

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
Mestrado em Administração

**Adriana Cristina S. Gouvêa**

**CONFIGURAÇÃO DAS IMAGENS DOS GESTORES NA CONSTRUÇÃO CIVIL  
ACERCA DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

**Belo Horizonte**  
**2015**

**Adriana Cristina S. Gouvêa**

**A CONFIGURAÇÃO DAS IMAGENS DOS GESTORES NA CONSTRUÇÃO CIVIL  
ACERCA DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da  
Universidade FUMEC como requisito parcial à  
obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão estratégica das  
organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia em Organização e  
Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

**Belo Horizonte**

**2015**

G719c Gouvêa, Adriana Cristina S.  
A configuração das imagens dos gestores na construção civil  
acerca do conceito de estratégia organizacional. / Adriana Cristina S.  
Gouvêa. – Belo Horizonte, 2015.

99 f. : il. (algumas col.) ; 30 cm.

Orientador: Henrique Cordeiro Martins.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade  
de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico – Estudo de casos.  
2. Administradores – Estudo de casos. 3. Construção civil. I. Martins,  
Henrique Cordeiro. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências  
Empresariais. III. Título.

CDU: 65.012.2



**UNIVERSIDADE  
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

AGRADECIMENTOS

Dissertação intitulada “A configuração das imagens dos gestores na construção civil acerca do conceito de estratégia organizacional” de autoria de Adriana Cristina Souza Gouvêa, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Universidade FUMEC  
(Orientador)

Prof. Dr. Jefferson Lopes da Falce – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva – Faculdade Novos Horizontes  
(Examinador Externo)

Prof. Dra. Cristiana Fernandes De Muylde  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 17 de dezembro de 2015.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me capacitar e me trazer até aqui.

Ao meu marido Marcus Vinícius, pela companhia, compreensão, apoio, paciência e carinho constante.

A Ronald e Deise, pela torcida e admiração.

Ao Dr. Professor Henrique Cordeiro Martins, pela orientação, confiança e apoio. Sua paciência e estímulo foram muito importantes nos momentos de dificuldades

Aos Professores da Universidade FUMEC, que contribuíram para o meu processo de aprendizagem.

A todos os amigos e profissionais da área de engenharia que me ajudaram na elaboração deste trabalho.

Aos empresários, que colaboraram com seu tempo e com dados relevantes para a consumação desta pesquisa.

As colegas de mestrado, pela cumplicidade e convivência. Em especial a Lidiany Marques e Júlia Gandra, amigas e companheiras. Trocamos experiências e angústias.

Ao meu irmão Bryan, pela torcida e carinho.

*“A má notícia é que o tempo voa, a boa, é que  
você é o piloto.”*

MICHAEL ALTHSULER

## RESUMO

Este estudo descreve as ações de planejamento programadas para a implantação das estratégias organizacionais na construção civil, identificando exigências, limitações, expectativas e benefícios decorrentes dessa implantação, além de verificar as imagens ideativas construídas por seus gestores. A fim de alcançar essa finalidade, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagens qualitativa e quantitativa, desenvolvida através de um estudo de caso realizado em três construtoras que atuam em um mesmo segmento em Belo Horizonte, tendo como sujeitos seus gestores. Aos dados coletados, através de questionário de evocação livre e de entrevista semiestruturada, aplicou-se o método da análise de conteúdo, conduzindo ao entendimento de que as ações planejadas para a implantação das estratégias organizacionais, bem como as imagens construídas por seus gestores, são favoráveis aos resultados. Esta pesquisa identificou a imagem que os empresários do segmento da construção civil têm do conceito de estratégia organizacional, tendo sido utilizada a Técnica de Configuração de Imagens Ideativas (TCID), conceito diretamente ligado à forma pela qual os gestores entendem e aplicam a estratégia organizacional em suas empresas. Este estudo pretendeu contribuir para o aprofundamento de estudos relativos à implantação das estratégias organizacionais nas empresas, constituindo um ponto de partida para outros trabalhos relativos à implantação de tal processo. Esta é uma adaptação do Método de Configuração de Imagem (MCI), desenvolvido e evoluído por Schuler (2004), De Toni, Milan e Schuler (2005) e Schuler, De Toni e Milan (2014), bem como da técnica de configuração de imagem de serviços (TCIS), implementada por De Toni, Milan e Schuler (2005) e Milan e De Toni (2008).

