostas como critérios de eficácia, conforme demonstrado na Tabela 05, sugerindo que a eficácia organizacional estaria apresentada em termos de dois modelos gerais, denominados de Modelos Centrados nos Objetivos e Modelos de Sistema Natural. Segundo o autor, no primeiro tipo de modelo, a análise de eficácia estaria voltada à avaliação ou verificação do alcance dos objetivos organizacionais, enquanto no segundo tipo, a preocupação estaria centrada na avaliação ou verificação da viabilidade e "vigor" do sistema organizacional.

Tabela 05 - Lista de Critérios de eficácia apontados por Campbell

01	Eficácia Geral	16	Planejamento e Estabelecimento de Objetivos
02	Produtividade	17	Consenso sobre Objetivos
03	Eficiência	18	Internalização dos Objetivos Organizacionais
04	Lucro	19	Congruência de normas
05	Qualidade	20	Habilidade em Gerenciamento Inter-pessoal
06	Acidentes (de trabalho)	21	Habilidade em Gerenciamento de Tarefas
07	Crescimento	22	Gerenciamento de Informação e Comunicação
08	Faltas (no trabalho)	23	Prontidão
09	Rotatividade de Empregados	24	Utilização do ambiente
10	Satisfação no trabalho	25	Avaliações por Entidades externas
11	Motivação	26	Estabilidade
12	Moral	27	Valor de Recursos Humanos
13	Controle	28	Participação
14	Conflito / Coesão	29	Ênfase em treinamento e desenvolvimento
15	Flexibilidade / Adaptabilidade	30	Ênfase em alcance (de objetivos)

*Fonte: Campbell (1977)*

Miles (apud Lewin e Minton, 1986) identificou cinco grandes escolas de pensamento sobre eficácia organizacional: Administração Científica, Relações Humanas, Sócio-Técnica, Desenvolvimento Organizacional e a Clássica Teoria Econômica da Firma. Assim como Campbell o fez anteriormente, Miles dividiu estas escolas de pensamento em duas grandes classificações: Modelos de Alcance de Objetivos e Modelos de Sistemas. Ao discutir os problemas associados aos modelos "puros" de objetivos e de sistemas, Miles sugeriu a convergência dos mesmos, no modelo por ele denominado, Modelo Ecológico, no qual a eficácia organizacional seria definida como a habilidade da organização de minimamente satisfazer as expectativas de suas coalizões estratégicas (strategic constituencies)<sup>4</sup>

Coulter (1979), ao pesquisar a eficácia em um departamento municipal de serviços de proteção a incêndios, sugeriu que os estudos sobre o tema estariam embasados, em geral, em

<sup>4</sup> A tradução literal do termo "constituencies" para o português dá ao mesmo o significado de "eleitorado". Wilma Ribeiro ao traduzir o termo na obra de Hall (1984) utiliza a expressão "grupo de constituintes", entretanto, opta-se pela utilização dos termos "coalizões" ou "grupos de interesses", por acreditar que estes termos definem melhor a idéia do modelo. Corroborando tal opção aponta-se a definição de "constituents" (trad. constituintes/eleitores) elaborada por Seashore (1983:55): "constituents são pessoas que agem em interesse próprio ou como representantes de outros, e que possuem de alguma forma, relação com a organização".

três modelos de eficácia, por ele denominados: Modelo Atitudinal-Comportamental, Modelo Processual e Modelo de Alcance de Objetivos.

Para Coulter, o primeiro modelo estaria fundamentado no argumento de que eficácia organizacional se define através de características comportamentais ou atitudinais de indivíduos ou grupos dentro da organização, ou seja, o comportamento organizacional é determinado pelo comportamento individual de seus membros. Desta forma, critérios tais como satisfação, comprometimento e moral dos empregados teriam proeminência no estabelecimento da eficácia organizacional. No Modelo Processual, define-se eficácia em termos de variáveis processuais, podendo ser decomposto em duas vertentes. A primeira, que abrange os estudos que se preocupam com a avaliação das operações internas da organização, empregando critérios como flexibilidade, comunicação interna e criatividade. A segunda, comportando as avaliações que observam predominantemente as relações entre a organização e seu ambiente, definindo-se eficácia como a capacidade da organização em adquirir recursos escassos e valiosos. O terceiro modelo, Modelo de Objetivos, baseia-se, conforme sua denominação, no alcance dos objetivos como característica definidora de eficácia organizacional.

Scott (1977), sugeriu que os numerosos critérios de eficácia podem ser reduzidos a três modelos básicos: (a) Modelo de Sistema Racional, (b) Modelo de Sistema Natural, e, (c) Modelo de Sistema Aberto. No Modelo de Sistema Racional trabalha-se com a premissa de que as organizações são instrumentos logicamente desenhados para a consecução de objetivos específicos. Desta forma, dado seu viés mecanicista e instrumental, a ênfase deste modelo recai sobre medidas de produtividade (número de unidades produzidas em um dado momento) e eficiência (número de unidades produzidas dada uma quantidade de recursos). No Modelo de Sistema Natural, segundo o autor, considera-se, além da função instrumental, as atividades requeridas para a manutenção da organização, dando atenção a critérios tais

como moral e coesão. No Modelo de Sistema Aberto percebe-se as organizações como entidades dependentes de seus ambientes, enfatizando-se assim, critérios como adaptabilidade e aquisição de recursos.

Seashore (1983) faz uma proposta similar à de Scott, apresentando também três modelos de eficácia organizacional: (a) Modelo de Objetivos, (b) Modelo de Sistema Natural, e, (c) Modelo de Processo Decisório. A definição do Modelo de Objetivos de Seashore é similar ao Modelo de Sistema Racional de Scott. Já a classificação de Modelo de Sistema Natural proposta por Seashore englobaria os Modelos de Sistema Natural e Sistema Aberto descritos por Scott, uma vez que ambos estão relacionados à questão da manutenção ou sobrevivência da organização. O terceiro modelo na abordagem de Seashore, Modelo de Processo Decisório, diferente de qualquer um dos modelos propostos anteriormente por Scott, enfatiza critérios relacionados à capacidade da organização de otimizar processos de alocação, manipulação, resgate e exclusão de informações, salientando assim, o papel da informação e comunicação e sua relação com a performance organizacional.

Cameron (apud Quinn e Rohrbaugh, 1983) propôs um arcabouço com quatro modelos de eficácia, constituído de (a) Modelo de Objetivos, similar aos Modelos de Sistema Racional ou de Objetivos descritos por Scott e Seashore; (b) Modelo de Recursos de Sistema, semelhante ao Modelo de Sistema Aberto descrito por Scott; (c) Modelo de Processos Internos, correspondente ao Modelo de Processo Decisório de Seashore; e (d) Modelo de Satisfação dos Participantes, correspondendo ao Modelo de Sistema Natural apresentado por Scott e Seashore. Neste último, a organização é vista como uma entidade de coalizão dinâmica dentro da qual se desenvolvem complexas redes de interesses. Assim sendo, entende-se a partir deste modelo, que a organização deve satisfazer cada grupo de interesse representado pela coalizão dominante para que seja considerada eficaz .

Estas tentativas de integrar a literatura sobre eficácia organizacional, apresentadas de forma resumida na Tabela 06, parecem refletir, ainda que cada autor ofereça uma integração que difere de alguma forma do que é proposto pelos outros, a concordância sobre a existência de quatro visões ou modelos que possuem maior relevância no desenvolvimento do estudo de eficácia: Modelo de Objetivo, Modelo de Aquisição de Recursos, Modelo de Processos Internos e Modelo de Relações Humanas.

**Tabela 06 - Principais modelos de eficácia apontados na literatura pesquisada.**

Autores	Modelos de Eficácia Organizacional
Campbell	Mod. Centrados nos Objetivos / Mod. de Sistema Natural
Miles	Mod. de Alcance de Objetivos / Mod. de Sistemas / Mod. "Ecológico"
Coulter	Mod. de Alcance de Objetivos / Modelo Processual / Mod. Atitudinal-Comportamental.
Scott	Mod. de Sistema Racional / Mod. de Sistema Natural / Mod. de Sistema Aberto
Seashore	Mod. de Objetivos / Mod. de Sistema Natural / Mod. de Processo Decisório
Cameron	Mod. de Objetivos / Mod. Recursos de Sistema / Mod. de Processos Internos / Mod. de Satisfação dos Participantes

O Modelo de Objetivos é o mais antigo modelo de mensuração de eficácia organizacional e o que tem merecido maior destaque na literatura especializada (Cameron, 1978; Keeley, 1984). A partir de uma visão da organização como sistema fechado, advoga-se com base neste modelo, como conceituação característica de eficácia, o grau ou medida de alcance dos objetivos organizacionais (Cameron, 1978; Coulter, 1979; Quinn e Cameron, 1983). Como adverte Hall (1984), este é um modelo ao mesmo tempo simples e complexo. Tais características estão paradoxalmente baseadas na centralidade do conceito de objetivos e nas dificuldades inerentes à determinação dos mesmos.

A sua versão simples, denominada por Keeley (1978) como Modelo de Objetivos Oficiais, é caracterizada pela utilização dos objetivos formalmente declarados pelo grupo dirigente da organização, registrados, por exemplo, nas atas de constituição das organizações e em seus relatórios anuais, como parâmetros de análise de eficácia organizacional.

Os críticos desta perspectiva, que se utiliza dos objetivos oficiais como parâmetro de análise do desempenho organizacional, argumentam que estes objetivos, por possuírem um caráter não operacional, e por serem muito vagamente definidos, não servem como critérios para a avaliação da eficácia (Hannan e Freeman, 1977; Keeley, 1978; Machado-da-Silva, 1984). Além disso, a utilização dos objetivos oficiais como parâmetro de eficácia organizacional, apresenta implicitamente, uma visão estática da organização, desconsiderando as influências de sua dinâmica interna e do ambiente externo sobre os objetivos organizacionais (Hall, 1984). Corroborando tais críticas, vários estudos tem apontado que organizações que possuem objetivos oficiais similares apresentam diferenças no que realmente tentam realizar através de seus planos, políticas e ações (Hall, 1984).

Neste sentido, a idéia de que as organizações podem ser melhor compreendidas em termos de seus objetivos operativos ou operacionais (Keeley, 1978), reais (Etzioni, 1984) ou instrumentais (Seashore, 1983), tem superado largamente o modelo de objetivos-oficiais (Keeley, 1978). Os objetivos operativos, reais ou instrumentais, designam os fins que se desejam alcançar através das ações da organização. Informam o que a organização está tentando alcançar, independentemente do que dizem seus objetivos oficiais. Ao contrário destes últimos, a observação dos objetivos operativos permite considerar o processo dinâmico das organizações, já que os objetivos operativos se desenvolvem e se modificam ao longo do tempo, seja pela interação com o ambiente, seja pelas alterações organizacionais internas.

Desta forma, com base no Modelo de Objetivos-Operativos (denominação de Keeley, 1978) observam-se as ações e alocação de recursos da organização, que apontam o curso de ação pretendido, e avalia-se a eficácia organizacional através dos resultados realizados ou alcançados.

Entretanto, como advertem Hannan e Freeman (1977) e Keeley (1978), a determinação dos objetivos operativos não é tarefa fácil. Sua complexidade está, por

exemplo, em definir se o objetivo operativo, real ou instrumental de uma organização que implanta um serviço de atendimento ao consumidor é a prestação de serviços ao consumidor propriamente dito, é aumento de vendas, ou é parte de um processo de aquisição de legitimidade e aceitação da empresa junto ao seu mercado consumidor.

Keeley (1978) sugere que esta dificuldade interpretativa tem sido administrada analisando-se os múltiplos objetivos que a organização persegue simultaneamente. Entretanto, na maioria das vezes, estes múltiplos objetivos são conflitantes e incompatíveis entre si. Hall (1984: 194) dá o exemplo das instituições de detenção juvenil. Tais instituições possuem, segundo o autor, entre outros, "os objetivos de manter a custódia segura e oferecer uma programação de vida saudável". Tais objetivos, salienta Hall, são incompatíveis, "uma vez que uma custódia segura seria otimizada simplesmente com o trancamento dos adolescentes nas celas, o que dificilmente seria uma programação de vida saudável".

A "versão complexa" do modelo de objetivos sugerida por Hall (1984), está, desta forma, relacionada ao modelo de objetivos-operativos, e sua complexidade decorre da multiplicidade e contrariedade dos mesmos. Assim, a despeito da reconhecida importância dos objetivos no estudo das organizações, a maior desvantagem deste modelo de eficácia está, segundo Keeley (1978) e Machado-da-Silva (1984), na contradição entre os mesmos, a qual não permite a avaliação da organização como um todo.

O Modelo de Aquisição de Recursos (ou Modelo Sistema-Recursos), apresentado inicialmente por Yuchmann e Seashore surgiu com o intuito de suprir as falhas do modelo de objetivos, em especial a visão de sistema fechado, focalizando a interação da organização com o seu ambiente (Cameron, 1978).

Com uma visão predominantemente orgânica, os autores que utilizam este modelo pressupõem que, dadas as suas complexidades, não é possível uma organização definir um número finito de objetivos de maneira coerente, caracterizando assim, eficácia organizacional,

em termos da habilidade ou capacidade da organização em explorar seu ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos (Machado-da-Silva, 1984; Cameron, 1978; Pfeffer e Salancik, 1978).

Mais voltado para uma visão de sistema aberto, neste modelo, a capacidade de aquisição de recursos toma o lugar do alcance de objetivos como principal critério de eficácia (Cameron, 1978). O referido modelo tem sido criticado por não corresponder propriamente a um modelo alternativo de avaliação de eficácia, já que, apesar de Yuchtman e Seashore terem contestado o modelo de objetivos, otimizar recursos e maximizar a posição de barganha, dada a usual definição de objetivos como condições futuras desejadas pela organização, podem ser objetivos organizacionais (Campbell, 1977; Keeley, 1978).

Outra importante crítica ao modelo é levantada por Zey-Ferrel (1979), que observou a impossibilidade de mensuração de critérios tais como otimização de recursos e posição de barganha sem a referência de objetivos mais específicos. Neste sentido, há a advertência de Hail (1984) de que a obtenção de recursos não representa obra do acaso, mas sim, baseia-se no que a organização procura alcançar, ou seja, nos seus objetivos. Assim sendo, sustenta o autor, é razoável dizer que os recursos não são obtidos por eles mesmos, mas antes, que o são em decorrência dos rumos escolhidos pela organização.

Segundo Keeley (1978), Yuchtman e Seashore parecem ter reconhecido esta questão, observando que uma melhoria no poder de barganha de uma organização não é um fim em si mesmo, para estes autores, uma melhor posição de barganha na aquisição de recursos torna a organização mais capacitada a alcançar sua variedade de objetivos.

O Modelo de Processos Internos, resulta de uma proposta de combinação dos pontos fortes das duas abordagens anteriores, respectivamente, a importância do conceito de objetivos organizacionais e o relacionamento entre a organização e seu ambiente externo.

Com base na combinação destes pontos, Steers (apud Machado-da-Silva, 1984:209) lança o conceito de eficácia em termos de "capacidade da organização em adquirir e utilizar prontamente recursos escassos e valiosos na perseguição de seus objetivos operativos".

Tal modelo, como sugere sua denominação, baseia-se nos processos organizacionais internos como características definidoras de eficácia, ou seja, procura verificar a eficácia no processo, de aquisição e utilização de recursos, ao invés de um estado final (Cameron, 1978). Esta abordagem, denominada por Machado-da-Silva (1984) como abordagem Objetivos-Recursos, permite, segundo o autor, a criação de um quadro de referência conceitual mais consistente para o estudo da eficácia organizacional, já que considera a organização como uma unidade social intencionalmente orientada para a consecução de objetivos, e, em contínuo ajuste ao contexto da sociedade mais ampla na qual se insere, refletindo assim, tanto uma visão de sistema fechado quanto de sistema aberto.

A proposta de Steers tem sido criticada principalmente por elevar o "status" dos objetivos-operativos à um nível de ideal normativo (Keeley, 1978), ou seja, os objetivos operativos adotados em um determinado tempo, são assumidos como indicadores do curso apropriado para a organização. Além disso, em sua abordagem, Steers propõe que a alocação de recursos seja adotada como indicador da importância dada pelo sistema a um objetivo-operativo, entretanto, a própria questão da alocação de recursos é problemática, tornando o conceito de eficácia embasado na alocação de recursos um conceito de valor prático limitado (Keeley, 1978).

Segundo Seashore (1983), outros autores, preocupados com eficácia organizacional sob diferentes orientações disciplinares, têm focalizado os processos organizacionais internos de administração de informação e tomada de decisão, como por exemplo Weick e Daft (1983). Tal abordagem, denominada por Seashore como Modelo de Processo de Decisão, um tanto diferente da versão apresentada por Steers, mas dela decorrente, e por isso também

classificada como modelo de processos internos, tem recebido destaque na literatura organizacional. Em seu contexto, as organizações são consideradas como entidades de processamento de informações e de tomada de decisão, e que devem ser avaliadas em relação à propriedade destes processos e de seus impactos sobre a integridade do sistema e seu alcance de objetivos. Considera-se desta forma neste modelo, a organização eficaz na medida em que otimiza a aquisição, alocação e interpretação das informações para a tomada de decisão (Seashore, 1983).

A principal crítica em relação a este modelo de eficácia encontra-se no fato de que o mesmo está baseado em uma condição futura. Seu pressuposto de otimização, ou qualidade de informações para o processo decisório só pode ser avaliado a partir de resultados efetivos da decisão tomada, o que pode levar anos para sua consolidação. Outra variável temporal importante, e de difícil e futura avaliação e mensuração, é a de que uma decisão “acertada” de hoje, pode configurar-se em um grande erro estratégico a médio e longo prazos.

No Modelo de Recursos Humanos a idéia central é a de que o sucesso organizacional está relacionado à satisfação dos interesses de seus participantes. Ao invés de ver as organizações como entidades existentes para alcançar seus objetivos próprios, a pressuposição feita pelos autores que defendem este modelo, é a de que a organização existe, em última instância, para benefício humano. A base deste modelo, segundo Hall (1984), encontra-se nas análises organizacionais de Barnard, percebendo as organizações como entidades de cooperação humana. Para este autor, as motivações dos indivíduos que participam da organização são determinantes cruciais de eficácia organizacional, somente se estes estiverem satisfeitos, a organização pode continuar existindo. Conseqüentemente, os objetivos organizacionais são importantes somente enquanto o seu alcance resulta em um benefício aos seus membros. Sob tal perspectiva, o sucesso organizacional não é encarado em termos de metas realizadas, mas antes, através de sua capacidade de sobreviver através da

contribuição de seus participantes, fornecendo-lhes recompensas e incentivos suficientes. Desta forma, uma organização eficaz será aquela em que a maioria dos seus participantes perceba a organização como instrumento para o alcance de seus objetivos pessoais. De acordo com esta abordagem, fatores como lucratividade e produtividade são “apenas” condições necessárias para a sobrevivência organizacional e não fins em si mesmos. Neste sentido, a organização deve adquirir recursos suficientes, a fim de permitir que se torne útil aos seus participantes.

A crítica existente em relação a este modelo refere-se a que, ao se concentrar na utilidade da organização para os seus membros, o modelo perde de vista as atividades ou operações da organização como um todo. Outra importante crítica ao modelo é apresentada por Campbell (1977) que sugere que o modelo proposto é ainda um modelo de objetivos, a visão de organização como um “coletivo” de pessoas apenas argumenta que estas também possuem seus objetivos.

Implícitas nestes diferentes modelos ou maneiras de definir e mensurar eficácia, estão diferentes visões sobre a natureza das organizações (Goodman e Pennings, 1977; Seashore, 1983; Cameron, 1986b)<sup>5</sup>. Autores como Etzioni (1984), Campbell (1977) e outros, por exemplo, tem observado as organizações sob uma perspectiva mecanicista/racional (metáfora mecânica), percebendo-as como entidades racionais, intencionalmente planejadas e estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos. A perspectiva mecanicista/racional implícita nesta conceituação, pressupõe que a organização elege um conjunto bem definido de objetivos a serem alcançados (Seashore, 1983), e que, a partir destes, a organização funciona como um conjunto de partes interligadas onde cada parte

---

<sup>5</sup> Considerando a realidade organizacional demasiadamente complexa para que seja compreendida em sua totalidade, autores como Cameron e Whetten (1981), Cameron (1986b) e Morgan (1986) tem argumentado que toda a análise sobre ela realizada é essencialmente metafórica, ou seja, está embasada em imagens pré-concebidas, por vezes até inconscientemente estabelecidas. Uma boa representação destas metáforas é apresentada por Morgan (1986). O autor elabora uma revisão da literatura e apresenta as diferentes concepções de organização decorrentes das diferentes metáforas utilizadas (ex.: metáfora mecânica, orgânica, cultural, política, psicológica e outras).

desempenha um papel claramente definido para o todo na busca dos mesmos (Morgan, 1986). Dentro desta orientação, o modo de avaliar eficácia consiste em estabelecer critérios de mensuração que indiquem o grau ou medida de alcance dos objetivos organizacionais.