**Palavras-chave:** Estratégia. Configuração de imagens. Organização de imagens. Percepção dos gestores.

## ABSTRACT

This study describes the planning actions for the implementation of organizational strategies in the civil construction sector. It identifies the demands, limitations, expectations and benefits from this implementation, and verifies the ideational images built by the managers from three construction companies that operate in the same market segment in Belo Horizonte. In order to reach this purpose, descriptive case study research was undertaken with those managers, with both quantitative and qualitative approaches. The method of content analysis was applied to the data, which was collected through free recall questionnaires and semi structured interviews. This led to the understanding that the planned actions for the implementation of organizational strategies, as well as the images built by the managers are favorable to the results. This research established the image the civil construction businessmen carry of the concept of organizational strategy. To achieve this, the Technical of Configuration Ideational Images (TCID), a concept directly connected to the manner in which the managers understand and apply the organizational strategy in their companies, was used. This study aimed to contribute to the furthering of studies regarding the implementation of organizational strategies in the companies, establishing a starting point to further studies on said process. This is an adaptation of the Image Configuration Method (ICM), developed and enhanced by Schuler (2004), De Toni, Milan and Schuler (2005) and Schuler, De Toni e Milan (2014), as well as of the Technical Configuration Image and Service (TCIS), implemented by De Toni, Milan and Schuler (2005) and Milan and De Toni (2008).

**Keywords:** Strategy. Images Configuration. Images Organization. Manager's Perception.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Principais elementos que configuram as imagens de produto .....	22
Gráfico 1– Configuração da imagem do conceito de Estratégia Organizacional – Construtora A .....	58
Gráfico 2– Configuração da imagem do conceito de Estratégia Organizacional – Construtora B .....	65
Gráfico 3– Configuração da imagem do conceito de Estratégia Organizacional – Construtora C .....	73
Gráfico 4– Configuração da imagem do conceito de Estratégia Organizacional – Construtoras A, B e C.....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro básico de questões .....	37
Quadro 2 – Cargo dos entrevistados nas construtoras .....	40
Quadro 3 – Estrutura de análise.....	51
Quadro 4 – Imagens ideativas de usuários-chave sobre a Estratégia Organizacional – Construtora A.....	58
Quadro 5 – Imagens ideativas de usuários-chave sobre a Estratégia Organizacional – Construtora B.....	65
Quadro 6 – Imagens ideativas de usuários-chave sobre a Estratégia Organizacional – Construtora C .....	73
Quadro 7 – Imagens ideativas de usuários-chave sobre a Estratégia Organizacional – Construtoras A, B e C.....	83
Quadro 8 – Características gerais das Construtoras A, B e C .....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de estabelecimentos no Brasil segundo tamanho e setor de atividade (2010/2011).....	29
Tabela 2 – Imagens identificadas e distribuídas pelas dimensões da configuração da imagem – Construtora A .....	54
Tabela 3 – Áreas de proximidade das manifestações em relação ao termo indutor – Construtora A .....	55
Tabela 4 – Classificação das manifestações segundo os elementos que caracterizam a imagem ideativa – Construtora A .....	56
Tabela 5 – Imagens identificadas e distribuídas pelas dimensões da configuração da imagem – Construtora B .....	60
Tabela 6 – Áreas de proximidade das manifestações em relação ao termo indutor – Construtora B .....	62
Tabela 7 – Classificação das manifestações segundo os elementos que caracterizam a imagem ideativa – Construtora B .....	63
Tabela 8 – Imagens identificadas e distribuídas pelas dimensões da configuração da imagem – Construtora C .....	68
Tabela 9 – Áreas de proximidade das manifestações em relação ao termo indutor – Construtora C .....	70
Tabela 10 – Classificação das manifestações segundo os elementos que caracterizam a imagem ideativa – Construtora C .....	71
Tabela 11 – Imagens identificadas e distribuídas pelas dimensões da configuração da imagem – Construtoras A, B e C.....	77
Tabela 12 – Áreas de proximidade das manifestações em relação ao termo indutor – Construtoras A, B e C.....	79
Tabela 13 – Classificação das manifestações segundo os elementos que caracterizam a imagem ideativa – Construtoras A, B e C .....	80

## LISTA DE SIGLAS

GCI	– Gráfico de Configuração das Imagens
MCI	– Método de Configuração de Imagem
VF	– Valor de Frequência
VO	– Valor de Ordem
VT	– Valor Total
TCID	– Técnica de Configuração de Imagens Ideativas
TCIS	– Técnica de Configuração de Imagens e Serviços