Outros autores, como Katz e Kahn (1978) por exemplo, examinam as organizações como se fossem "organismos" (metáfora orgânica), focando a atenção na compreensão e administração das necessidades da organização e sua relação com o ambiente (Morgan, 1986). Assim, ensina Morgan, teóricos e pesquisadores que estudam as organizações sobre esta perspectiva, preocupam-se primordialmente com a análise dos aspectos gerais de sobrevivência da organização, ou seja, sua relação com o ambiente. Dentro de tal perspectiva, adota-se como definição central de eficácia a capacidade da organização em adquirir recursos escassos e valiosos no ambiente.

Weick e Daft (1983), entre outros, tem observado as organizações como sistemas de informação, comunicação e decisão (metáfora cerebral). Tal perspectiva, segundo Morgan (1986) dirige sua atenção para a importância do processo de informação, aprendizado e inteligência da organização. Em um ambiente em constante mudança, a organização efetuará as inovações necessárias e se desenvolverá na medida de sua capacidade de obter e trabalhar corretamente as informações. Dentro deste contexto, parece correto apontar como definição de eficácia o grau de otimização de seus processos internos de gerenciamento de informações.

Uma outra perspectiva, defendida por Cummings (1977; 1983) por exemplo, está baseada na observação das organizações como um conjunto de interesses e objetivos divergentes e conflitantes (metáfora política). Segundo Morgan (1986), ao contrário das perspectivas mecânica e orgânica, que possuem uma visão de organização racional, possuindo um objetivo comum, esta perspectiva enfatiza os diferentes grupos de interesse, conflitos e "jogos de poder" que tomam parte nas atividades organizacionais, e destaca como definição

de eficácia a capacidade da organização em sobreviver através da satisfação dos diferentes grupos existentes dentro dela.

Debates sobre a superioridade de um modelo de eficácia sobre o outro foram demonstrados ao longo da apresentação dos diferentes modelos de eficácia neste trabalho e são constantes na literatura (Quinn e Cameron, 1983; Cameron e Whetten, 1981, 1983a).

Keeley (apud Cameron e Whetten 1981), por exemplo, contrasta o modelo de sistema aberto (visão orgânica) com a perspectiva de contrato social e argumenta que esta última é superior na compreensão do comportamento e desempenho organizacional. Katz e Khan (apud Cameron e Whetten 1983a) argumentam no sentido oposto, sugerindo que a noção orgânica dos sistemas abertos capta melhor o que sejam as organizações.

Dadas tais polêmicas, tem sido difícil comparar estudos sobre eficácia, uma vez que poucos autores têm utilizado critérios comuns para indicá-la. Para Cameron (1978) e Cameron e Whetten (1981), este é um dos principais problemas encontrados na literatura sobre o tema, ou seja, fato de que grande parte dos estudos sobre eficácia estejam direcionados por uma visão unidimensional do tema, considerando um só modelo como o mais apropriado e, por consequência, buscando um significado único, último e universal de eficácia.

Autores como Cameron e Whetten (1983a), Cameron (1986b), Lewin e Minton (1986) e outros, têm apontado a futilidade de tais debates, argumentando que se cada um dos modelos de eficácia é baseado em diferentes conceituações da natureza das organizações, estes modelos destacam apenas aspectos diversos do significado de eficácia, não sendo necessariamente superiores uns aos outros. Neste sentido, Cameron (1986b) sugere que devido ao fato de nenhuma conceituação de organização ser compreensiva, nenhuma conceituação de organização eficaz também o é, e, na medida em que a metáfora que descreve a organização muda, oscila também a definição de organização eficaz, e com isto, os

critérios apropriados para mensurar um bom desempenho. Desta forma, parece ser impossível obter um consenso sobre o "melhor" grupo de critérios de eficácia organizacional. Corroborando esta colocação, Campbell (1977:18), afirma que eficácia não é algo único, uma verdade escondida esperando para ser desvendada, "uma organização pode ser eficaz ou ineficaz em um grande número de aspectos relativamente independentes uns dos outros", ou seja, uma organização pode ser considerada ineficaz mesmo que seus objetivos estejam sendo alcançados (Modelo de Objetivos), ou mesmo que adquira os recursos necessários a sua sobrevivência (Modelo de Aquisição de Recursos). Da mesma forma, a organização pode ser considerada eficaz mesmo quando seus processos internos operem de maneira pobre (Modelo de Processos Internos), ou quando suas "coalizões estratégicas" não estejam sendo satisfeitas (Modelo de "Coalizões Estratégicas") (Cameron e Wetthen, 1983a).

Em resumo, salientam Cameron e Whetten (1981), a questão é a de que cada um dos modelos de eficácia apresentados na literatura mapeia apenas uma dimensão do significado do termo eficácia, na medida em que uma abordagem avança sobre uma dimensão, negligencia outra.

Tais postulações parecem demonstrar a multidimensionalidade inerente ao significado de eficácia organizacional. Para ser eficaz, acredita-se que a organização deve possuir atributos paradoxais, ou seja, características simultaneamente contraditórias, e até, mutuamente exclusivas (Cameron, 1986b), mas que entretanto, são igualmente necessárias para a compreensão de sua totalidade.

Parafraseando Quinn e Rohrbaugh (1983), enquanto existem muitas razões para a existência de múltiplos modelos, e conseqüentemente discussões sobre qual o melhor modelo, há uma de particular importância: o fato de que eficácia não é um conceito, mas um constructo.

Um conceito, segundo Quinn e Rohrbaugh (1983) é uma abstração derivada de eventos diretamente observáveis ou facilmente mensuráveis. Constructos estão, entretanto, segundo os autores, em um nível de abstração mais elevado, onde seus significados não podem ser facilmente transportados para ocorrências específicas, já que são construídos de conceitos (com um nível de abstração mais baixo) contraditórios ou mesmo exclusivos (ex.: flexibilização e controle).

Esta natureza altamente abstrata do constructo, dada a sua formação com base em conceitos contraditórios, impossibilita sua avaliação e operacionalização por completo (Cameron e Whetten, 1983a). Neste sentido, ensina Seashore (1983), eficácia organizacional não possui propriedades definidoras em si mesmo. Sua definição existe apenas através de uma operacionalização conceitual.

O significado de eficácia organizacional envolve portanto, um processo de escolha, ou de engenharia, conforme denominam Hannan e Freeman (1977) e Quinn e Rohrbaugh (1983), de seus conceitos (em um nível mais baixo de abstração) constituidores.

Quinn (1989) explica este processo de engenharia ou escolha através de sua conceituação de “schismogenesis” (cisma, quebra ou divisão na genesis). Segundo o autor, a base paradoxal do constructo eficácia requer um pensamento baseado em conceitos conflitantes, contrário à natureza humana. Fenômenos paradoxais, compostos por conceitos opostos porém conectados, tendem a ser divididos, escolhendo-se alguns conceitos em detrimento de outros, de modo a eliminar as contradições. Quando uma pessoa procura um propósito para um objetivo ou explicação de um fenômeno, no caso eficácia, um grupo de conceitos internamente consistentes é construído, eliminando-se as contradições e paradoxos inerentes ao mesmo, e produzindo uma visão unidimensional do mesmo. Este pensamento resultante sobre o fenômeno analisado é, portanto, um pensamento que inclui julgamentos de valor sobre os paradoxos existentes ou valores competitivos. Desta forma, os conceitos e

critérios selecionados para análise e definição do fenômeno eficácia organizacional refletem um grupo fundamental de valores pessoais, que motivam a escolha de certos conceitos e critérios, e a desconsideração de outros, sobre o significado apropriado de eficácia.

Este reconhecimento, de que a definição e mensuração de eficácia passam por escolhas e preferências individuais sobre os conceitos que a determinam, tem levado ao debate implícito, explícito ou por vezes propositadamente velado (Campbell, 1977), sobre quem deve estabelecer tais conceitos e critérios (Keeley, 1978; Cameron, 1978; Cameron e Whetten, 1981). Goodman e Pennings (1977), por exemplo, defendem atribuir aos tomadores de decisão ou à coalizão dominante a determinação dos critérios de eficácia. Scott (1977) e Coulter (1979), preocupados com a contribuição das organizações ao “super-sistema”, sugerem que as coalizões externas à organização são importantes geradoras de critérios de eficácia.

Desta forma, o que se torna fundamental no entendimento do significado de eficácia organizacional, é a idéia de que sua definição e análise, independentemente de quem determina seu significado, está altamente relacionada aos valores contidos na questão inicial de seleção de seus conceitos e critérios componentes (Quinn e Rohrbaugh, 1983).

Apesar de vários autores terem concluído que eficácia é um constructo e que o estabelecimento de seu significado e avaliação estão baseados em valores e preferências individuais (Campbell, 1977; Cummings, 1977; Scott, 1977; Seashore, 1983; Cameron, 1986b), a noção de “concepções” (abstrações mentais - ou quadros de referências - carregadas na mente dos indivíduos para interpretar suas próprias realidades - Cameron 1986b) de eficácia só começou a ser trabalhado a partir do Modelo de Valores Competitivos proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983).

Com o objetivo de fugir dos fatores analíticos anteriormente empregados na literatura, como por exemplo o estudo de Cameron (1978), baseados nas estruturas operacionais das

organizações para derivar as dimensões de eficácia, Quinn e Rohrbaugh (1983) elaboraram um estudo fundamentado nas estruturas cognitivas dos teóricos organizacionais, observando o ordenamento dos conceitos e critérios que estes utilizavam para avaliar o desempenho das organizações.

Tal proposta de estudo, permitiu a compreensão e esclarecimento das noções implícitas e abstratas utilizadas pelos teóricos e pesquisadores na avaliação de eficácia organizacional.

A partir da lista de critérios propostos na literatura como indicadores de eficácia apresentada por Campbell (1977), conforme demonstrado na tabela 04, Quinn e Rohrbaugh (1983), solicitaram que vários pesquisadores organizassem, reduzissem e comparassem estes critérios, de forma que todos estivessem relacionados ao nível organizacional de análise.

A análise destas comparações, segundo os autores, possibilitou a identificação das dimensões cognitivas sobre as quais os conceitos relacionados à eficácia foram definidos.

A primeira dimensão foi interpretada por Quinn e Rohrbaugh (1983) como refletindo os diferentes focos organizacionais privilegiados na análise de eficácia. Esta dimensão, segundo os autores, representa um contraste entre uma ênfase interna, com preocupação quanto ao desenvolvimento dos indivíduos e do sistema técnico que compõem as organizações, e uma ênfase externa, com preocupação quanto ao desenvolvimento das organizações em si.

Do ponto de vista externo, a organização é visualizada como um instrumento logicamente desenhado com o propósito último de alcançar seus objetivos e captar recursos, enfatizando segundo Quinn e Rohrbaugh (1983) o relacionamento da organização com o seu ambiente externo. Do ponto de vista interno, a organização é um sistema sócio-técnico, um arranjo de tarefas e indivíduos que deve ser administrado de maneira a manter-se como um sistema integrado e eficiente.

Tal dimensão, representada pelo paradoxo foco interno X foco externo, pode ser observada na literatura através dos debates interpostos pelos autores que defendem uma visão de eficácia relacionada aos aspectos internos da organização (ex.: Cummings, 1977, 1983; Weick e Daft, 1983), como sua capacidade de satisfazer as necessidades dos indivíduos que a compõem, ou sua capacidade de otimizar a utilização de recursos, tais como tecnologia, capital e informação na perseguição de seus objetivos, e aqueles que relacionam eficácia ao grau de alcance de objetivos organizacionais ou na sua capacidade em adquirir os recursos necessários para a sua sobrevivência (ex. Katz e Kahn 1978; Campbell 1977). A representação gráfica desta dimensão apresenta-se na Figura 02.

**Figura 02 - Dimensão de valores: foco interno X foco externo**



A segunda dimensão de valores, conforme demonstra-se na Figura 03, reflete segundo Quinn e Rohrbaugh (1983) um dilema básico na vida organizacional, aspecto central dos mais calorosos debates entre autores que enfatizam autoridade, estrutura e coordenação, e os que destacam a diversidade, iniciativa individual e adaptabilidade organizacional.

De um lado os autores que preconizam a importância da organização possuir alto grau de flexibilidade (ex.: Cummings, 1977; Katz e Kahn 1978), no sentido de poder atender tanto as demandas internas de seus colaboradores quanto as ameaças e oportunidades apresentadas pelo seu ambiente concorrencial. De outro, autores que destacam a necessidade da organização de coordenar e controlar tanto as suas atividades internas quanto o seu mercado

de atuação para que possa adquirir altos níveis de produtividade e rentabilidade (ex. Etzione 1984; Campbell 1977).

**Figura 03 - Dimensão de valores : Controle X Flexibilidade**



A terceira dimensão de valores, demonstrada na Figura 04, foi interpretada como estando relacionada às duas dimensões de valores descritas anteriormente, representando uma relação entre a ênfase no resultado final ou preocupação com os fins, e a ênfase nos processos internos ou preocupação com os meios, preconizadas pelos autores em relação à eficácia organizacional.

**Figura 04 - Dimensão de valores : meios X fins**



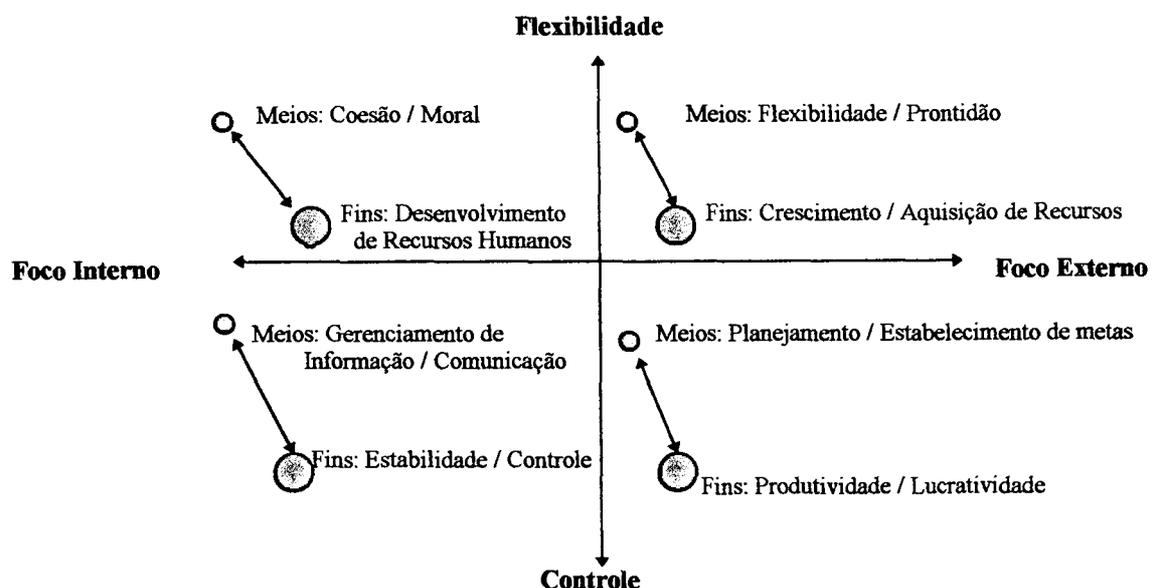
Esta última dimensão de valores: meios e fins, apresentada por Quinn e Rohrbaugh (1983), encontra-se retratada nas observações de Lewin e Minton (1986) e Cameron (1986.b) quanto ao debate existente na literatura sobre as variáveis que predizem eficácia e as variáveis que indicam eficácia. Variáveis consideradas preditivas de eficácia organizacional em um contexto, podem ser consideradas indicadoras ou definidoras de eficácia em outro.

Para autores que destacam o foco externo e flexibilidade, por exemplo, parece existir, segundo Quinn e Rohrbaugh (1983) uma ênfase em flexibilidade e prontidão como meios e crescimento e aquisição de recursos como fins. Para os autores que enfatizam o foco externo e controle, esta relação meios-fins estaria representada em um destaque ao planejamento e estabelecimento de metas como meios e a produtividade e lucratividade como fins. Desta

forma, é comum encontrar-se na literatura indicações de uma mesma variável tanto como indicadora de eficácia como preditora de eficácia. Autores com uma visão de flexibilidade e foco interno, por exemplo, destacariam a “satisfação dos membros organizacionais”, como uma variável indicadora de eficácia, na medida em que a organização é vista como uma entidade voltada para a satisfação das necessidades de seus colaboradores. Outros autores, que consideram a organização como uma entidade voltada para o alcance de objetivos, observariam a “satisfação dos participantes organizacionais” como uma preditora de eficácia, na medida em que indivíduos satisfeitos, provavelmente, aumentarão a produtividade organizacional.

A justaposição gráfica destas três dimensões de valores, proposta por Quinn e Rohrbaugh (1983), sugere a existência de uma estrutura cognitiva implícita compartilhada pelos teóricos organizacionais na definição de eficácia, e que conseqüentemente, a escolha de conceitos relacionados a eficácia organizacional pode ser classificada dentro destas três dimensões de valores, formando diferentes concepções de eficácia, ou quadros de referência, a partir de valores e preferências sobre o significado de eficácia, conforme apresentado na Figura 05.

**Figura 05 - Concepções de eficácia organizacional**



A observação dos valores e preferências contidas na justaposição gráfica proposta por Quinn e Rohrbaugh (1983), sugere ainda que estes quatro quadros de referência, ou concepções de eficácia básicas distintas, são compatíveis com os modelos de eficácia predominantemente utilizados na literatura.

A concepção de eficácia representada no segundo quadrante (inferior à direita) apresenta valores tais como controle e foco externo, enfatizando os critérios de planejamento e estabelecimento de objetivos, como meios, e produtividade e lucratividade, como fins; e relaciona-se ao modelo de objetivos proposto na literatura, na medida em que estes valores indicam uma visão da organização sob uma perspectiva mecânica/racional, onde a organização é capaz de estabelecer um conjunto de objetivos bem definidos e procedimentos claros para o seu alcance.

A concepção de eficácia representada no terceiro quadrante (inferior à esquerda) está relacionada ao modelo de processos internos, observando também a organização como uma entidade racional na medida em que procura obter e trabalhar tecnicamente seus recursos internos de forma a alcançar a otimização de seus processos internos, sendo formada por valores como controle e foco interno, ressaltando a informação e comunicação, como meios, e estabilidade e controle, como fins.

Um terceiro quadro de referência ou concepção de eficácia comporta os aspectos relacionados ao modelo de sistemas abertos, enfocando as necessidades de sobrevivência da organização através de seu relacionamento com o meio ao qual está inserida, destacando valores como flexibilidade e foco externo, e enfatizando os critérios apresentados no primeiro quadrante (superior à direita), ou seja, flexibilidade e prontidão como meios, e crescimento, aquisição de recursos e suporte externo como fins.

Por fim, a concepção de eficácia em consonância com o modelo de relações humanas, que observa a organização como um conjunto de interesses conflitivos, comporta os valores

relativos a flexibilidade e foco interno, enfatizando critérios tais como coesão e moral, como meios, e desenvolvimento e satisfação dos recursos humanos como fins.

Como explicitam Quinn e Rohrbaugh (1983), esta configuração demonstra que, de maneira mais genérica, os modelos ou concepções apresentadas nos quadrantes inferiores da Figura 05 refletem pressupostos de sistemas racionais, ou seja, os modelos de objetivos e de processos internos são sub-divisões de um modelo racional, onde a organização é compreendida como instrumento logicamente desenhado para alcançar objetivos e administrar seus recursos internos. O modelo de sistema aberto e de relações humanas são, da mesma forma, derivados do modelo de sistema natural, onde além da função instrumental, são ressaltadas as atividades requeridas para manutenção da organização.

Enquanto o modelo de sistema aberto possui uma ênfase no foco externo, visando a adaptabilidade, sobrevivência e manutenção organizacional junto ao seu contexto externo, o modelo de relações humanas tem seu foco mais interno, observando a necessidade de sobrevivência e manutenção através da satisfação dos grupos de interesses internos à organização. Entretanto, explicitam os autores, enquanto os modelos de relações humanas e sistema aberto podem ser claramente diferenciados quanto a seu foco externo ou interno, (o primeiro preocupado com a manutenção ou sobrevivência da organização através da satisfação de seus participantes e o segundo através da aquisição de recursos externos), os modelos de objetivos racionais e de processos internos estão mais intimamente relacionados, por suas bases fortemente relacionadas ao conceito de objetivos, diferenciando-se basicamente no fato de que o modelo de processos internos está mais voltado para a qualidade do processo de alcance de objetivos, considerando-se neste caso mais importantes as decisões sobre os meios criados para a solução de problemas do que as soluções em si.

Muito embora estas quatro abordagens de eficácia sejam relativamente bem conhecidas na literatura organizacional, seus inter-relacionamentos em termos das três

dimensões de valores (como também os critérios de performance que eles apresentam) nunca foram bem especificados.

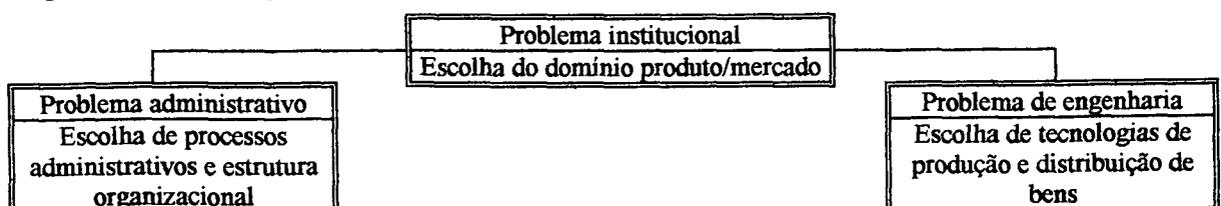
A argumentação básica apresentada neste tópico, e ponto de referência para a análise posterior, é a de que julgamentos de eficácia envolvem, como referido anteriormente, questões de valores. Um fator preponderante na literatura organizacional é que estes valores não eram explícitos. O estudo de Quinn e Rohrbaugh (1983) tornou estes valores explícitos e demonstrou que a justaposição de diferentes valores e preferências sobre eficácia podem descrever, na medida em que as organizações adotam ações e decisões, diferentes concepções de eficácia subjacentes ao funcionamento organizacional.

Com este entendimento, passa-se a seguir a discutir a questão do relacionamento entre as posturas estratégicas tipificadas por Miles e Snow (1978) e as diferentes concepções de eficácia embasadas nas dimensões de valores propostos por Quinn e Rohrbaugh (1983).

### 2.3. Relação entre postura estratégica e concepção de eficácia

Conforme exposto anteriormente, a análise da postura estratégica, envolve, como demonstra-se na Figura 06, a atenção sobre as ações e decisões relativas à definição da relação produto/mercado estabelecida pela organização e suas escolhas relativas às tecnologias de produção e a estruturação dos recursos internos da organização.

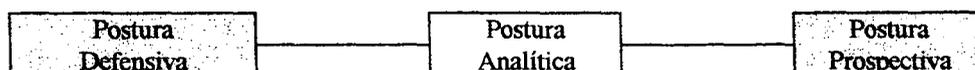
**Figura 06 - A ação organizacional com base na resolução de problemas**



*Fonte: adaptado de Miles e Snow (1978)*

Na medida em que as organizações adotam determinados padrões de respostas, ou orientações em relação a estas questões, identificam-se, segundo Miles e Snow (1978), diferentes tipos de posturas estratégicas, que podem, conforme a exposição dos autores, ser posicionadas em um contínuum, como demonstrado na Figura 07.<sup>6</sup>

**Figura 07 - Contínuum referente às diferentes posturas estratégicas**



As organizações com postura estratégica do tipo defensiva, definem seu problema institucional em como criar e defender um domínio produto/mercado estável, produzindo apenas um limitado grupo de produtos direcionados a um segmento específico do mercado total. Dentro deste mercado limitado, a empresa defensiva adota um comportamento agressivo no sentido de impedir a entrada de concorrentes. Tal procedimento, segundo Miles e Snow, (1978) inclui a padronização de ações de produção e a desconsideração do desenvolvimento de novos produtos e mercados.

Tendo escolhido este domínio limitado de produtos/mercados, a empresa investe amplamente na otimização de seus processos de produção e distribuição. Tipicamente, sugerem Miles e Snow (1978) este tipo de empresa desenvolve uma tecnologia central baseada na eficiência produtiva, já que esta é o aspecto central do sucesso da organização defensiva.

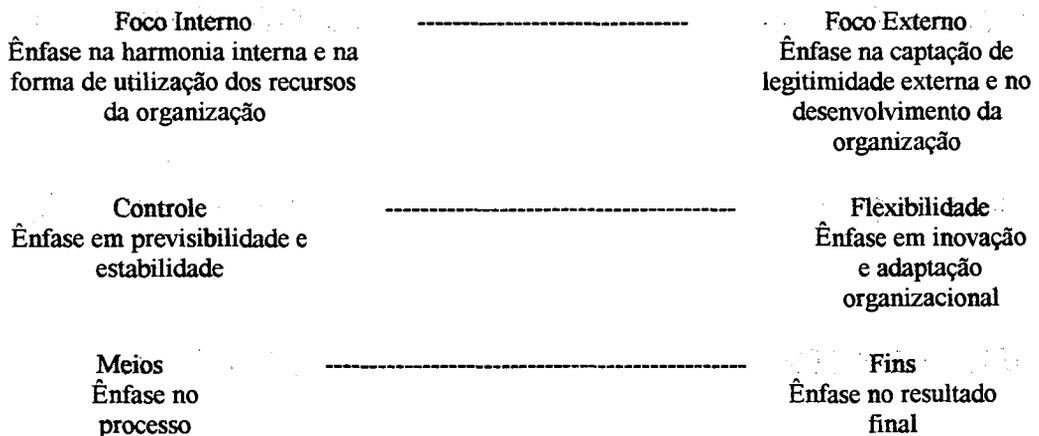
A solução do problema administrativo da empresa defensiva por sua vez está na busca do perfeito controle sobre a organização de forma a assegurar sua eficiência. Tal problema é solucionado através de mecanismos estruturais e processuais que podem ser descritos como mecânicos, que incluem, segundo os autores, uma coalizão estratégica fortemente dominada

<sup>6</sup> O quarto tipo de postura estratégica apresentada por Miles e Snow (1978), postura reativa, apresenta-se fora do contínuum por apresentar inconsistências na relação de sua orientação mercadológica, tecnológica e estrutural.

por especialistas em custos e produção, planejamento intensivo orientado para questões de custos, estruturas funcionais caracterizadas por uma extensiva divisão do trabalho, controle centralizado e comunicação através de canais formalmente estabelecidos.

Estas características parecem demonstrar, segundo as observações de Miles e Snow (1978), uma concepção de eficácia que pode ser compreendida a partir das preferências e valores quanto às dimensões apresentadas na figura 08, propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983).

**Fig. 08 - Dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983)**



A busca de um domínio estável sobre determinado segmento de mercado, visando reduzir a vulnerabilidade da organização frente as mudanças e incertezas do ambiente, parece demonstrar, segundo Miles e Snow (1978), um enfoque sobre estabilidade e controle. Com produtos e mercados estáveis, este tipo de organização tende a direcionar suas atenções para a redução de custos de produção e distribuição, e para a melhoria e manutenção da qualidade de seus produtos. Estas preocupações estão evidenciadas nos esforços contínuos e intensos da organização em tornar-se mais eficiente tecnologicamente. Tais características demonstram, conforme explanação de Miles e Snow, um enfoque no controle dos processos internos da organização.

Da mesma forma, a tendência da organização de ignorar os desenvolvimentos e inovações que ocorrem fora de seu domínio produto/mercado apresentada por Miles e Snow (1978) parece estar relacionada a um enfoque interno, preocupado com o desenvolvimento de inovações tecnológicas que possibilitem ganhos de produtividade. A desconsideração do desenvolvimento de novos produtos e mercados e o crescimento cauteloso e incremental relacionado à penetração de mercado e expansão da capacidade de produção parecem reforçar uma percepção voltada para controle e foco interno, dirigido para a própria organização. Sob este enfoque, a organização cresce não conforme as necessidades do mercado, mas de acordo com suas possibilidades financeiras e técnicas.

A utilização de maior parte de seus recursos financeiros e administrativos no sentido de produzir e distribuir seus bens e/ou serviços de maneira mais eficiente possível (Miles e Snow, 1978), parece demonstrar também, uma ênfase interna em tecnologias de redução de custos, tais como processos de controle de qualidade, automação no manejo de materiais e escalas de produção.

Quanto a sua orientação estrutural, a composição da coalizão dominante, formada por membros provenientes de áreas como produção, finanças e engenharia, escolhidos ou recrutados internamente, parece demonstrar um predomínio de valores tais como controle e foco interno, já que, conforme explicitam Miles e Snow (1978), devido a sua relação mercado/produto limitada e estável, e sua orientação tecnológica estar embasada na eficiência, estes setores passam a possuir considerável importância em relação ao desempenho da organização.

O planejamento organizacional intensivo ao invés de extensivo, orientado para a solução de problemas ao invés do levantamento dos mesmos, corroboram tais preferências ou valores. Conforme observam Miles e Snow (1978), a organização defensiva desenvolve alto

grau de formalização, codificando e descrevendo os procedimentos operacionais que especificam o comportamento individual apropriado para os membros organizacionais, dando ênfase à estabilidade, eficiência e controle.

O método usual de avaliação de performance na organização com postura estratégica do tipo defensiva, que envolve a comparação de índices atuais de eficiência com aqueles alcançados pela organização durante períodos anteriores, demonstram mais uma vez um foco interno e em controle, preponderantes nas ações deste tipo de organização.

Tais observações parecem refletir o pensamento de Miles e Snow (1978), segundo os quais, estas características estruturais adotadas pela organização defensiva na resolução de seu problema administrativo enfatizam fortemente o aspecto racional do papel administrativo. Sub-unidades especializadas, tomada de decisão e controle centralizados, planejamento intensivo, entre outras características, são combinações que visam reduzir a incerteza dentro da organização.

Conforme salientado anteriormente, estes aspectos, que em combinação provêm à alta administração a habilidade de controlar as operações da organização de forma minuciosa, são consistentes com suas orientações mercadológicas e de produção.

Por fim, estas características parecem demonstrar, segundo a explanação de Miles e Snow (1978), a presença de uma forte ênfase no gerenciamento centralizado de informações e dos recursos internos da organização na busca da otimização do processo de produção (Meios) para o alcance de estabilidade organizacional (Fins).

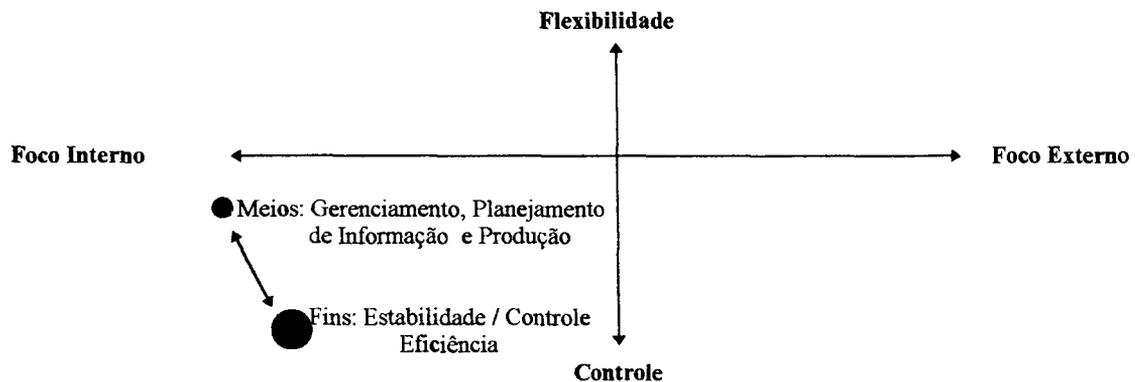
As características apresentadas pela organização defensiva são resumidamente apresentadas na Tabela 07, refletindo, segundo Miles e Snow (1978), valores referentes às dimensões propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983).

Tabela 07 - Postura estratégica defensiva e as dimensões de valores correspondentes

	Características	Concepção de Eficácia		
		Predominância na relação Foco Interno / Externo	Predominância na relação Flexibilização / Controle	Predominância na relação Meios / Fins
Orientação Mercadológica	Estabelecimento e manutenção de um domínio estável sobre um determinado segmento de mercado, através de: "mix" de produtos limitado; segmentação de mercado limitada; vantagem competitiva em preços e qualidade; monitoramento de avanços em processos de produção realizado pelos altos executivos; e crescimento baseado em penetração de mercado.	Foco Interno	Controle	Meios: Planejamento  Fins: Estabilidade
Orientação Tecnológica	Estabelecimento e manutenção de eficiência/produtividade, através de: produção em escala; modernização dos processos de produção	Foco Interno (melhoria de processos atuais)	Controle	Meios: Planejamento/ Controle  Fins: Eficiência
Orientação Estrutural	Estabelecimento de previsibilidade e controle, através de planejamento intensivo, estabelecimento de objetivos operativos, estrutura funcional, controle centralizado, formalização, recrutamento interno e avaliação com base em índices de eficiência.	Foco Interno	Controle	Meios: controle  Fins: Estabilidade / Previsibilidade

Torna-se possível observar, através dos valores predominantes em relação às dimensões propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983), que a postura estratégica do tipo defensiva sugerida por Miles e Snow (1978) apresenta subjacentemente uma concepção de eficácia com base, predominantemente, em valores relativos ao modelo de processos internos, conforme demonstra a figura 09, na medida em que ressalta uma visão da organização como uma entidade racional, técnica e intencionalmente orientada, com base em um rígido controle. Tal controle, objetivando a otimização de processos internos na consecução de objetivos organizacionais, destaca os processos internos de aquisição e utilização de recursos como características definidoras de eficácia. Estes aspectos, parecem estar intimamente relacionados ao tipo de postura estratégica defensiva apresentada por Miles e Snow (1978).

**Fig. 09 - Concepção de eficácia subjacente à postura estratégica do tipo defensiva**



De muitas maneiras a organização de postura estratégica do tipo prospectiva age de forma oposta à organização defensiva. Em geral, neste tipo de postura, a organização procura manter uma imagem inovadora onde sua principal vantagem competitiva está na habilidade em encontrar e explorar novas oportunidades de negócios. Desta forma, o domínio produto/mercado da empresa prospectiva é geralmente amplo.

Para localizar e desenvolver novas oportunidades de negócios, a empresa prospectiva tende a desenvolver a capacidade de monitorar uma ampla variedade de eventos, oportunidades e negócios, tornando-se caracteristicamente uma empresa definidora de domínio ou criadora de mudanças. Mudança é portanto o maior instrumento de competição deste tipo de organização sobre suas concorrentes. Para servir a este domínio mutável a organização prospectiva tende a desenvolver uma boa porção de flexibilidade em seus processos de produção e sistemas administrativos. Sua tecnologia é portanto contingente ao seu mix de produtos atual e futuro. Desta forma, o problema de engenharia da empresa prospectiva é como rejeitar comprometerimentos de longo prazo com um tipo único de tecnologia, e sua solução encontra-se no desenvolvimento de tecnologias múltiplas e flexíveis

que possuam pequeno grau de rotinização ou padronização. Finalmente, o problema administrativo da empresa defensiva envolve, segundo Miles e Snow (1978), a questão de como facilitar e coordenar, descentralizadamente, as atividades de suas múltiplas unidades.

Da mesma forma que a postura estratégica do tipo defensiva, este tipo de postura parece demonstrar valores e preferências quanto às dimensões propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983).

A orientação mercadológica da organização prospectiva, possuindo como principal característica a busca e exploração constante de novos mercados e oportunidades, juntamente com o desenvolvimento de novos produtos, dá à organização uma áurea de flexibilidade e foco externo, voltado para as demandas de mercado, não apresentada pela organização com postura do tipo defensiva. Conforme salientam Miles e Snow (1978), o sucesso deste tipo de organização encontra-se na sua capacidade de encontrar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados. Desta forma, seu principal problema quanto a sua orientação mercadológica constitui-se em como localizar e desenvolver novas oportunidades de negócios. Assim, a ação da organização com postura estratégica do tipo prospectiva parece demonstrar valores relativos à flexibilidade e foco externo, investindo fortemente nas unidades organizacionais que procuram no ambiente por oportunidades potenciais. O padrão de crescimento da organização prospectiva, resultante da localização de novos mercados e do desenvolvimento de novos produtos parecem também demonstrar um foco externo, voltado para o mercado, e flexibilidade, na medida em que a organização tende a se capacitar para atender a estes novos negócios.

Segundo Miles e Snow (1978), a orientação dos processos de produção da organização com este tipo de postura é contingencial ao mix de produtos atual e futuro, procurando evitar um compromisso a longo prazo com um único tipo de processo tecnológico e voltando-se à produção de novos produtos. Neste sentido, a natureza dinâmica

do domínio mercado/produto da organização prospectiva dá à mesma uma referência de ação embasada em flexibilidade e foco externo.

A orientação estrutural deste tipo de organização tende a procurar facilitar as operações organizacionais, através de um baixo grau de formalização, um controle descentralizado e um forte fluxo de comunicações laterais, ressaltando, ao que parece, valores relativos à flexibilidade. A coalizão dominante na organização prospectiva concentra-se nas áreas de marketing e pesquisa e desenvolvimento, destacando um enfoque externo, voltado para as demandas do mercado. O recrutamento de dirigentes externos à organização tende a fortalecer esta perspectiva. Segundo Miles e Snow (1978), este tipo de postura estratégica possui como característica estrutural básica a possibilidade de adaptar-se às rápidas mudanças ambientais, possuindo para tanto grupos relacionados a projetos específicos relativamente não permanentes que possuem a função de desenvolver um produto ou explorar um mercado em particular, enfatizando assim, um foco externo, nas demandas de mercado, e em flexibilidade, na medida em que favorece a rápida adaptação da organização no sentido de atender as demandas observadas.

Ainda segundo Miles e Snow (1978), enfatizando mensurações tais como a aceitação do produto pelo mercado, ao invés de medições tais como eficiência com a qual os recursos estão sendo utilizados, este tipo de postura estratégica destaca sua preocupação com as questões relacionadas ao ambiente concorrencial, aspecto que parece demonstrar enfoque externo quanto à questão de avaliação de desempenho.

Conforme salientam Miles e Snow (1978), as características observadas na organização de postura estratégica do tipo prospectiva quanto a sua orientação estrutural, tais como processo de controle e decisões descentralizados, buscam dar sustentação à habilidade da organização em responder rapidamente as mudanças ambientais ou mesmo antecipá-las, refletindo valores relacionados à flexibilidade e foco externo.