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Objetivo geral .....	15
1.2 Objetivos específicos .....	15
1.3 Justificativa .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 Estratégia organizacional e suas dimensões .....	19
2.2 Formulação da estratégia – imagem e influência no comportamento dos estrategistas .....	21
2.3 Organização das imagens na memória do gestor.....	24
2.4 Cenário atual da construção civil .....	26
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>32</b>
3.1 Análise dos dados.....	33
3.1.1 <i>Análise de conteúdo</i> .....	34
3.2 Técnica de configuração de imagens ideativas .....	34
3.3 Entrevista semiestruturada .....	38
3.4 Tratamento dos dados.....	38
3.4.1 <i>Entrevista</i> .....	39
3.4.2 <i>Questionário de evocação livre</i> .....	41
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 Antecedentes e formulação das estratégias .....	42
4.2 Eficácia do processo estratégico .....	45
4.3 Imagem dos gestores sobre a estratégia organizacional.....	52
4.3.1 <i>Imagem dos gestores sobre a estratégia organizacional             na Construtora A</i> .....	53
4.3.2 <i>Imagem dos gestores sobre a estratégia organizacional             na Construtora B</i> .....	60
4.3.3 <i>Imagem dos gestores sobre a estratégia organizacional             na Construtora C</i> .....	67
4.3.4 <i>Imagem dos gestores sobre a estratégia organizacional             nas três construtoras pesquisadas</i> .....	75
4.3.5 <i>Análise dos dados</i> .....	84
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>88</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE EVOCÇÃO LIVRE.....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário em que a concorrência é dinâmica e incerta, o processo de formulação de estratégias é utilizado pelas empresas como um balizador de suas decisões, de forma a preservar seu foco e proteger seu negócio. Modelos de planejamento tradicionais, voltados para um cenário estável com objetivo de identificar ameaças e oportunidades como embasamento para formulação de um plano, colocavam certezas na configuração do negócio como algo mais perene do que se configura atualmente. Para Schendel (1992), o vínculo entre estratégia e performance é ponto crítico do problema. Na definição de Mintzberg (2003), muda-se a estratégia porque alguma coisa fundamental mudou no ambiente. O fato de mudar a estratégia cria sua própria descontinuidade, tanto na organização, como no ambiente ao qual é imposta.

Esse contexto exige uma melhoria contínua da empresa, impõe padrões de desempenho superiores e requer uma mudança de mentalidade dos gestores; “a mentalidade administrativa tradicional não é capaz de conduzir uma empresa a competitividade estratégica nesse cenário competitivo”(HITT; IRELAND; HOSKISSON,2008, p.12).

É preciso considerar que as decisões empresariais não são fruto exclusivo de uma racionalidade econômica. As ações estratégicas dos dirigentes são influenciadas pelos valores e convicções pessoais, os quais orientam a maneira pela qual a empresa irá desenvolver sua competitividade estratégica. O crescimento do porte das organizações, normalmente, implica o incremento de sua complexidade estrutural. Esses elementos, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, advindos de diversos fatores, como avanço tecnológico, integração de mercados, concorrência internacional, além de mudanças no perfil demográfico e nos hábitos de consumo (MEIRELLES, 1995), obrigam as organizações a, constantemente, avaliarem suas estratégias e formas de implementação a fim de atingirem seus objetivos.

De modo geral, tal prática ocasiona a formulação da estratégia – campo de ação racional-instrumental e campo de conceitos e conteúdos que ocupam a mente dos dirigentes; a ciência cognitiva colabora na compreensão dos processos de tomada de decisão. Sabe-se que as imagens mentais que se configuram a partir da percepção de cada indivíduo constituem o elemento cognitivo básico do

comportamento humano, sendo responsáveis pelo direcionamento do comportamento das pessoas. As impressões e as convicções, ou seja, a forma como o homem vê e interpreta o mundo, são pressupostos básicos que determinam seu comportamento. A compreensão de como os principais gestores das empresas percebem a estratégia organizacional pode ajudar a entender como esses responsáveis pelo direcionamento das estratégias das empresas desdobram sua visão em ações, atitudes e comportamentos profissionais, contribuindo, assim, para prever pressupostos que conduzem dentro de cada ambiente competitivo (MILAN; DE TONI,2008).