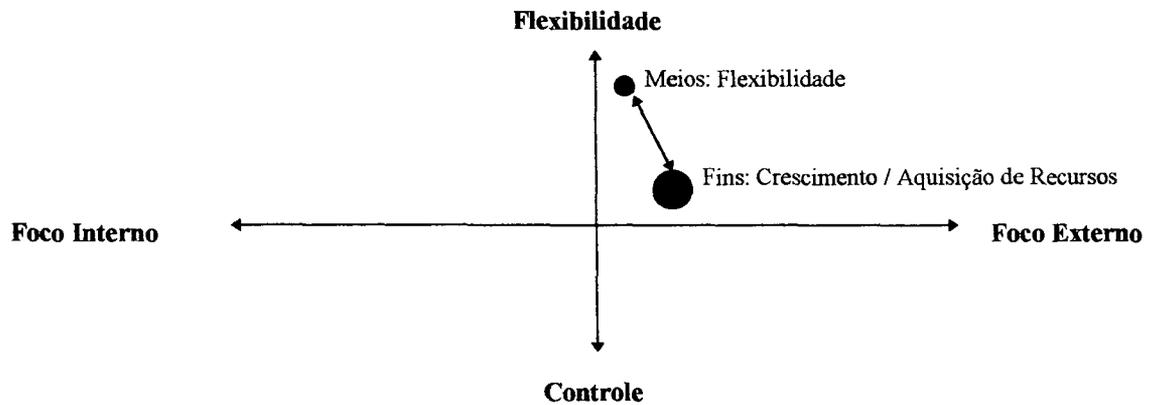
Por último, cabe ressaltar, que o comportamento da organização com postura estratégica do tipo prospectiva parece demonstrar, segundo Miles e Snow (1978) uma ênfase em flexibilidade organizacional como meio, e crescimento, inovação e aquisição de recursos como fins organizacionais

Tais características, apresentadas na tabela 08, parecem demonstrar, com base na exposição de Miles e Snow (1978) e nas dimensões apresentadas por Quinn e Rohrbaugh (1983), a predominância de uma concepção de eficácia consonante o modelo de sistemas abertos, representada na figura 10.

**Tabela 08 - Postura estratégica prospectiva e as dimensões de valores correspondentes**

	Características	Concepção de Eficácia		
		Predominância na relação Foco Interno / Externo	Predominância na relação Flexibilização / Controle	Predominância na relação Meios / Fins
Orientação Mercadológica	Busca e exploração constante de novos mercados e oportunidades, através de: "mix" de produtos amplo e em constante mudança; ampla segmentação de mercado; vantagem competitiva em diferenciação de produtos; monitoramento de avanços em desenvolvimento de produtos realizado pelas sub-unidades organizacionais; e, crescimento baseado no desenvolvimento de novos produtos/ mercados.	Foco Externo	Flexibilidade	Meios: Flexibilidade / Mudança  Fins: Novas oportunidades de negócios / Aquisição de recursos / Crescimento
Orientação Tecnológica	Tecnologia flexível / contingencial à demanda de mercado, através de: produção em lotes; adequação de produtos ao mercado; alocação de recursos no desenvolvimento de produtos	Foco Externo (desenvolver novos produtos)	Flexibilidade	Meios: Pesquisa em produtos e marketing  Fins: Flexibilidade / mudança
Orientação Estrutural	Facilitação de mudanças / adaptações, através de planejamento extensivo; estabelecimento de objetivos de mercado; estrutura divisional; descentralização; supervisão direta; recrutamento externo; e avaliação com base em índices de participação de mercado	Foco Externo	Flexibilidade	Meios: participação / autonomia  Fins: Flexibilidade

**Fig. 10 - Concepção de Eficácia subjacente à postura estratégica do tipo prospectiva**



Com base nesta perspectiva, a organização é compreendida como uma entidade que procura sua sobrevivência e manutenção, focando atenção à relação com o ambiente na aquisição de recursos e legitimidade social. Quinn e Cameron (1983) salientam que as organizações com este tipo de concepção de eficácia tendem a apresentar características organizacionais tais como planejamento extensivo, descentralização, ênfase na aquisição de recursos e no desenvolvimento de suporte externo, argumentos que parecem corroborar o relacionamento estabelecido neste trabalho.

É possível relacionar assim, conforme demonstra-se na Tabela 09, o contínuum apresentado por Miles e Snow (1978) sugerindo as posturas estratégicas defensiva e prospectiva em suas extremidades e as concepções de eficácia subjacentes às mesmas. Em um extremo, apresenta-se a visão da organização como um sistema fechado, mecanicista e racional, intencionalmente planejado e estruturado com o objetivo de atingir objetivos específicos. Neste sentido, a organização funciona como um conjunto de partes interligadas onde cada parte desempenha um papel claramente definido na busca dos mesmos, ressaltando a procura da otimização de seus recursos internos, demonstrando assim, valores como foco interno e controle em suas atividades, e a busca de estabilidade, eficiência e controle (fins organizacionais) através do apurado gerenciamento de informação sobre custos e

planejamento intensivo de produção (como meios). Em outro extremo, apresenta-se a organização prospectiva, com uma visão orgânica, focando a atenção na relação da organização com seu ambiente, e destacando a necessidade de sobrevivência, de aquisição de recursos e legitimidade como fins, e flexibilidade organizacional, no sentido de prover a habilidade de atender as demandas oriundas do seu ambiente externo, como meio.

**Tabela 09 - As características das organizações defensiva e prospectiva e as dimensões de valores apresentadas por Quinn e Rohrbaugh (1983) -**

Dimensões	Características Organizacionais	Posturas estratégicas e Concepção de eficácia			
		Concepção de eficácia: valores predominantes	Postura Defensiva	Postura Prospectiva	Concepção de eficácia: valores predominantes
Orientação Mercadológica	Mix de Produtos	foco interno  controle  meios: planejamento  fins: estabilidade	limitado	amplo / em constante alteração	foco externo  flexibilidade  meios: flexibilidade / mudança  fins: novas oportunidades de negócios / aquisição de recursos / crescimento
	Domínio de Mercado		pouco segmentado	muito segmentado	
	Monitoramento do Ambiente		*avanços tecnológicos em produção	* avanços tecnológicos em produtos * grande alocação de recursos * sub-unidades competentes	
	Crescimento		* pequena alocação de recursos * top executivos	novos produtos / mercados	
	Vantagem Competitiva		penetração de mercado	diferenciação	
Orientação Tecnológica	Tecnologia de Produção	foco interno controle meios: planejamento / controle fins: eficiência	*produção em escala  *alocação de recursos p/ modernização tecnológica/processos	* produção pequenos lotes / sob encomenda * alocação de recursos p/ modernização de produtos	foco externo flexibilidade meios: pesquisa em produtos e marketing fins: flexibilidade / mudança
		Orientação Estrutural	foco interno  controle  meios: controle  fins: estabilidade / previsibilidade	*planejamento intensivo - solução de problemas internos *objetivos operacionais *top executivos - controladores- produção - vendas	*planejamento extensivo - encontrar problemas *objetivos de mercado *marketing, P & D, chefes de divisões
funcional	por produtos/divisional				
controladores, produção vendas.	marketing / pesquisa e desenvolvimento				
*departamentos sem autonomia *escalas de produção/ programação - formalização	*departamentos com autonomia *supervisão direta de gerentes de produtos				
*recrutamento interno	*recrutamento externo				
*áreas: produção / vendas / finanças comparação com índices de eficiência passados	*áreas de procedência: P & D, marketing, engenharia comparação com outras organizações				

Em resumo, o presente capítulo procurou apresentar um modelo de análise para a observação dos valores relativos à eficácia subjacente às ações organizacionais, elaborado com base nos argumentos de Mintzberg (1987, 1992), Miles e Snow (1978) e Quinn e Rohrbaugh (1983). Este modelo pressupõe que a observação de características organizacionais tais como domínio produto/mercado, padrão de crescimento, ênfase tecnológica, estrutura organizacional, entre outras, possibilitam verificar a postura estratégica adotada pela organização, e que as diferentes posturas estratégicas adotadas refletem diferentes concepções de eficácia, uma vez que os valores relativos a desempenho organizacional influenciam as decisões e ações organizacionais e podem ser observados a partir das características encontradas nas organizações.

Portanto, acredita-se, que ao se observar as características organizacionais que consubstanciam a postura estratégica de uma organização em particular, poder-se-á inferir, com base nos fundamentos teóricos expostos neste trabalho, a concepção de eficácia subjacente a esta postura estratégica. O presente estudo, cujo referencial metodológico será relatado a seguir, constitui-se numa primeira tentativa de utilização deste modelo, esperando que seus resultados possam fornecer uma contribuição para o entendimento dos diferentes padrões de comportamento organizacionais encontrados na realidade.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Delineamento da Pesquisa:**

O tipo de investigação que caracteriza a presente pesquisa é o estudo de caso, já que se preocupa em desenvolver uma análise intensiva das características de uma organização singular. Trata-se de um estudo do tipo descritivo/exploratório utilizando-se de corte transversal, uma vez que analisa a concepção de eficácia subjacente à postura estratégica em um determinado momento de uma organização concreta. Descritivo, na medida em que pretende descrever as características de um fenômeno (Trivinões, 1987), como consta dos objetivos específicos desta pesquisa. Exploratório, porque pretende não apenas configurar a postura estratégica apresentada pela empresa objeto de estudo, mas também por buscar o entendimento do por que de tal configuração a partir da noção de concepção de eficácia, renovando assim as perspectivas existentes nos estudos organizacionais e podendo preparar o caminho para novas pesquisas sob o mesmo enfoque teórico (Bruyne, 1982).

#### **3.2. População e Amostra:**

O estudo foi realizado junto a uma empresa do setor de bens de capital, de médio porte, localizada na região sul do Brasil. A amostra utilizada para a seleção dos entrevistados foi intencional, constituída pelos diretores da organização.

#### **3.3. Perguntas de Pesquisa:**

Objetivando alcançar o propósito de trabalho exposto, o estudo apoia-se especificamente nas seguintes perguntas de pesquisa:

a) De que forma se apresentam, na organização estudada, os aspectos organizacionais propostos por Miles e Snow (1978) como característicos da Postura Estratégica adotada pela mesma?

b) Como pode ser classificada a postura estratégica da organização pesquisada, evidenciada por suas características organizacionais, quanto à tipologia apresentada por Miles e Snow (1978).

c) De que forma se apresentam, na Postura Estratégica da organização pesquisada, as dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983) referentes ao significado de eficácia organizacional?

d) Qual a concepção de eficácia, evidenciada pelos valores referentes ao significado de eficácia organizacional propostos por Quinn e Rohrbaugh (1983), se encontra subjacente à postura estratégica da organização em estudo?

### **3.4. Variáveis de pesquisa:**

As variáveis de pesquisa apresentadas neste trabalho são postura estratégica e concepção de eficácia.

### **3.5. Definição constitutiva e operacional das variáveis:**

#### **3.5.1. Postura Estratégica:**

**Definição Constitutiva:** Padrão de comportamento resultante das decisões e ações organizacionais relacionadas à orientação mercadológica, orientação estrutural e à orientação tecnológica, o qual permite observar a maneira como esta ordena seu ambiente e desenha suas operações internas (Miles e Snow, 1978).

**Definição Operacional:** A postura estratégica foi operacionalizada a partir das dimensões propostas por Miles e Snow (1978): orientação mercadológica da organização, orientação tecnológica e orientação estrutural.

### **3.5.1.1. Orientação Mercadológica:**

**Definição Constitutiva:** Padrão de respostas da organização, com relação aos seus produtos e ao mercado, às oportunidades/ameaças e demandas originárias do ambiente externo, que determina o campo de atuação da empresa.

**Definição Operacional:** A operacionalização desta variável deu-se através da verificação das seguintes características organizacionais: Mix de Produtos; Domínio de Mercado; Vantagem Competitiva; Monitoramento do Ambiente; Crescimento da Organização.

#### **Mix de Produtos:**

**Definição Constitutiva:** Grupo ou grupos de produtos produzidos e distribuídos pela organização para os segmentos de mercado definidos como alvo (Shirley, Peters e El-Ansary 1981).

**Definição Operacional:** Operacionalizada através da verificação da diversidade do composto de produtos elaborados pela organização, podendo variar sua classificação, conforme a configuração apresentada, em um contínuum entre “mix de produtos” amplo ou reduzido (adaptado de Kotler, 1988).

#### **Domínio de Mercado:**

**Definição Constitutiva:** Segmento ou segmentos de mercado onde os esforços de vendas da empresa se concentram (Shirley, Peters e El-Ansary 1981).

**Definição Operacional:** Tipo de segmentação adotado pela empresa e participação de vendas da mesma nos segmentos de mercado selecionados, podendo classificar-se em um domínio de mercado limitado, com pouca segmentação de mercado, ou amplo, com grande segmentação.

**Vantagem Competitiva:**

**Definição Constitutiva:** Propriedade(s) específica(s) e/ou combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial (Ansoff, 1977), que pode caracterizar-se prioritariamente na atuação com base no baixo custo (preço), ou pela diferenciação de seus produtos dos da concorrência (Potter, 1985).

**Definição Operacional:** Estratégia básica de negociação e venda dos produtos elaborados pela empresa nos segmentos de mercados priorizados pela mesma.

**Monitoramento do Ambiente:**

**Definição Constitutiva:** Forma como a organização procura acompanhar as oportunidades e ameaças existentes em seu ambiente externo (Miller e Friesen, 1984).

**Definição Operacional:** A operacionalização desta variável dar-se-á através da análise de três aspectos específicos: (1) o “focus” de monitoramento da organização, ou seja, a(s) área(s) onde a organização procura por ameaças ou oportunidades, podendo se caracterizar por um foco interno, em processos de produção, ou foco externo, em avanços em produtos; (2) o “locus” de monitoramento, isto é, quem dentro da organização executa tal tarefa, podendo se caracterizar por um monitoramento elaborado pela alta direção da empresa, ou por sub-unidades organizacionais; e (3) o volume de recursos financeiros/administrativos dispensados pela organização para a execução da tarefa de monitoramento.

**Crescimento:**

**Definição Constitutiva:** Forma como a organização amplia seu volume de negócios em relação a sua orientação corrente em termos de produtos e mercados (Adaptado de Ansoff, 1977).

**Definição Operacional:** Padrão de crescimento do Mix de Produtos e Domínios de Mercado da organização dentro das seguintes orientações: (1) penetração de mercado, (2) desenvolvimento de mercados, (3) desenvolvimento de produtos e (4) diversificação (desenvolvimento de novos produtos para novos mercados).

#### **3.5.1.2. Orientação Tecnológica:**

**Definição Constitutiva:** Padrão de utilização de métodos mecânicos e administrativos (tecnologia) de produção e distribuição de produtos, representando a ênfase tecnológica perseguida pela organização (Miles e Snow, 1978).

**Definição Operacional:** Sistema de produção utilizado pela organização, podendo ser de escala (produção de grandes quantidades do mesmo produto a custos incrementalmente decrescentes, proporcionais às maiores quantidades produzidas), ou de escopo (produção de múltiplos lotes de pequenas quantidades de produtos, conforme a solicitação do cliente). Adicionalmente, foi investigada a alocação de recursos para desenvolvimento tecnológico, podendo estar concentrada em atualização de processos produtivos (foco interno), ou em avanços tecnológicos em produtos (foco externo).

#### **3.5.1.3. Orientação Estrutural:**

**Definição Constitutiva:** Padrão de arranjo existente entre as partes organizacionais, seus mecanismos de coordenação, decisão e avaliação (Miles e Snow, 1978).

**Definição Operacional:** Verificou-se a orientação estrutural da organização pesquisada, através da análise de dados referentes às formas de planejamento, estrutura, controle, coordenação e resolução de conflitos, avaliação e manutenção de performance, constituição de suas coalizões dominantes e sucessão administrativa.

**Planejamento:**

**Definição Constitutiva:** Método formal de análise contextual e definição de objetivos organizacionais (adaptado de Ansoff, 1977).

**Definição Operacional:** Foi analisada a partir (1) da amplitude de aspectos analisados, podendo caracterizar-se conforme a diversidade de aspectos trazidos à análise em um planejamento intensivo/limitado (concentrado em dados internos da empresa) ou extensivo/amplo (englobando dados de mercado/concorrência); (2) dos objetivos estabelecidos, que podem ser objetivos operacionais (tais como redução de custos) ou objetivos de mercado (conquista ou manutenção de mercado) e (3) dos participantes (áreas e funções) do processo de planejamento.

**Estrutura:**

**Definição Constitutiva:** Disposição e inter-relacionamentos das sub-unidades ou departamentos formalizados de uma organização (Miles, 1975; Champion, 1977).

**Definição Operacional:** Critério de departamentalização utilizado na definição dos setores da empresa; podendo caracterizar-se como estrutura (a) funcional, (b) por produtos ou divisional, e (c) matricial.

**Composição da Coalizão Dominante:**

**Definição Constitutiva:** Composição do grupo de indivíduos cuja influência na organização é maior, detendo o comando das decisões estratégicas e determinando como os recursos organizacionais serão alocados (Miles e Snow, 1978).

**Definição Operacional:** Identificação dos membros participantes de processos de determinação de estratégias e de alocação de recursos da empresa, bem como as áreas, funções ou departamentos em que estão localizados.

**Sucessão Administrativa:**

**Definição Constitutiva:** Forma de recrutamento e seleção dos principais executivos da empresa, os quais constituem sua coalizão dominante (Miles e Snow, 1978).

**Definição Operacional:** Procedência dos atuais executivos, podendo caracterizar um recrutamento externo (de outra empresa) ou interno (da própria empresa), e sua área de formação e atuação profissional.

**Controle, Coordenação e Solução de Conflitos:**

**Definição Constitutiva:** Forma como as interdependências entre as unidades organizacionais são administradas (Miles e Snow, 1978).

**Definição Operacional:** Identificada através da autonomia dos departamentos organizacionais em resolver problemas operacionais; e mecanismos utilizados para manter as ações conforme o previsto, podendo se classificar em mecanismos simples e centralizados, como padronização e programação, ou mecanismos complexos e descentralizados, exigindo a supervisão direta de técnicos especializados denominados coordenadores de projetos.

**Avaliação e Manutenção de Desempenho:**

**Definição Constitutiva:** Métodos formais de mensuração e acompanhamento de performance organizacional (Miles e Snow, 1978).

**Definição Operacional:** Critérios e processos formais enfocados pela organização em sua avaliação, podendo se caracterizar por um enfoque interno, com base em critérios internos da organização, como redução de custos de produção, ou externos, com base em aspectos do mercado, tais como participação de mercado.

Tabela 10 - Operacionalização da Postura Estratégica:

Postura Estratégica		Operacionalização
Dimensões	Características Organizacionais	
Orientação Mercadológica	Mix de Produtos	Diversidade (variedade / rotatividade) de produtos
	Domínio de Mercado	Tipo de segmentação e participação de vendas
	Vantagem Competitiva	Estratégia de negociação e vendas
	Monitoramento do Ambiente	Focus de monitoramento, Locus de monitoramento Alocação de recursos,
	Crescimento	Forma de ampliação de volume de negócios
Orientação Tecnológica	Tecnologia de Produção	Sistema de produção, Alocação de recursos
Orientação Estrutural	Planejamento	Amplitude do planejamento (aspectos observados), Objetivos, Participantes
	Estrutura	Critério de agrupamento das sub-unidades
	Coalizão dominante	Definidores de estratégias e alocação de recursos
	Sucessão Administrativa	Formação profissional Recrutamento externo / interno
	Controle, Coordenação e Solução de conflitos	Autonomia de poder dos departamentos, Mecanismos de controle
	Avaliação de performance	Métodos de avaliação

### 3.5.2. Concepção de Eficácia

**Definição Constitutiva:** Quadro de referência formado pelo conjunto de valores, preferências e crenças que dão significado à eficácia organizacional.

**Definição Operacional:** Valores e preferências relativas às dimensões propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983), evidenciados na Postura Estratégica da organização.

\* Dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983)

<b>Foco Interno</b> Ênfase na harmonia interna e na forma de utilização dos recursos da organização	-----	<b>Foco Externo</b> Ênfase na captação de legitimidade externa e no desenvolvimento da organização
<b>Controle</b> Ênfase em previsibilidade e estabilidade	-----	<b>Flexibilidade</b> Ênfase em inovação e adaptação organizacional
<b>Meios</b> Ênfase no processo	-----	<b>Fins</b> Ênfase no resultado final

### **3.6. Nível e Unidade de Análise:**

O nível de análise utilizado na pesquisa foi o organizacional, e a unidade de análise foi uma organização do setor de bens de capital, de médio porte, localizada na região sul do Brasil.

### **3.7. Fontes e Coleta de Dados:**

Na presente pesquisa, foram coletados, prioritariamente dados de fontes secundárias, tais como relatórios e documentos internos da empresa. Dados primários também foram coletados, na ausência de relatórios ou referências documentais que fornecessem os dados necessários à pesquisa. Estes dados foram obtidos através de entrevistas estruturadas realizadas com três diretores da organização.

A coleta de dados foi elaborada da seguinte forma: inicialmente foram realizadas três visitas à empresa objeto de estudo. Nestas visitas, que foram acompanhadas por um dos diretores da empresa, procurou-se explicitar os objetivos da presente pesquisa ao corpo diretivo da empresa, conhecer as instalações físicas da mesma, e com a anuência de seus diretores para a realização da pesquisa, procurou-se levantar junto ao diretor que acompanhava a visita, com base no roteiro de entrevista apresentado no Anexo 01, o maior número possível de documentos e relatórios da empresa que pudessem indicar características organizacionais que o presente estudo procurava verificar.

No momento seguinte, foram realizadas outras duas visitas à empresa com o objetivo de levantar dados não contidos nos documentos coletados inicialmente. Nessa ocasião, foram entrevistados três diretores da empresa, conforme roteiro de entrevista, incluindo nova entrevista com o primeiro diretor entrevistado. A aplicação de entrevistas com três diretores da organização foi procedente na medida em se procurava apurar uma descrição abrangente

das ações e características organizacionais que pudesse refletir mais adequadamente a sua postura estratégica.

### **3.8. Análise dos Dados:**

A análise dos dados foi predominantemente qualitativa, dividida em quatro etapas distintas. Na primeira etapa de análise, decorrente dos dados levantados nos documentos organizacionais e entrevistas com os seus diretores, buscou-se observar, individualmente, as características apresentadas pela organização em termos de sua orientação mercadológica, tecnológica e estrutural, conforme as descrições contidas na tipologia elaborada por Miles e Snow (1978). Na segunda etapa, foram agrupadas estas características de maneira a categorizarem a postura estratégica adotada pela empresa. Na terceira etapa, procurou-se identificar, através das dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983), quais os valores subjacentes às orientações mercadológica, tecnológica e estrutural observadas. Por fim, a partir deste relacionamento, procurou-se identificar a concepção de eficácia subjacente à postura estratégica apresentada pela organização objeto de estudo.

### **3.9. Limitações da Pesquisa**

Os estudos sobre os processos e estruturas cognitivas tem enfatizado aspectos diversos do inter-relacionamento entre valores e preferências individuais e a ação organizacional. Mais especificamente, os estudos relativos aos processos cognitivos dedicam-se prioritariamente, a pesquisas sobre como as informações e os valores individuais se correlacionam de forma a estruturarem julgamentos e decisões organizacionais. Tais estudos, sob uma abordagem que recebe o nome genérico de teoria das decisões, tendem a procurar identificar como as pessoas em geral, e os administradores, em particular, tomam

suas decisões, quais os processos mentais que desenvolvem, e que regras aplicam para chegarem à alternativa preferida (Ansoff, 1977)

A perspectiva relacionada ao estudo das estruturas cognitivas é menos ambiciosa, tende a procurar observar a ação da organização, ao invés dos processos mentais do administrador, explorando a análise do padrão de comportamento das empresas.

Sob este enfoque, procura-se verificar as características destas ações organizacionais, independentemente do processo pelo qual são adotadas. Estes estudos tendem a verificar predominantemente a presença e a forma ou composição de valores e preferências na ação organizacional, embasados no pressuposto de que os valores e preferências predominantes na organização determinam as ações organizacionais e podem ser evidenciados por estas.

O presente estudo segue esta segunda perspectiva de pesquisa. Pressupondo uma relação entre valores e ação organizacional, elabora-se um modelo analítico da ação organizacional a partir de valores e preferências relativas à eficácia organizacional, objetivando verificar a concepção de eficácia subjacente à postura estratégica de uma organização específica.

A principal limitação da presente pesquisa relaciona-se à elaboração de um estudo de caso. Este tipo de estudo, permite, conforme expõe Champion (1985), a realização de um teste específico do modelo de análise criado. Entretanto, resente-se da análise de outros casos, fato que possibilita uma melhor comprovação sobre a aplicabilidade e utilidade do modelo proposto.

Esta limitação, entretanto, não compromete o valor da presente pesquisa, na medida em que pretende-se, apenas, experimentar um modelo analítico da ação organizacional a partir de valores e preferências relativas à eficácia organizacional. Desta forma, a limitação apresentada, acredita-se, reflete apenas, a necessidade de novas pesquisas sobre o mesmo enfoque teórico-metodológico.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, os dados coletados relativos às características organizacionais são apresentados e analisados, objetivando-se identificar, inicialmente, o tipo de postura estratégica adotada pela empresa objeto de estudo, e posteriormente, a concepção de eficácia subjacente à mesma. A análise, predominantemente qualitativa, orienta-se através do referencial teórico apresentado no segundo capítulo.

A empresa objeto de estudo nesta pesquisa, constitui-se em uma unidade fabril, fundada na década de 70 e localizada na região sul do País. Atuando no setor de bens de capital, a empresa produz máquinas e equipamentos voltados para uma etapa específica do processo produtivo de um segmento industrial.

A empresa apresenta um faturamento anual de aproximadamente 25 milhões de reais, e conta com a participação de 125 empregados, sendo que 85 deles, ou seja, 68% do total de empregados, estão ligados diretamente às atividades de produção.

É importante ressaltar, para a melhor compreensão da ação organizacional, que a empresa objeto de estudo, é empresa nacional de capital estrangeiro, pertence a um empresário europeu, proprietário também de indústria na Europa, com a qual a empresa pesquisada mantém profunda relação comercial através da compra de “know how” e peças de fabricação.

Devido à solicitação da diretoria da empresa, apesar de seus diretores reconhecerem que as informações coletadas nesta pesquisa não se constituem em dados confidenciais, não serão indicados o nome da empresa e setor industrial a que atende. A exclusão de tais informações, entende-se, não prejudica o objetivo da presente pesquisa, registrando-se

apenas, o esclarecimento do motivo pelo qual tais informações não constarão na apresentação e análise que se segue.

#### **4.1. Apresentação das características organizacionais pesquisadas**

A análise da postura estratégica de uma empresa requer a verificação das características organizacionais apresentadas pela mesma, resultantes das ações e decisões que a organização adota em relação ao seu mercado, estrutura e seus processos de produção.

Neste sentido, um dos objetivos da presente pesquisa, foi identificar estas características organizacionais, para que, à luz dos argumentos estabelecidos na fundamentação teórica deste trabalho, se torne possível observar a postura estratégica adotada pela empresa e os valores referentes às dimensões propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983) subjacentes a esta postura estratégica.

##### **4.1.1. Características organizacionais relacionadas à sua orientação mercadológica:**

A orientação mercadológica refere-se, conforme exposto na fundamentação teórica deste estudo, ao padrão de respostas ou ações da organização em relação a seus produtos e ao mercado, determinando o campo de atuação da empresa. Foram consideradas, para a verificação da orientação mercadológica, seguindo os estudos de Miles e Snow (1978), as características organizacionais relativas ao mix de produtos, domínio de mercado, vantagem competitiva, crescimento organizacional e monitoramento do ambiente.

**Mix de Produtos:** A avaliação do mix de produtos ou composição do portfólio de produtos elaborados pela empresa, teve como objetivo, identificar o grau ou medida de diversidade dos mesmos, podendo classificar-se em um mix de produtos amplo, com grande diversidade de produtos, ou limitado, com pequena diversidade. Sua verificação foi realizada através do levantamento de dados concernentes a três questões básicas: (a) quantos e quais são os grupos de produtos elaborados pela empresa; (b) qual a periodicidade na renovação dos produtos produzidos pela empresa e, (c) qual o percentual de participação de cada linha de produtos no total de vendas da empresa. Enquanto os dados apresentados no tocante à primeira questão pareceriam suficientemente elucidativos para o referido objetivo, as questões subsequentes procuraram dar maior consistência aos mesmos, uma vez que a organização poderia apresentar um número limitado de produtos, porém com alta rotatividade ou substituição de um produto por outro, ou, apresentar uma ampla diversidade de produtos, porém, com forte predominância na participação de vendas de apenas um único produto; aspectos estes que poderiam comprometer a análise posterior.

O portfólio de produtos da empresa, conforme demonstrado na Tabela - 11, apresenta um mix bastante amplo de produtos, englobando 14 tipos diferentes de máquinas industriais, onde cada tipo de máquina apresenta em média<sup>7</sup> cinco versões, distintas entre si pelo nível de automação das mesmas. Cada versão apresenta ainda, conforme observou-se no portfólio da empresa, sete tamanhos distintos, conforme sua capacidade de produção. Tal composição demonstra a capacidade da organização em produzir aproximadamente 35 (5 versões x 7 tamanhos) composições diferentes para cada um dos 14 tipos de máquinas que pode produzir.

Observou-se ainda, com base no portfólio da empresa, que os 14 diferentes tipos de máquinas produzidas configuram-se em equipamentos sequenciais para um sistema de produção, ou seja, formam uma linha ou processo produtivo único.

---

<sup>7</sup> Em média por que alguns tipos de máquinas possuem mais “versões” do que outras.

Tabela - 11 - "Mix" de Produtos apresentado pela empresa

<i>Portfólio dos Produtos Fabricados pela Empresa</i>	<i>Versões</i>	<i>Tamanhos</i>
14 tipos de máquinas com funções distintas	Cada tipo de máquina possui, em média, 5 versões distintas, conforme nível de automação	Cada versão apresenta 7 tamanhos distintos, conforme capacidade de produção

*Fonte: dados coletados na empresa*

Quanto à rotatividade, ou periodicidade de substituição de um produto por outro, cabe ressaltar apenas que a empresa produz, desde sua instalação, na década de 70, os mesmos tipos de máquinas, que sofreram apenas, reformulações ou adaptações tecnológicas ao longo do tempo. O percentual de participação de cada tipo de máquina no total de vendas da empresa, conforme demonstrado nos relatórios da organização, em termos de unidades vendidas, apresenta-se de forma equilibrada. Não há forte predominância de vendas de um produto ou tipo máquina sobre outra, caracterizando, conforme posteriormente observado através das entrevistas com os diretores da empresa, o fato de que as vendas elaboradas pela organização são predominantemente, (aproximadamente 85%), de linhas de produção completas incluindo os 14 tipos de máquinas conjuntamente.

A ampla composição de produtos apresentada no portfólio da empresa, aliada às informações obtidas através do relatório de vendas e das entrevistas realizadas, demonstram a capacidade da organização em produzir e realizar vendas de linhas de produção completas, compostas de 14 máquinas, com configurações distintas, conforme a necessidade e solicitação do cliente, caracterizando uma ampla diversidade quanto ao mix de produtos apresentado.

**Domínio de Mercado:** A verificação do domínio de mercado da empresa pesquisada estabeleceu-se através da observação de quatro aspectos centrais: a existência, ou adoção por parte da empresa, de algum tipo de segmentação de mercado; a participação de vendas da

empresa no(s) segmento(s) onde atua; a área geográfica de vendas da empresa; e o percentual de participação das vendas da empresa nesta área geográfica.

A empresa pesquisada caracteriza-se por atuar em apenas um pequeno segmento do setor de bens de capital. Produzindo máquinas e equipamentos para um setor industrial específico, a empresa possui como área geográfica de vendas, além do Brasil, países latino-americanos tais como Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Uruguai, Venezuela e Equador.

De sua produção total de máquinas, 60% (sessenta) são vendidas no mercado brasileiro e 40% (quarenta) são destinados aos outros países latino-americanos. Nesta área, a organização detém um perfil de participação de mercado próximo ao domínio absoluto, detendo 90% (noventa) do mercado no Brasil e aproximadamente 75% (setenta e cinco) de participação das vendas do setor nos demais países latino-americanos.

**Vantagem Competitiva:** A verificação desta característica objetiva descrever a(s) propriedade(s) específica(s) ou combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa pesquisada uma forte posição concorrencial. Para alcançar este objetivo, foram pesquisados junto à empresa, as seguintes questões: qual fator, predominantemente, poderia diferenciar seus produtos dos da concorrência; qual a característica predominante na negociação comercial da empresa; e, qual o critério básico de compra de matérias primas, e quem elabora este processo de compra. Tais questionamentos não possuem referências documentais, e foram coletados, portanto, através das entrevistas aplicadas junto aos diretores da empresa.

A empresa não possui concorrentes com sede no Brasil. A concorrência no setor em que atua é de âmbito internacional. Sua competidora mais direta é uma empresa norte americana. Cabe ressaltar também, conforme explicita Kotler (1988), que a questão preço no setor de bens de capital adquire uma conotação bastante peculiar, baseando-se numa equação,

sob o ponto de vista do comprador, que relaciona o custo (preço) da máquina em si, custos de manutenção e reposição de peças, e custos de interrupção de produção.

O fator de vantagem competitiva apresentado pela empresa, no tocante aos produtos por ela elaborados, conforme dados coletados em entrevistas com seus diretores, referem-se à diferenciação tecnológica agregada aos mesmos. Segundo as informações obtidas, o enfoque na tecnologia agregada às máquinas e equipamentos produzidos pela empresa está na redução da quantidade de peças na composição das mesmas, e assim, na redução de quebras e custos de manutenção. Desta forma, enquanto o fator qualidade e diferencial tecnológico são destacados pelos diretores da organização, parece ser necessário considerar, adicionalmente, a questão de custos de manutenção e reposição de peças como importante fator de compra por parte de seus consumidores. As vantagens competitivas quanto à negociação comercial, estão preponderantemente, segundo os entrevistados, relacionadas à qualidade do produto e ao profundo conhecimento ou familiarização da empresa com o mercado ou segmento onde atua. A avaliação do critério de compras de peças da empresa foi elaborada numa tentativa de corroborar ou refutar as informações anteriormente prestadas. Neste caso, o critério técnico da qualidade do material na compra de peças, exposto pelos entrevistados, aliado à observação de que estas compras de peças são coordenadas e executadas diretamente pelo departamento técnico da empresa, e não através do setor de compras ligado ao departamento administrativo/financeiro, parecem configurar um critério de compra baseado em qualidade e não em preço.

**Monitoramento do Ambiente:** O objetivo almejado na verificação desta questão foi descortinar a forma como a organização procura acompanhar as oportunidades e ameaças existentes em seu ambiente externo. Seu foco específico de análise procurava verificar: as áreas onde a organização procura por ameaças e oportunidades, podendo se caracterizar como um foco interno, em processos de produção, ou foco externo, em avanços ou

desenvolvimento de novos produtos; quem dentro da organização executa a tarefa de monitoramento, podendo caracterizar-se por um monitoramento centralizado elaborado pela cúpula administrativa, ou, descentralizadamente pelas unidades organizacionais, e, qual o volume de recursos alocados pela organização para a execução desta tarefa.

Observou-se que a empresa não possui em seu plano orçamentário, recursos específicos para a execução de monitoramento do ambiente. O monitoramento do ambiente concorrencial realiza-se de maneira informal, prioritariamente, através dos setores comercial e técnico da empresa. A empresa parece pouco preocupada com o que a concorrência está produzindo, acreditando, segundo seus diretores, produzir melhores equipamentos; desconsidera também, desenvolvimentos de produtos e mercados em outros setores de bens de capital diversos do segmento em que atua. A empresa monitora fortemente, entretanto, o que acontece no setor industrial ao qual vende suas máquinas. Tal prioridade, segundo declaração de um dos diretores, deve-se ao fato de que o setor de bens de capital deve estar sempre “um passo à frente” do setor para o qual fornece seus produtos, uma vez que equipa o processo produtivo do mesmo. Embora de maneira informal, e através do setor comercial da empresa, este monitoramento é entendido pelos diretores da organização como fundamental ao sucesso da organização pois possibilita à mesma uma profunda familiarização com o segmento em que atua.

**Crescimento:** A observação da forma de crescimento característica da organização foi elaborada através da verificação de informações, contidas nos relatórios de vendas da empresa, objetivando analisar, além do percentual de crescimento anual do faturamento em vendas, os fatores responsáveis pelo mesmo, em especial, se estavam relacionados à penetração de mercado, desenvolvimento de novos mercados, desenvolvimento de novos produtos ou ainda, no desenvolvimento de novos produtos para novos mercados.

A empresa tem apresentado, conforme dados apresentados, um crescimento médio de vendas de aproximadamente 20% ao ano. Tal crescimento, segundo observado em seu relatório de vendas, está correlacionado ao aumento de consumo do setor industrial que a empresa atende. Não há crescimento, em anos recentes, relacionado à penetração da empresa em novos segmentos de mercado ou no desenvolvimento de novos produtos. É importante ressaltar ainda, que o crescimento interno da empresa, quanto à capacidade de produção, é realizado de maneira cautelosa e incremental, diretamente vinculado à capacidade financeira da organização em custear este investimento. A empresa possui como política, não contrair empréstimos. Desta forma, parece ficar demonstrado que a forma de crescimento da empresa não está, prioritariamente, baseada nas oportunidades de mercado, mas na capacidade financeira interna da empresa.

#### **4.1.2. Características organizacionais relacionadas à sua orientação tecnológica**

Com o objetivo de verificar o padrão de utilização dos métodos de produção, ou a ênfase tecnológica perseguida pela empresa, buscou-se identificar o sistema de produção utilizado, podendo classificá-lo em uma produção de escala: produção de grandes quantidades do mesmo produto a custos incrementalmente decrescentes, proporcionais às maiores quantidades produzidas, ou de escopo: produção de múltiplos lotes de pequenas quantidades de produtos conforme a solicitação do cliente.

Adicionalmente, foram investigadas a alocação de recursos para o desenvolvimento tecnológico, podendo estar concentrada em atualização de processos produtivos, ou seja, foco interno, ou em avanços tecnológicos e produtos, ou foco externo; e, as características básicas dos produtos elaborados, podendo se constituir em produtos de mesma configuração

amplamente padronizados, produtos de mesma configuração com pequenas adaptações, produtos de mesma configuração com grandes adaptações, ou ainda, produtos de configurações diversas conforme solicitação do cliente.

A empresa caracteriza-se por comprar tecnologia do exterior, aportando aproximadamente 40% de seu orçamento a investimentos para a importação de peças e “know how”. Desta forma, a empresa não aloca recursos para pesquisa e desenvolvimento tecnológico, utiliza-se de tecnologia desenvolvida por empresa europeia, com a qual mantém profundo relacionamento comercial, tendo em vista serem empresas de um mesmo proprietário. A divisão técnica existente na empresa possui pequena participação no orçamento da organização. Os recursos alocados nesta divisão estão mais voltados para o desenvolvimento de pequenas adaptações técnicas nas máquinas e equipamentos para adequá-las às diferentes empresas-clientes e às peculiaridades referentes às áreas geográficas onde a empresa atua, do que propriamente no desenvolvimento de produtos. Os produtos, (máquinas e equipamentos), elaborados pela empresa possuem, individualmente, uma forte caracterização de produtos de mesma configuração apresentando pequenas adaptações. Entretanto, como explicitado anteriormente, considerando-se que aproximadamente 85% das vendas elaboradas pela empresa constituem-se em vendas de máquinas que perfazem diferentes linhas de produção, parece ser possível classificar seus produtos como linhas de produção com configurações diversas, e identificar seu sistema de produção como de pequenos lotes de produtos ou linhas individualizadas, conforme solicitação do cliente.

#### **4.1.3.. Características organizacionais relacionadas à sua orientação estrutural**

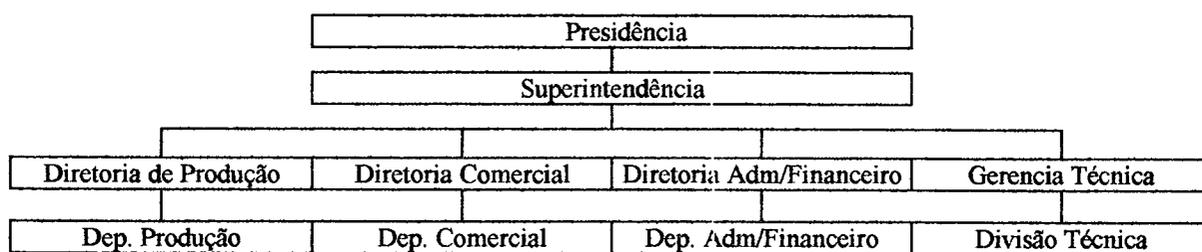
A orientação estrutural da organização refere-se, conforme exposto no Capítulo 2 deste estudo, ao padrão de arranjo existente entre as partes organizacionais e seus

mecanismos de coordenação, decisão e avaliação. Sua verificação foi realizada através da análise de dados referentes às formas de planejamento, estrutura, controle, coordenação e resolução de conflitos, avaliação e manutenção de performance, constituição de sua coalizão dominante e sucessão administrativa.

**Planejamento:** A verificação dos métodos formais de análise contextual e definição de objetivos da organização teve como objetivo observar dois aspectos distintos: a amplitude de aspectos analisados, podendo caracterizar-se conforme sua diversidade, em um planejamento intensivo/limitado ou concentrado em dados internos da empresa, ou extensivo/amplo, ou seja, englobando dados de mercado/concorrência; e, os objetivos estabelecidos, que podem ser objetivos operacionais, tais como redução de custos, ou objetivos de mercado, como conquista ou manutenção de mercado.

Constatou-se, através dos documentos e relatórios apresentados pela empresa, que a mesma apresenta mecanismos de planejamento intensivos e rígidos, com base em dados relativos ao potencial de vendas em seu segmento de mercado. A partir do conhecimento do potencial do mercado em que atua, a empresa já tem estabelecidas as metas de vendas, produção e orçamento de investimentos estabelecidas para os próximos dois anos, ou seja, até 1999. Seus mecanismos de planejamento envolvem, portanto, o monitoramento do comportamento do segmento de mercado ou setor industrial em que a empresa atua; o estabelecimento, a partir deste monitoramento, de suas metas de vendas; o planejamento ou estabelecimento de cronogramas de produção anuais; e, a formalização, com base nestes cronogramas, de seu orçamento de investimentos. Tal procedimento, reflete intensamente a proposição estabelecida por Miles e Snow (1978) como planejamento intensivo, voltado para a resolução de problemas internos e estabelecimento de objetivos operacionais tais como metas de vendas, produção e custos, estes últimos, de acordo com o orçamento de investimentos previamente elaborado.

**Estrutura:** A verificação da disposição e inter-relacionamentos entre as sub-unidades ou departamentos formalizados da organização, foi realizada através da análise da configuração departamental utilizada na definição dos setores da empresa, objetivando caracterizar tal disposição como sendo uma estrutura funcional, por produtos ou divisional, ou matricial. A empresa pesquisada apresenta uma estrutura organizacional do tipo funcional caracterizada pela divisão de tarefas com base nas distintas especialidades, composta da seguinte forma:



**Coalizão Dominante:** A coalizão dominante refere-se ao grupo ou grupos de indivíduos cuja influência na organização é maior, detendo o comando das decisões estratégicas e determinando como os recursos organizacionais serão alocados. Para observar a composição da coalizão dominante, procurou-se identificar as áreas mais intensamente participantes nos processos de tomada de decisão e estabelecimento de metas organizacionais. A obtenção de dados referentes a esta característica organizacional foi realizada através de entrevista com os diretores da empresa e análise do processo e documentos relativos ao planejamento organizacional.

Verificou-se que as áreas mais participativas no processo de estabelecimento de metas e determinação da alocação de recursos são: superintendência, diretoria comercial, diretoria administrativa/financeira e diretoria de produção. Estas áreas estabelecem e controlam os

principais procedimentos, documentos ou metas que regem o planejamento e funcionamento da organização, que são: o monitoramento do segmento onde a empresa atua; a formulação de estimativas e determinação das metas de vendas; o estabelecimento de metas e cronogramas de produção; e, a discussão e elaboração do orçamento de custos da organização.

**Sucessão Administrativa:** A observação desta característica organizacional teve como objetivo identificar a forma de recrutamento e seleção dos principais executivos da empresa, podendo caracterizar-se como um recrutamento externo (de outra empresa) ou interno (ascensão interna na empresa), e as áreas de formação e atuação profissional destes executivos.

Observou-se através da entrevista aplicada junto a direção da empresa, que seus diretores, com exceção do diretor administrativo/financeiro, formado em administração e de origem externa à empresa, possuem formação na área de engenharia e são de origem interna à mesma, ou seja, são pessoas que tem acompanhado o desenvolvimento da empresa fazendo parte de seu quadro funcional, tendo ocupado outros cargos hierarquicamente inferiores.

**Controle, Coordenação e Solução de Conflitos:** A verificação das formas como as interdependências entre as unidades organizacionais são administradas foi realizada através da observação dos mecanismos utilizados para o acompanhamento e monitoramento de produção constantes em documentos e do levantamento de dados através de entrevista com os diretores da organização.

A forte ênfase em programação e previsibilidade estabelecida pela empresa, com metas de vendas, produção e custos, rigidamente estipuladas, parece reduzir a necessidade de comunicação entre as sub-unidades e a frequência com que as decisões não rotineiras são adotadas. As informações colhidas junto aos diretores indicam um baixo grau de autonomia dos departamentos organizacionais quanto à tomada de decisões não rotineiras. As decisões

mais importantes, ligadas à necessidade de qualquer reformulação de metas, são adotadas centralizadamente através do superintendente da organização.

**Avaliação e Manutenção de Desempenho:** A verificação dos métodos de avaliação e manutenção de desempenho existentes na empresa teve como objetivos identificar o enfoque ou fatores preponderantemente analisados pela mesma, podendo caracterizar-se como uma avaliação focada em fatores internos, tais como custos, ou externos, com base em aspectos de participação de mercado.

O levantamento destes dados foi realizado com base nos documentos disponibilizados pela empresa para pesquisa e no questionamento aos seus diretores. Observou-se, através dos dados coletados, uma avaliação de desempenho organizacional elaborada primordialmente com base em dados internos, tais como, alcance das metas de vendas com base na projeção de vendas previamente estabelecida; alcance de metas de produção, a partir do cronograma de produção estipulado para os próximos dois anos; e, na realização do orçamento de investimentos, ou seja, comparação entre custos e investimentos planejados e realizados.

#### **4.2. Análise da postura estratégica adotada pela empresa**

Até o presente momento, foram apresentadas individualmente, as características organizacionais observadas na empresa objeto de estudo com relação aos aspectos salientados na classificação proposta por Milles e Snow (1978). No presente ítem, busca-se analisar conjuntamente estas características, resumidamente apresentadas na Tabela 12, adotadas pela empresa a fim de identificar a postura estratégica adotada pela mesma.

Tabela 12 - Características organizacionais apresentadas pela organização objeto de estudo:

Dimensões	Características Organizacionais	Forma apresentada
Orientação Mercadológica	Mix de Produtos	amplo
	Domínio de Mercado	limitado - apenas um segmento
	Monitoramento do Ambiente	*Foco no monitoramento do setor ao qual atende *Setor comercial / alta Administração * Pequena alocação de recursos
	Crescimento	* Incremental /cauteloso com base no crescimento potencial do mercado
	Vantagem Competitiva	*Profunda familiarização com o setor ao qual fornece produtos *Diferenciação Tecnológica - no produto
Orientação Tecnológica	Tecnologia de Produção	* Produção conforme necessidade do cliente - escopo * Alocação de recursos para desenvolvimento nos processos
Orientação Estrutural	Planejamento	*Planejamento intensivo *objetivos operacionais *top executivos - financeiro- produção - vendas
	Estrutura	*Funcional
	Composição da Coalizão Dominante	* Financeiro, vendas, produção
	Controle, Coordenação e Solução de Conflitos	* Departamentos sem autonomia. * Escalas de produção / vendas / custos.
	Sucessão Administrativa	* Recrutamento interno* área de procedencia: engenharia / produção / vendas
	Avaliação de Performance	* Comparação com metas estipuladas

Fonte: documentos e entrevistas realizadas na empresa

A ampla variedade de máquinas apresentada no mix de produtos elaborado pela empresa parece representar, a princípio, uma característica básica apresentada pelas organizações com postura estratégica do tipo prospectiva, na medida em que parece demonstrar uma preocupação da empresa em produzir uma ampla variedade de produtos no sentido de atender as diferentes demandas oriundas do seu ambiente externo.

Entretanto, observando-se que estas máquinas compõem apenas um estágio do processo de produção (manuseio e empacotamento) de um único setor industrial, tal característica demonstra estar melhor relacionada ao modelo de desenvolvimento de novos produtos apresentado por Miles e Snow (1978) como característico das empresas defensivas,

ou seja, representam muito mais uma forma de expansão da linha de produtos da empresa do que propriamente a busca de novas oportunidades de negócios junto a novos mercados. Desta forma, ao atuar junto a apenas um segmento de mercado do setor de bens de capital, fornecendo uma linha de produtos especificamente voltada para uma parte do processo de produção deste setor, a empresa pesquisada caracteriza-se por apresentar um foco na relação produto/mercado bastante limitado e específico, refletindo um enfoque de produção voltado para a capacidade atual de produção da empresa, e não no desenvolvimento de novas oportunidades de mercados e produtos.

Esta especificidade e limitação no domínio mercado/produto aliada ao amplo monitoramento elaborado pela empresa junto ao segmento industrial ao qual atende, parece permitir, conforme exposto pelos dirigentes da organização, a profunda familiarização da empresa com o seu mercado consumidor. Estes aspectos, associados a tecnologia inerente às máquinas e equipamentos produzidos, conforme exposição dos dirigentes da organização, estabelecem um domínio de mercado difícil de ser quebrado ou penetrado pelos concorrentes, fato que se comprova pelos seus altos percentuais de participação nas áreas geográficas onde a empresa atua. Ao possuir um amplo conhecimento do setor industrial ao qual atende e desconsiderar o desenvolvimento de novos produtos ou mercados (associados a outros setores industriais) a empresa tende a desenvolver detalhadamente suas metas graduais de ampliação e crescimento, tendo como base de análise o padrão de crescimento do setor industrial ao qual atende e a capacidade interna da organização de auto-financiamento, conforme foi possível observar através dos dados coletados em relação ao padrão de crescimento apresentado pela empresa.

A habilidade de uma organização em manter uma predominância dentro do segmento de mercado escolhido, está embasada, conforme explicitam Miles e Snow (1978) nas características relacionadas a sua orientação mercadológica, neste caso, predominantemente

voltada para uma orientação de enfoque (Porter, 1986) tendo como alvo estratégico apenas um segmento de mercado, e na sustentação proporcionada a esta orientação através das ações adotadas em relação aos seus problemas tecnológico e estrutural.

A familiaridade desenvolvida pela orientação de enfoque da organização com o setor ao qual atende, aliada às barreiras tecnológicas impostas à penetração de mercado por parte de concorrentes, tendo em vista a exclusividade adquirida pela empresa na compra de tecnologia e “know how” junto a uma das maiores empresas do setor, localizada na Europa, possibilita à empresa investir no desenvolvimento de processos de produção sem correr os riscos da vulnerabilidade ou incertezas de mercado. Desta forma, a principal questão de engenharia na organização pesquisada parece ser a de como comportar ou atender a necessidade de produção de várias linhas de máquinas ao mesmo tempo, uma vez que a empresa não desenvolve tecnologia ou novos produtos. Esta ênfase nos seus processos produtivos parece estar bastante delineada na observação dos rígidos controles de programação ou cronogramas de produção estabelecidos pela empresa.

Tais características, relacionadas a sua orientação mercadológica e tecnológica parecem estar refletidas em sua orientação estrutural ou padrão de arranjo existente entre as partes organizacionais e seus mecanismos de coordenação, decisão e controle. A organização pesquisada parece focar em sua orientação estrutural a questão de como manter o sistema funcionando conforme o previsto em suas metas, cronogramas e planos de ação, adotando, para tanto, um planejamento organizacional do tipo intensivo, na denominação de Miles e Snow (1978), voltado para a resolução de problemas internos tais como estabelecimento e controle do alcance de metas organizacionais relacionadas a vendas, produção e custos. A orientação tecnológica voltada à questão de como adequar a necessidade de produção de diferentes demandas dentro do sistema produtivo da empresa, solucionada através de um rígido sistema de planejamento de metas e cronogramas de produção das linhas de máquinas

conforme solicitação dos clientes, parece se refletir também em outras características de sua orientação estrutural, como por exemplo a estrutura funcional apresentada pela organização.

Este tipo de estrutura, conforme argumentam Miles e Snow (1978), serve bem às organizações que possuem uma tecnologia central, voltada a atender um domínio produto/mercado limitado, já que cada sub-unidade organizacional torna-se extremamente conhecedora e capacitada a perfazer uma boa performance em sua porção particular do processo de produção e distribuição. Esta estrutura organizacional funcional cria conforme salientam Miles e Snow (1978), grande interdependência entre as sub-unidades organizacionais, devido ao fato de que cada sub-unidade está engajada em apenas uma porção de todo o processo produtivo da empresa, o que requer, segundo os autores, um sistema de controle centralizado, conforme se pode observar nas ações adotadas pela organização estudada. Somente os executivos do alto escalão possuem a informação necessária e a posição apropriada para controlar as operações que se realizam nas várias sub-unidades organizacionais. A coordenação das atividades organizacionais através de rígidos cronogramas de produção e custos, observados na empresa, segundo Miles e Snow (1978), reduzem o volume de comunicação necessária entre as sub-unidades e a frequência na qual decisões não rotineiras são adotadas ou formuladas. Como resultado, os relacionamentos laterais são limitados. Qualquer conflito que possa surgir entre as sub-unidades pode ser administrado através dos canais hierárquicos normais.

A ênfase apresentada pela empresa no sentido de coordenar suas atividades de produção de maneira a manter a ação organizacional dentro dos padrões e metas de vendas, produção e custos, possui também, conforme lembram Miles e Snow (1978), implicações claras na administração dos recursos humanos e na alocação de recompensas aos seus membros. Neste caso específico, os empregados considerados “mais importantes” são aqueles que trabalham nas áreas de vendas, produção e controle de custos, tendo em vista a

necessidade de manter o amplo conhecimento sobre o segmento de mercado atendido, tarefa elaborada pelo setor comercial da empresa, necessidade ou capacidade de engenharia de produção de forma a atender as diversas demandas provenientes dos clientes, tarefa sob responsabilidade do setor de produção, e acompanhamento de custos e monitoramento do orçamento organizacional, efetuado pelo setor financeiro da empresa.

Tal enfoque parece destacar uma intensa preocupação com questões relativas ao controle, estabilidade e previsibilidade organizacional, preocupações estas que refletem uma postura estratégica, predominantemente, do tipo defensiva, conforme pode se observar nas características organizacionais comparativamente estabelecidas na Tabela 13 entre os aspectos organizacionais apresentados pela empresa pesquisada e as características de uma organização com postura estratégica do tipo defensiva conforme proposta elaborada por Miles e Snow (1978).

**Tabela 13 - Postura estratégica adotada pela empresa em estudo e a postura estratégica do tipo defensiva proposta por Miles e Snow (1978)**

Características Organizacionais	Forma apresentada	Orientação mercadológica relacionada a postura estratégica do tipo defensiva
Mix de Produtos	amplo	limitado
Domínio Mercado	limitado - apenas um segmento	pouco segmentado
Monitoramento do Ambiente	*Foco - monitoramento setor ao qual atende *Setor comercial / alta Administração * Pequena alocação de recursos	* avanços tecnológicos em produção * top executivos * pequena alocação de recursos
Crescimento	* Incremental /cauteloso com base no crescimento potencial do mercado	* Incremental/cauteloso com base na penetração de mercado
Vantagem Competitiva	* familiarização com o segmento "alvo" *Diferenciação Tecnológica - no produto	* preço
Orientação Tecnológica	* Produção conforme necessidade do cliente * Alocação de recursos para desenvolvimento nos processos	* produção em escala * Alocação de recursos para desenvolvimento nos processos
planejamento	*Planejamento intensivo *objetivos operacionais *top executivos - financeiro - produção - vendas	*planejamento intensivo *objetivos operacionais *top executivos, vendas, controladores, produção
Estrutura	*Funcional	funcional
Coalizão dominante	* Financeiro, vendas, produção	controladores, produção, vendas.
Controle, Coordenação e solução de conflitos	*Departamentos sem autonomia. * Escalas de produção / vendas / custos.	*departamentos sem autonomia *escalas de produção/ programação - formalização
Sucessão administrativa	* Recrutamento interno * área de procedencia: engenharia / produção / vendas	*recrutamento interno *áreas: produção / vendas / finanças
Avaliação de Performance	*Comparação com metas estipuladas	comparação com índices de eficiência passados

### **4.3. Análise das dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983)**

Miles e Snow (1978) argumentam que a adoção de uma postura estratégica do tipo defensiva envolve tipicamente, o estabelecimento e manutenção de um domínio estável sobre determinado segmento de mercado através de um mix de produtos rígido e limitado. Ao estabelecer este domínio, difícil de ser quebrado ou penetrado por suas concorrentes, tendo em vista a familiaridade da organização com o segmento em que atua, a organização busca manter um nível de produção alto e contínuo, preservando-a da vulnerabilidade das mudanças e incertezas do contexto organizacional. O sucesso deste tipo de postura estratégica, finalizam os autores, está na habilidade em manter agressivamente sua proeminência dentro do segmento de mercado escolhido.

Desta forma, o que parece caracterizar a postura estratégica adotada pela organização pesquisada em concordância com a postura estratégica do tipo defensiva proposta por Miles e Snow (1978) é seu enfoque em controle e previsibilidade, que pode ser observado através da tentativa da organização em estabelecer um domínio estável sobre o segmento de mercado em que atua, e internamente, através da orientação estrutural adotada pela organização, caracterizada por uma estrutura organizacional funcional, sistema de planejamento intensivo, coalizão dominante formada por membros ligados aos setores de produção, comercial e financeiro e avaliação de desempenho predominantemente voltada para a análise do alcance das metas organizacionais estabelecidas.

Alguns aspectos entretanto, parecem diferenciar a postura estratégica apresentada pela empresa em estudo e a postura defensiva proposta por Miles e Snow (1978). A postura estratégica do tipo defensiva apresentada por Miles e Snow (1978) está calcada, predominantemente, em uma estratégia de liderança de custo total (Porter,

1986), na medida em que enfatiza uma competência distintiva<sup>8</sup> frente ao seu ambiente concorrencial em termos de custos e, desta forma, em eficiência produtiva (Miles e Snow, 1978; Snow e Hrebiniak, 1980). Tal ênfase parece refletir, conforme exposto na fundamentação teórica do presente trabalho, a predominância de uma preocupação com o foco interno da organização, na medida em que estabelece a necessidade de rígidos controles sobre os processos internos da organização no sentido de alcançar uma otimização da utilização dos recursos da empresa.

Na postura estratégica predominantemente do tipo defensiva observada na organização em estudo, esta ênfase em custos não parece merecer atenção específica, ressaltando em sua observação, uma postura estratégica com ênfase no enfoque sobre determinado segmento de mercado. Desta forma, a postura estratégica adotada pela empresa parece não estar focalizada no seu processo produtivo, tentando criar um domínio de mercado através de sua competitividade em custos ou ênfase em eficiência, mas em seu alvo estratégico, onde este domínio de mercado dá-se através de sua capacidade em melhor satisfazer as necessidades de seu segmento particular de mercado (Porter, 1986).

Deste modo, ao invés de procurar atender seu mercado através de um mix de produtos rígido e limitado de produtos, conforme argumentam Miles e Snow (1978), observou-se que a organização possui um mix de produtos relativamente amplo, voltado para o atendimento mais adequado de seus clientes, apresentando uma grande disponibilidade de versões e tamanhos de máquinas e possibilidades de montagens de linhas de produção.

Da mesma forma, seu monitoramento do ambiente não está tão voltado para avanços em processos de produção, mas sim para o acompanhamento de seu segmento de mercado alvo, assim como sua vantagem competitiva, que não está voltada para preços, mas na familiaridade com o segmento alvo e habilidade em produzir diferentes produtos para este

---

<sup>8</sup> Snow e Hrebiniak (1980) definem como competência distintiva a capacidade da organização em fazer algo melhor do que as suas empresas concorrentes.

segmento. Tais características parecem demonstrar que a organização consegue construir através de seu enfoque no segmento alvo escolhido, uma profunda lealdade por parte dos seus clientes, permitindo à organização estabelecer um domínio de mercado “seguro”, isolando-a da vulnerabilidade competitiva em seu ambiente.

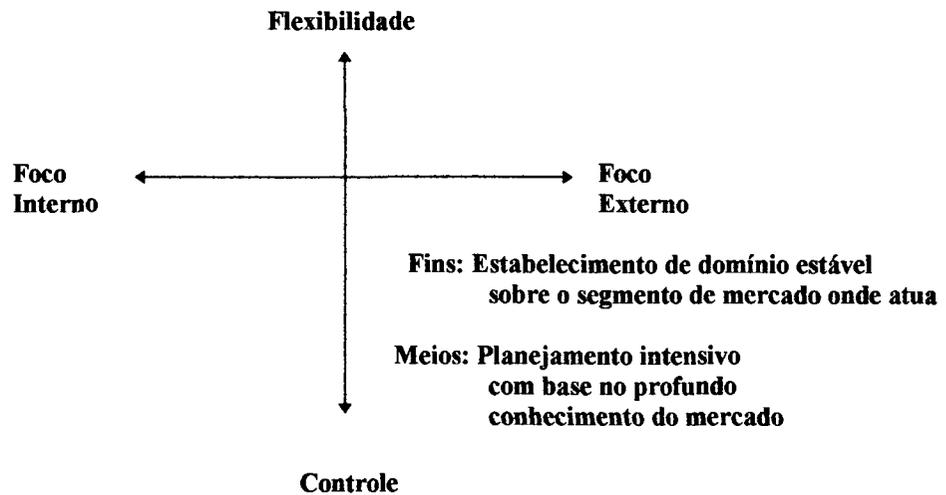
Esta postura estratégica, parece repousar, conforme explicita Porter (1986), na premissa de que a organização é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetiva e eficientemente do que seus concorrentes. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu mercado alvo em particular. Desta forma, esta postura estratégica parece refletir, predominantemente, valores tais como foco externo, na medida em que a organização está voltada para o seu segmento de mercado, e controle, no sentido de procurar manter a organização protegida das vulnerabilidades do ambiente, diversamente da postura estratégica defensiva proposta por Miles e Snow (1978) sedimentada em valores tais como foco interno e controle.

Desta forma, as características apresentadas pela organização objeto de estudo, relativas a sua orientação mercadológica parecem indicar valores preponderantes quanto às dimensões propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983), conforme pode-se observar através da Tabela 14. Estes valores podem representar uma concepção de eficácia conforme a representação gráfica elaborada na Figura 11.

**Tabela 14 - Orientação mercadológica e as dimensões de valores sugeridas por Quinn e Rohrbaugh.**

Orientação Mercadológica	Concepção de Eficácia - Dimensões de Valores		
	Foco Interno / Externo	Controle / Flexibilidade	Meios / Fins
Estabelecimento e manutenção de um domínio estável sobre um determinado segmento de mercado, através de: “mix” de produtos amplo, flexível para atender todos os clientes compreendidos no segmento atendido; segmentação de mercado limitada; vantagem competitiva baseada na tecnologia e na familiaridade com o mercado; monitoramento do ambiente relativo ao desenvolvimento econômico do setor ao qual atende realizado pelo alto escalão e crescimento cauteloso e incremental baseado no potencial de mercado.	Externo	Controle	Meios: enfoque / intensivo monitoramento sobre o segmento  Fins: estabelecimento de domínio estável sobre o segmento de mercado

**Fig.11 - Concepção de eficácia subjacente à orientação mercadológica**



A necessidade de possuir uma capacidade ou habilidade específica para manter o domínio sobre o segmento de mercado estabelecido como alvo parece conduzir a organização pesquisada a adotar uma orientação tecnológica diferenciada da proposta elaborada por Miles e Snow (1978). Conforme exposto anteriormente, a ênfase tecnológica apresentada pela empresa não se encontra em sua capacidade de produção ou produtividade, e sim na sua capacidade de atender especificamente as necessidades de seu mercado ou segmento alvo.

Desta forma, a orientação tecnológica adotada pela empresa pesquisada caracteriza-se por não estar atrelada à produção em escala, e sim, na produção de múltiplos lotes conforme a solicitação de seus clientes. Neste caso, a formalização nos processos produtivos buscando maior eficiência não se torna tão enfatizada quanto na descrição proposta por Miles e Snow (1978), tornando mais importante, a capacidade de engenharia da organização em seus processos produtivos no sentido de desenvolver mecanismos que possibilitem a mesma atender, individualmente, as diferentes demandas oriundas de seu segmento de mercado alvo.

Sua orientação tecnológica está voltada portanto, a um rígido e intenso sistema de

planejamento e coordenação de produção que permita a produção de diferentes máquinas e equipamentos de forma coordenada, não preocupada, especificamente com a questão de custos operacionais relacionados à tarefa produtiva.

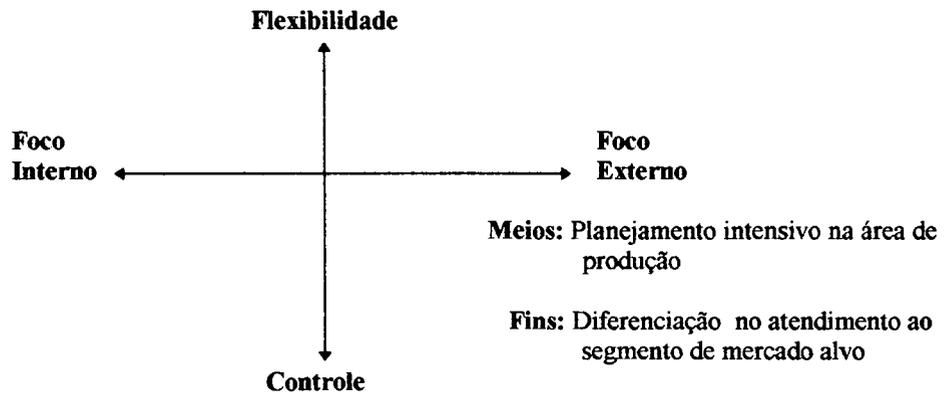
Outra característica importante observada na organização quanto a sua orientação tecnológica é a sua capacidade de adquirir a lealdade de seus consumidores com base na diferenciação tecnológica de seus produtos, através da aquisição de tecnologia de produtos junto a uma empresa européia. Tal característica possibilita a empresa manter uma estratégia defensiva, de proteção ou manutenção de domínio de mercado, baseada não em sua competitividade em preços, mas no diferencial de produtos, aliada à vantagem de não possuir o ônus financeiro do desenvolvimento tecnológico dos mesmos.

As características organizacionais apresentadas, relativas à sua orientação tecnológica parecem indicar valores preponderantes quanto às dimensões propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983), como apresentadas na Tabela 15. Estes valores podem representar uma concepção de eficácia conforme a representação gráfica elaborada na Figura 12.

**Tabela 15 - Orientação tecnológica e as dimensões de valores sugeridas por Quinn e Rohrbaugh.**

Orientação Tecnológica	Concepção de Eficácia - Dimensões de Valores		
	Foco Interno / Externo	Controle / Flexibilidade	Meios / Fins
Atendimento diferenciado aos clientes pertencentes ao seu segmento de mercado alvo, através de produção de lotes de produtos conforme solicitação do cliente, qualidade tecnológica, e modernização de seus processos de produção	Externo	Controle	Meios: Planejamento intensivo de produção e aquisição de tecnologia de ponta junto a outra empresa  Fins: Diferenciação e familiaridade no atendimento ao segmento de mercado alvo

**Fig.12. Concepção de eficácia subjacente à orientação tecnológica**



A orientação estrutural adotada pela organização parece acompanhar as ações e decisões apresentadas anteriormente quanto a sua orientação tecnológica e mercadológica. A importância do conhecimento do mercado ao qual atende e dos produtos que fabrica, parecem estar indicados, no tipo de recrutamento do alto escalão da empresa, predominantemente voltado para um recrutamento interno de empregados que possuem profundo conhecimento da organização, do segmento de mercado alvo e de seus produtos.

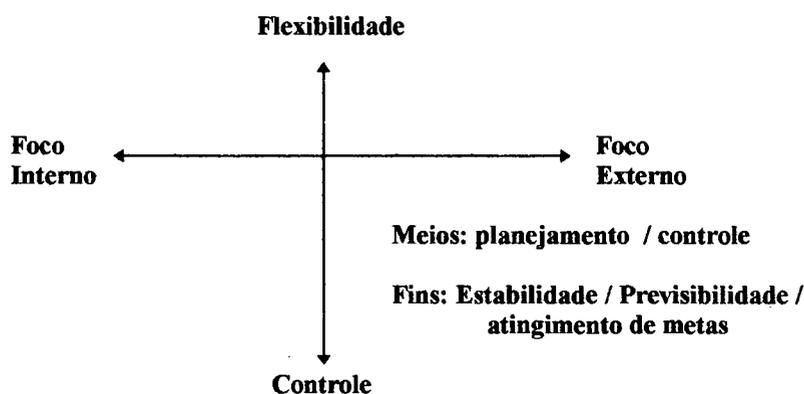
A necessidade de coordenação das várias atividades relacionadas à produção de diferentes máquinas que compõem um único sistema produtivo tende a exigir a existência de um planejamento e controle centralizado no alto escalão, o qual possui as informações necessárias para a tomada de decisão quanto às metas de produção a serem alcançadas. Esta ênfase no planejamento e controle parece influir também nos mecanismos de avaliação de seu desempenho, com base na comparação com metas estipuladas, e não nos índices de eficiência propostos por Miles e Snow (1978). As características apresentadas pela empresa parecem refletir também uma ênfase em valores relacionados ao foco externo, na denominação de Quinn e Rohrbaugh (1983), na medida em que demonstram uma preocupação mais voltada para o alcance dos objetivos organizacionais do que com os meios pelos quais estes objetivos poderão ser alcançados. Desta forma, a principal questão estrutural da empresa, é, como

manter o sistema funcionando conforme o previsto nas metas e planos de ação. Assim, a empresa tende a apresentar características organizacionais quanto a sua orientação estrutural como as demonstradas na Tabela 16 que apontam valores que podem representar uma concepção de eficácia conforme a representação gráfica elaborada na Figura 13.

**Tabela 16 - Orientação estrutural e as dimensões de valores sugeridas por Quinn e Rohrbaugh**

Orientação Estrutural	Concepção de Eficácia - Dimensões de Valores		
	Foco Interno / Externo	Controle / Flexibilidade	Meios / Fins
Estabelecimento de previsibilidade e controle, através de planejamento intensivo, estabelecimento de objetivos operativos, estrutura funcional, recrutamento interno e avaliação com base em metas estipuladas.	Foco Externo	Controle	Meios: planejamento / controle Fins: Estabilidade / Previsibilidade / atingimento de metas

**Fig. 13 - Concepção de eficácia subjacente à orientação estrutural**



#### 4.4. Concepção de Eficácia subjacente à Postura Estratégica adotada

Para alcançar o objetivo principal da presente pesquisa, de identificação da concepção de eficácia subjacente à postura estratégica adotada por uma organização do setor de bens de capital, elaborou-se, com base nos estudos de Miles e Snow (1978) e Quinn e Rohrbaugh (1983), um modelo analítico que proporcionasse o alcance deste objetivo. A partir deste referencial, procurou-se descrever as principais características da organização pesquisada e analisar as configurações evidenciadas por estas características quanto às suas orientações

mercadológica, tecnológica e estrutural, a partir dos argumentos de Miles e Snow (1978). Posteriormente, se buscou identificar nas orientações de mercado, tecnológica e estrutural da organização os valores relativos à eficácia organizacional, com base nas dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983) que pudessem identificar a concepção de eficácia subjacente à postura estratégica adotada.

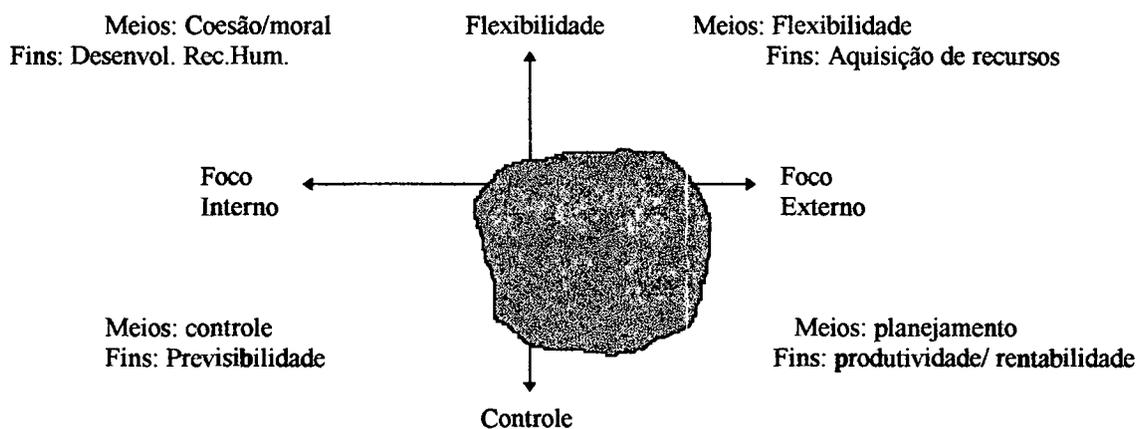
A justaposição das configurações relativas à orientação mercadológica, tecnológica e estrutural apresentadas no item anterior e representadas na Tabela 17, parece indicar que a postura estratégica adota pela empresa representa uma postura, predominantemente, do tipo defensiva. Entretanto, diferentemente da proposta por Miles e Snow (1978), a postura apresentada pela empresa reflete muito mais um enfoque externo, nos objetivos organizacionais e no seu segmento de mercado alvo, do que nos meios ou processos produtivos internos da organização.

**Tabela 17 - Postura estratégica adota pela organização e as dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983):**

Orientação Mercadológica	Concepção de Eficácia - Dimensões de Valores		
	Foco Interno / Externo	Controle / Flexibilidade	Meios / Fins
Estabelecimento e manutenção de um domínio estável sobre um determinado segmento de mercado, através de: "mix" de produtos amplo, flexível para atender todos os clientes compreendidos no segmento atendido; segmentação de mercado limitada; vantagem competitiva baseada na tecnologia e na familiariedade com o mercado; monitoramento do ambiente relativo ao desenvolvimento econômico do setor ao qual atende realizado pelo alto escalão e crescimento cauteloso e incremental baseado no potencial de mercado.	Externo	Controle	<b>Meios:</b> enfoque / intensivo monitoramento sobre o segmento <b>Fins:</b> estabelecimento de domínio estável sobre o segmento de mercado / rentabilidade
<b>Orientação Tecnológica</b>			
Atendimento diferenciado aos clientes pertencentes ao seu segmento de mercado alvo, através de produção de lotes de produtos conforme solicitação do cliente, qualidade tecnológica, e modernização de seus processos de produção	Externo	Controle	<b>Meios:</b> Planejamento intensivo de produção e aquisição de tecnologia de ponta junto a outra empresa <b>Fins:</b> Diferenciação e familiariedade no atendimento ao segmento de mercado alvo.
<b>Orientação Estrutural</b>			
Estabelecimento de previsibilidade e controle, através de planejamento intensivo, estabelecimento de objetivos operativos, estrutura funcional, recrutamento interno e avaliação com base em metas estipuladas.	Externo	Controle	<b>Meios:</b> planejamento / controle <b>Fins:</b> Estabilidade / Previsibilidade / atingimento de metas

A representação gráfica desta postura estratégica, apresentada na Figura 14, parece demonstrar a forte relação entre os valores tais como controle, ênfase no foco externo, planejamento, previsibilidade e alcance de metas, e a ação organizacional da empresa objeto de estudo. Tais valores, evidenciados na postura estratégica adotada pela organização, demonstram uma concepção de eficácia, predominantemente, correspondente ao modelo de objetivos apresentado na literatura, ressaltando aspectos tais como planejamento e estabelecimento de objetivos, como meios, e produtividade e lucratividade, como fins organizacionais.

**Fig. 14 - Concepção de eficácia subjacente à postura estratégica adotada pela organização pesquisada:**



Sob esta concepção de eficácia, a organização é visualizada, conforme salientam Cameron (1978), Coulter (1979), Quinn e Cameron (1983) como uma entidade racional, técnica e intencionalmente coordenada, a fim de alcançar um conjunto de objetivos específicos. A partir destes objetivos, a organização é vista como um conjunto de partes interligadas onde cada parte desempenha um papel claramente definido para o alcance dos mesmos (Morgan, 1986).

Tal concepção, conforme demonstrado na literatura revisada, baseia-se no alcance dos objetivos formalmente declarados pelo grupo dirigente, registrados nos relatórios internos da organização, como característica definidora de eficácia organizacional. Pressupõe, segundo a

literatura, a presença de características organizacionais tais como: padronização, tomada de decisão e controle centralizados junto ao alto escalão e planejamento intensivo voltado à manutenção da previsibilidade e estabilidade, aspectos estes, encontrados na organização objeto de estudo.

## 5. CONCLUSÕES

Conforme exposto na apresentação da presente dissertação, a partir do entendimento das organizações sob o enfoque sistêmico, grande parte das pesquisas na literatura organizacional tem caminhado ao encontro da perspectiva contingencial, afirmando que a estrutura, os processos e a orientação mercadológica das organizações são reguladas por contingências contextuais, tais como tamanho, tecnologia e ambiente. Entretanto, limitações a esta perspectiva determinística da relação contexto-ação organizacional tem sido levantadas, principalmente a partir da década de 90, por autores que, sob as mais diversas orientações teórico-metodológicas, passaram a argumentar por uma visão menos rígida desta relação, levando em consideração o papel das estruturas e processos cognitivos das pessoas que compõem as organizações na definição da ação organizacional.

Considerando que as organizações estabelecem decisões e ações objetivando implícita ou explicitamente a otimização do desempenho organizacional e, reconhecendo a inexistência de um significado único e último de desempenho, o presente trabalho partiu do pressuposto de que um fator influente no processo decisão/ação organizacional, e por consequência na adoção de uma determinada estrutura ou orientação mercadológica, são os valores, crenças e preferências predominantes entre os membros da organização em relação à eficácia organizacional.

Com base neste pressuposto, considerou-se que a ação organizacional pode ser interpretada como fortemente constituída pela influência dos valores, crenças e preferências predominantes na organização quanto à eficácia organizacional, e que estes valores, produzem, ao longo do tempo, uma concepção de eficácia que pode ser identificada através das características apresentadas pela organização.

Desta forma, compreendendo concepção de eficácia como o quadro de referência formado pelo conjunto de valores, preferências e crenças que dão significado à eficácia organizacional, e observando a ação organizacional sob o conceito de postura estratégica, definida como o conjunto de decisões e ações organizacionais adotadas em relação a sua orientação mercadológica, estrutural e de produção, elaborou-se o presente estudo objetivando identificar a concepção de eficácia subjacente à postura estratégica adotada por uma empresa do setor de bens de capital, de médio porte, localizada na região sul do Brasil.

Para alcançar este objetivo, procurou-se desenvolver um modelo de análise com base nos estudos de Mintzberg (1987, 1992), Miles e Snow (1978), e Quinn e Rohrbaugh (1983), de forma que possibilitasse (1) verificar de que forma se apresentam os aspectos organizacionais característicos da postura estratégica adotada pela Empresa, (2) classificar a postura estratégica da organização pesquisada, evidenciada por suas características organizacionais; (3) identificar, na postura estratégica da organização pesquisada, a forma como se apresentavam as dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983) quanto ao significado de eficácia organizacional, e, por fim, (4) identificar a concepção de eficácia, evidenciada pelas dimensões de valores referentes ao significado de eficácia organizacional, subjacente à postura estratégica adotada pela organização em estudo.

As características organizacionais apresentadas pela empresa pesquisada indicaram a adoção de uma postura estratégica predominantemente do tipo defensiva, na medida em que as mesmas demonstraram uma busca pelo estabelecimento e manutenção de um domínio produto/mercado estável sobre um determinado segmento de mercado. Conforme exposto, entretanto, as orientações mercadológica, tecnológica e estrutural apresentadas pela empresa parecem refletir uma diferenciação entre a postura do tipo defensiva proposta por Miles e Snow (1978) e a postura estratégica apresentada pela empresa.

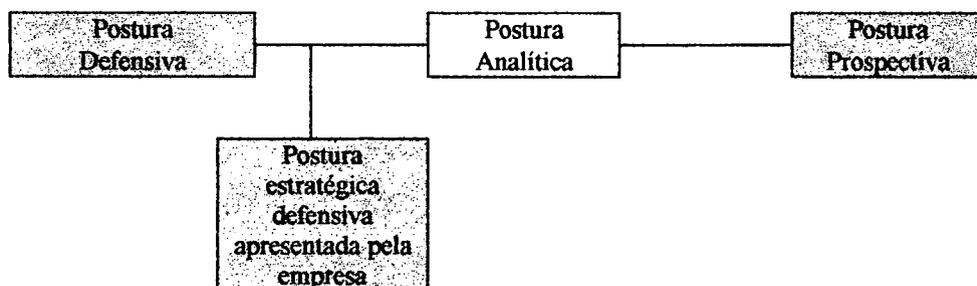
A postura estratégica do tipo defensiva proposta por Miles e Snow (1978) e a postura estratégica apresentada pela empresa objeto de estudo apresentam, subjacentemente, uma concepção de eficácia voltada para uma visão da organização como entidade racional, dada suas bases de avaliação de eficácia intimamente relacionadas ao conceito de objetivos. Estes padrões de comportamento diferenciam-se, entretanto, no fato de que o tipo de postura defensiva apresentado por Miles e Snow está calcado em uma concepção de eficácia ligada ao modelo de processos internos, centrado no conceito de eficiência e apresentando uma forte ênfase no controle dos processos produtivos da organização. A postura encontrada na organização pesquisada, diferentemente, apresenta uma concepção de eficácia voltada para o modelo de objetivos organizacionais, considerando mais importante a solução dos problemas organizacionais em si do que os meios criados para a solução destes problemas, e por este motivo considerada como contendo um enfoque mais externo (Quinn e Rohrbaugh, 1983).

Entende-se, portanto, com base na fundamentação teórica apresentada e nos resultados revelados pela pesquisa aplicada, que as pressões contextuais tais como tecnologia e ambiente tendem a exercer influência sobre as ações organizacionais, entretanto, estas ações não se consubstanciam simplesmente em ajustes a estas pressões. As pressões contextuais são reconhecidas e respondidas como tais pelos membros constituidores da organização, conforme a lógica de ação compreendida dentro de sua concepção de eficácia. No caso da empresa objeto de estudo, parece ser possível identificar uma forte predominância de uma concepção de eficácia relacionada ao modelo de objetivos. Esta concepção, baseada em valores como controle e foco externo - nos resultados organizacionais - parece determinar, por exemplo, que, frente a um possível acirramento no ambiente concorrencial, a organização tenderá a adotar uma postura estratégica mais voltada ao controle dos meios de produção e vantagem competitiva em preços, em oposição à adoção de uma postura de flexibilidade e diversificação de produtos e mercados, conforme apregoam os defensores de uma relação

contexto-organização sob a perspectiva determinística da abordagem contingencial. Tal comportamento reflete a importância da concepção de eficácia como variável explicativa da ação organizacional, na medida em que a teoria contingencial tem relacionado a necessidade de flexibilidade organizacional à turbulência e mudança ambiental. No caso específico, a ação organizacional parece tender a ser exatamente oposta.

Parece ser importante também, ressaltar alguns aspectos quanto à utilização dos estudos de Miles e Snow (1978) e Quinn e Rohrbaugh (1983) para a elaboração do presente modelo de análise. As características organizacionais levantadas por Miles e Snow para a análise da postura estratégica organizacional demonstram ser bastante abrangentes, de forma a possibilitarem uma boa observação da realidade organizacional. A tipologia proposta pelos autores, dentro de um contínuum entre padrões de comportamento defensivo e prospectivo, parece abarcar, juntamente com a postura estratégica do tipo reativa, de maneira bastante razoável, os diferentes padrões de comportamento organizacionais que podem ser encontrados na realidade. Neste estudo, especificamente, a postura estratégica apresentada pela empresa parece estar localizada, conforme apresenta a Figura 15, em uma postura estratégica predominantemente do tipo defensiva, possuindo, entretanto, um foco mais externo do que o descrito como característico nas organizações defensivas por Miles e Snow (1978).

**Figura 15 - Contínuum referente às diferentes posturas estratégicas e a postura estratégica apresentada pela empresa objeto de estudo**



As dimensões de valores propostas por Quinn e Rohrbaugh (1983) também se demonstraram úteis para a análise das ações organizacionais, na medida em que todas as organizações podem ser compreendidas através das dimensões de valores propostas, mesmo que possuindo as mais diversas características organizacionais.

O presente estudo, acredita-se, alcança sua intenção no sentido de desenvolver uma proposta de análise ou modelo experimental relacionando os valores referentes à eficácia organizacional e à postura estratégica organizacional. Evidentemente, o relacionamento estabelecido entre concepção de eficácia e ação organizacional apresentado neste trabalho, apesar de parecer encorajador, no sentido de identificar uma nova perspectiva para a análise organizacional e principalmente uma nova perspectiva para o estudo de eficácia organizacional com base nos diferentes significados inerentes ao termo e nos valores relacionados aos mesmos, não pode ser tomado como definitivo, já que um único estudo de caso não fornece evidências conclusivas da validade desta proposição, provendo apenas, um exemplo da utilidade potencial desta perspectiva de análise no diagnóstico e predição da ação organizacional.

Considerando-se que o presente trabalho é um dos primeiros neste sentido, e por isso exploratório, acredita-se que a relação concepção de eficácia - postura estratégica deve ser merecedora de novos estudos que intensifiquem a análise organizacional sob esta perspectiva.

Desta forma, sugere-se a realização de novos estudos, tais como: (a) estudos do tipo multicaso, que observem concepção de eficácia subjacente à postura estratégica de várias empresas inseridas em um mesmo contexto ambiental; (b) estudos longitudinais, observando as variações dos valores relativos à eficácia que podem decorrer ao longo do desenvolvimento da vida organizacional de uma empresa ou conjunto delas; (c) estudos comparativos, entre empresas relacionadas à setores econômicos diferenciados, que observem a diversidade de concepções de eficácia inerentes ao segmento econômico ao qual as

empresas estejam inseridas; (d) estudos com reaplicação do modelo, utilizando-se de diferentes tipologias organizacionais, como por exemplo a apresentada por Porter (1986). Especificamente em relação ao presente estudo de caso, a realização de um estudo longitudinal, acompanhando as mudanças que poderão ocorrer na organização pesquisada e em seu ambiente concorrencial, acredita-se, poderia contribuir substancialmente para o entendimento da ação organizacional adotando-se o presente modelo de análise.

No que concerne as características organizacionais apresentadas pela empresa objeto de pesquisa, vale ressaltar a congruência existente entre sua orientação mercadológica, tecnológica e administrativa, com base em sua estratégia competitiva voltada ao estabelecimento e manutenção de um domínio de mercado sobre um segmento industrial específico. É necessário observar, entretanto, que esta postura estratégica vincula fortemente a empresa ao desempenho econômico do setor ao qual atende. Uma possível crise neste setor tende a refletir diretamente no desempenho financeiro da empresa. Outra importante ameaça surge da possibilidade da formação de uma “joint-venture” entre empresa nacional e estrangeira, ou da vinda de uma concorrente multinacional, com o objetivo de concorrer diretamente pelo mesmo segmento de mercado.

Desta forma, parece ser importante a adoção de algumas ações que possam dar maior folego à empresa frente a uma eventual crise no setor ao qual atende, ou ainda, frente a um acirramento na concorrência sobre o segmento de mercado:

(a) a forte ênfase em controle observada na organização poderia voltar-se mais intensamente aos seus processos internos de produção. A adoção de programas voltados para o incremento de qualidade e produtividade, bem como a adoção de um programa de certificação ISO 9000, neste caso específico, parecem merecer crédito quanto aos resultados que podem oferecer à empresa. Estes programas, basicamente voltados ao controle

organizacional, na medida em que procuram aumentar a eficiência, além de proporcionar ganhos financeiros à empresa, aumentando sua atual margem de lucros, poderiam proporcionar maior competitividade, em termos de custos, da organização frente a um eventual acirramento da concorrência. Além disso, em primeira instância, tais programas tendem a ser bem recebidos na empresa, tendo em vista sua ênfase em controle, aspecto ressaltado nos valores organizacionais observados. Outro importante fator que indicaria a validade da utilização destes programas, que tem recebido grande destaque na literatura administrativa, está relacionado à sua grande aceitação junto ao mercado consumidor. Tem-se demonstrado que as empresas que utilizam destes programas tem adquirido um conceito favorável junto ao seu mercado consumidor e ao seu ambiente externo.

(b) um segundo aspecto importante está relacionado, conforme exposto anteriormente, à possibilidade de uma eventual crise no setor econômico ao qual a empresa serve. Neste caso, a empresa deve estar preparada para tal situação ampliando seu “mix” de produtos com base na sua linha atual de produção, descartando desta forma, novos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de mercados. Estes “novos” produtos poderiam ser criados através do fornecimento de partes e equipamentos, através de contratos de fornecimento ou terceirização, que compõem a atual linha de produtos da empresa, para empresas que fabricam mecanismos de armazenamento e logística para diferentes setores industriais. Tal ação, poderia possibilitar ainda, a princípio, a produção de equipamentos e partes em escala, fato que poderia até reduzir os custos de produção de suas máquinas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo. Makron Books do Brasil. 1977.
- ASTLEY, W. Graham & VAN DE VEN, Andrew H. **Central perspectives and debates in organizational theory**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 245-273, 1983.
- CAMERON, Kim S. **Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 604-629, 1978.
- CAMERON, Kim S. **A study of organizational effectiveness and its predictors**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 87-112, 1986a.
- CAMERON, Kim S. **Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness**. *Management Science*, vol. 32, n. 5, pp. 539-552, 1986b.
- CAMERON, Kim S. & WHETTEN, David A. **Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 26 pp. 525-544, 1981.
- CAMERON, Kim S. & WHETTEN, David A. **Organization effectiveness: one model or several?** In *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. New York. Academic Press Inc. 1983a.
- CAMPBELL, John P. **On the nature of organizational effectiveness**. In *New perspectives on organizational effectiveness*. California. Jossey-Bass Publishers. 1977.
- CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo. Editora Saraiva. 1985.
- COULTER, Philip B. **Organization effectiveness in the public sector: the example of municipal fire protection**. *Administrative Science Quarterly*, vol.24, pp. 65-81, março 1979.
- CUMMINGS, Larry L. **Emergence of the instrumental organization**. In *New perspectives on organizational effectiveness*. California. Jossey-Bass Publishers. 1977.
- CUMMINGS, Larry L. **Organizational effectiveness and organizational behavior: a critical perspective**. In *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. New York. Academic Press Inc. 1983.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo. Prentice Hall do Brasil. 1984.
- FOMBRUN, Charles. **Convergent dynamics in the production of organizational configurations**. *Journal of Management Studies*, vol. 26, n. 5, pp. 439-458. 1989.

- GOODMAN, Paul S. & PENNINGS, Johannes M. **Perspectives and issues: an introduction.** In *New perspectives on organizational effectiveness.* California. Jossey-Bass Publishers. 1977.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos.* Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil. 1984.
- HANNAN, Michael T. & FREEMAN, John. **Obstacles to comparative studies.** In *New perspectives on organizational effectiveness.* California. Jossey-Bass Publishers. 1977.
- HREBINIAK, Lawrence G. & JOYCE, William F. **Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism.** *Administrative Science Quarterly*, vol.30, pp. 336-349, 1985.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações.* São Paulo. Editora Atlas. 1978.
- KELLEY, Michael. **Impartiality and participant-interest theories of organizational effectiveness.** *Administrative Science Quarterly*, vol., pp. 1-25, março 1984.
- KELLEY, Michael. **A social-justice approach to organizational evaluation.** *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 272-292, junho 1978.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*, vol. 2. São Paulo. Editora Atlas SA. 1988.
- LEWIN, Arie Y. & MINTON, John W. **Determining organizational effectiveness: another look and an agenda for research.** *Management Science*, vol. 32, n. 5, pp. 514-538, maio 1986.
- LEWIN, Arie Y. & STEPHENS, Carroll. **CEO attitudes as determinants of organization design: an integrated model.** *Organization Studies*, vol. 15, n. 2, pp. 183-212, 1994.
- LYLES, Marjorie A. & SCHWENK Charles R. **Top management strategy and organizational knowledge structures.** *Journal of Management Science*, vol. 29, n. 2, pp. 155-174, março 1992.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **Eficácia organizacional de universidades: um modelo para teste empírico.** *Revista Brasileira de Administração de Empresas*, vol. 2, n. 2, pp. 203-225, julho/dezembro 1984.
- MEINDL, James R.; STUBBART, Charles & PORAC Joseph F. **Cognition within and between organizations: five key questions.** *Organization Science*, vol. 5, n. 3, pp. 289-293. 1994.
- MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure, and process.* New York. McGraw-Hill. 1978.
- MILLER, C. & DROGE C. **Psychological and traditional determinants of structure.** *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 539-560, 1986.

- MILLER, Danny & FRIESEN, Peter H. *Organizations: a quantum view*. New Jersey. Prentice Hall. 1984.
- MINTZBERG, Henry. **Crafting strategy**. Harvard Business Review, agosto 1987.
- MINTZBERG, Henry. **Five Ps for strategy**. In *The strategy process*. Mintzberg & Quinn (eds.). New York. Prentice Hall. 1992.
- MORGAN, Gareth. *Images of organization*. California. SAGE Publications. 1986.
- PERROW, Charles. **Three types of effectiveness studies**. In *New perspectives on organizational effectiveness*. California. Jossey-Bass Publishers. 1977.
- PFEFFER & SALANCIK. *The external control of organizations*. New York. Haper e Row. 1978.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro. Editora Campos. 1986.
- QUINN, James B. **Strategies for change**. In *The strategy process*. Mintzberg & Quinn (eds.). New York. Prentice Hall. 1992.
- QUINN, Robert E. & CAMERON, Kim. **Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence**. Management Science, vol. 29, n. 1, pp. 33-51, janeiro 1983.
- QUINN, Robert E. & ROHRBAUGH, J. **A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach of organizational analysis**. Management Science, vol. 29, n. 3, 1983.
- QUINN, Robert E. *Beyond rational management*. California. Jossey-Bass Publishers. 1989.
- SEASHORE, Stanley. **A framework for an integrated model of organizational effectiveness**. In *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. New York. Academic Press Inc. 1983.
- SCOTT, W. Richard. **Effectiveness of organizational effectiveness studies** In *New perspectives on organizational effectiveness*. California. Jossey-Bass Publishers. 1977.
- SHIRLEY, Robert & PETERS, Michael & EL-ANSARY Adel. *Strategy and policy formation*. New York. John Wiley & Sons, Inc. 1981.
- SMITH, Adam. *Riqueza das nações*. São Paulo. Hemus Editora Ltda. 1981.
- SMITH, Ken G., GUTHRIE, James P. & CHEN, Ming-Jer. **Strategy, size and performance**. Organization Studies, vol. 10, n. 1, pp. 63-81, 1989.
- SNOW, Charles & HREBINIAK, Lawrence G. **Strategy, distinctive competence, and organizational performance**. Administrative Science Quarterly, vol. 25, pp. 317-336, 1980.

WEICK, Karl & DAFT, Richard. **The effectiveness of interpretation systems.** In *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models.* New York. Academic Press Inc. 1983.

ZEY-FERREL, M. *Dimension of organizations.* California: Goodyear publishing, Co. 1979.

## 7. ANEXO

Roteiro de Entrevistas

## 1. Dados básicos da empresa

Ano de Fundação: _____	Faturamento Anual: _____
Número de empregados: _____	
Número de empregados ligados à produção: _____	
Número de empregados ligados à administração: _____	

ORIENTAÇÃO MERCADOLÓGICA:

<b>Mix de Produtos:</b> limitado - amplo
1) Quantos e quais são os grupos de produtos elaborados pela empresa?
2) Qual a periodicidade na renovação dos produtos produzidos pela empresa?
3) Qual o percentual de participação de cada linha de produtos no total de vendas da empresa?

<b>Domínio de Mercado:</b> pouca segmentação - ampla segmentação
4) Qual a área geográfica de vendas da empresa? No Brasil: _____ No exterior: _____
5) Qual o percentual das vendas totais de sua empresa nas seguintes áreas geográficas? Estado de SC? _____ Outros Estados? Exterior? _____
6) Qual a participação de mercado da empresa no Brasil e nos demais países onde atua? 6.1) Qual é esta participação por linha de produto?
7) A empresa adota algum tipo de segmentação de mercado? Qual?

<b>Vantagem Competitiva:</b> preço - diferenciação
8) Qual a característica predominante na negociação comercial da empresa? Preço? _____ Qualidade? _____ Diferenciação? _____ Prazo de entrega? _____
9) Qual o critério básico de compra de matérias primas? Preço? _____ Qualidade? _____ Prazo de entrega? _____
10) O que pode diferenciar seus produtos dos da concorrência? Preço? _____ Qualidade? _____ Diferenciação? _____
11) Quem são os principais concorrentes da empresa? onde estão localizados? o que produzem?

<b>Monitoramento do Ambiente:</b>	(Focus / Locus / alocação de recursos)		
12) A organização desenvolve algum tipo (formal ou informal) de monitoramento do ambiente?	Formal?	Informal?	Não desenvolve?
13) Que aspectos monitora?	Preço da concorrência? Inovações em produtos concorrentes?		Novos produtos?
	Desenvolvimento em novas tecnologias de produção?		
14) O monitoramento do ambiente é especificamente elaborado:	Pela alta administração?	Pelas sub-unidades?	Pelo departamento de P&D?
15) Qual o volume de recursos (% do faturamento bruto) é alocado no monitoramento do ambiente?			

<b>Crescimento:</b>	penetração de mercado	-	novos produtos/mercados
16) Qual a taxa de crescimento de vendas anual da empresa?			
17) Que fatores são responsáveis por esta taxa de crescimento?			
	Penetração de mercado .....	%	
	Desenvolvimento de mercados .....	%	
	Desenvolvimento de Produtos .....	%	
	Novos produtos para novos mercados .....	%	

<b><u>ORIENTAÇÃO TECNOLÓGICA</u></b>	-	foco nos processos	-	foco em produtos
18) Qual o volume de produção da empresa?				
19) Qual o percentual de participação de cada linha de produtos no volume total de produção?				
20) Qual a principal característica de produção:				
	(a) Produtos de mesma configuração - amplamente padronizados			
	(b) Produtos de mesma configuração com pequenas adaptações			
	(c) Produtos de mesma configuração com grandes adaptações			
	(d) Produtos de configurações diversas - conforme solicitação do cliente			
21) Qual o percentual do orçamento/investimentos está alocado no desenvolvimento do setor de produção?				
	Deste percentual, qual é a parte destinada a atualização do processo produtivo?			
	(maquinários, treinamento, hardware/software de gerenciamento de produção)			
	Deste percentual qual é a parte alocada em desenvolvimento de novos produtos?			
	(Departamento de P&D, testes)			

**ORIENTAÇÃO ESTRUTURAL / PROCESSUAL**

<b>Planejamento:</b>	Focus/ locus/ relação ação-planejamento
22) A organização desenvolve algum mecanismo de planejamento formal ou mecanismos de previsão?	
23) Que aspectos são trazidos para análise neste mecanismo de planejamento/previsões?	
Aspectos internos: custos, produção, capacidade de financiamento	
Aspectos externos: Market Share, concorrência, novos produtos	
24) Quais são as principais metas estabelecidas para a organização a curto, médio e longo prazos?	
25) Quem participa da definição destas metas (áreas ou departamentos)?	

<b>Estrutura:</b>	funcional	-	divisional/por produtos
26) Como está configurada a estrutura da empresa?			
27) Que critério departamental determina esta configuração?			
por produtos?                      por atividades?                      ambos?			

<b>Coalizão dominante:</b>	(áreas ou departamentos)
28) Quais áreas ou departamentos da organização participam da definição de metas e alocação de recursos?	

<b>Sucessão Administrativa:</b>	(área técnica de procedência / interno ou externo)
29) Qual a procedência dos principais executivos da empresa?	
Recrutamento interno ou externo.	
30) Qual a formação e atuação profissional destes executivos?	

<b>Controle, coordenação e solução de conflitos:</b>	padronização - supervisão direta
31) Que mecanismos são utilizados para acompanhamento/ monitoramento da produção?	
32) Qual a autonomia na tomada de decisão operacional? em que nível adm. as soluções são adotadas?	

<b>Avaliação e manutenção de desempenho:</b>	foco interno (comparação com índices passados) / foco externo (comparação com outras empresas)
33) A organização possui algum método formal de acompanhamento de desempenho?	
34) Que fatores são monitorados?	
35) Quem monitora?	