Nas empresas de construção civil, que atuam em um ambiente cada vez mais competitivo e em constante mutação, com produtos cada vez mais complexos e sob influência de diversos *stakeholders* envolvidos, observa-se uma mudança de postura em busca de um diferencial de mercado. Com seu campo de atuação, antigamente restrito às atividades relacionadas à produção da edificação, as construtoras vêm atuando como integradoras de negócios e de conhecimento ao agregar novas atividades em seu escopo, ocasionadas pela crescente concorrência no setor que impulsionou a busca por estratégias objetivando estabelecer práticas que possibilitem a consolidação ao mercado, adequando as mudanças ambientais, agregando valor aos negócios atuais e inovando com novos negócios. Para Certo (2005), esse processo envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. Além disso, é fundamental que as principais funções de negócio dentro de uma empresa – produção, finanças e planejamento –estejam integradas a todo o processo de administração estratégica. Portanto, as decisões estratégicas são aquelas que permitem à empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos dentro do ambiente em que está inserida.

Parte do sucesso ou fracasso de uma organização está fortemente relacionada ao direcionamento estratégico que as organizações buscam. Ao considerar a importância do desenvolvimento e utilização da estratégia organizacional para as empresas alcançarem seus objetivos, é importante entender o significado da estratégia organizacional para os gestores, termo frequentemente empregado no cotidiano das empresas. Há, porém, uma carência de reflexão sobre sua definição e melhores desdobramentos, o que pode contribuir para tornar o

conceito difuso e impreciso para grande parte dos gestores (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA,2001).

Devido ao alto nível de concorrência existente no mercado, entretanto, as empresas devem intensificar a busca de qualificação para adoção de estratégias mais efetivas, com o propósito de estabelecer e consolidar uma vantagem competitiva sustentável, assegurando-lhes uma capacidade competitiva mais consistente e duradoura (PORTER,1985;1996;ROWE; BARNES,1998).

Contudo, nesses ambientes em constante mudança, frente ao aumento da competitividade no setor e da complexidade dos projetos em construção civil, assim como a necessidade de desenvolvimento de melhores produtos e serviços com objetivo de atender à demanda de mercado, vem-se exigindo das construtoras a busca pelo planejamento estratégico com objetivo de atingir vantagem competitiva. A importância do ambiente, portanto, é levada ao máximo, considerando-se a própria evolução das organizações como resultado da relação com o meio e os constantes desafios por ele impostos. A estratégia é sobre esse enfoque, o uso da imaginação e da lógica para responder ao meio ambiente de tal forma que se gere como resultante uma vantagem competitiva para a empresa (HENDERSON,1989).

Frente ao quadro, muitas ações estratégicas das organizações são direcionadas pelas imagens mentais que seus dirigentes fazem da conjuntura geral do negócio e do que seja o comportamento estratégico. A partir dessas questões, a pergunta que norteia este trabalho é: quais são as ações diferenciadoras de formulação e implementação das estratégias no setor da construção civil, considerando sua alta competitividade, e quais imagens ideativas são construídas pelos *stakeholders* sobre as estratégias definidas nas empresas?

Assim, para identificar a imagem que o conceito de estratégia organizacional tem para os empresários do segmento da construção civil, será utilizada a Técnica de Configuração de Imagens Ideativas (TCID). Essa qualificação está diretamente ligada à forma pela qual os gestores entendem e aplicam o conceito de estratégia organizacional em suas empresas. Esta é uma adaptação do Método de Configuração de Imagem (MCI), desenvolvido e evoluído por Schuler (2004), De Toni, Milan e Schuler (2005) e Schuler, De Toni e Milan (2014), e a técnica de configuração de imagem de serviços (TCIS), implementada por De Toni, Milan e Schuler (2005) e Milan e De Toni (2008). Portanto, o pressuposto básico da TCID é

a identificação de como os conceitos podem ser configurados pelo público alvo de interesse.

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro, introdutório, trata do objetivo geral, objetivos específicos e justificativa. No segundo capítulo, é realizado o referencial teórico abordando os conceitos de “estratégia” e os desdobramentos do termo estratégia, conceituando a “estratégia organizacional”, a “formulação da estratégia sua imagem e influência no comportamento dos estrategistas”, e tratando da “organização das imagens na memória do gestor”. Finalizando o capítulo, é abordado o “cenário atual da construção civil”. No terceiro capítulo, é abordada a metodologia utilizada, demonstrando a análise dos dados, a técnica de configuração de imagens ideativas, a entrevista semi estruturada e o tratamento dos dados. Finalizando, o quinto capítulo aponta as conclusões e recomendações do estudo.

### **1.1 Objetivo geral**

Descrever os processos de formulação e implementação das estratégias no setor da construção civil e analisar as imagens ideativas sobre as estratégias construídas pelos gestores dessas organizações.

### **1.2 Objetivos específicos**

- 1) Identificar os antecedentes da formulação estratégica no setor de construção civil, *vis-à-vis* a competitividade atual do setor;
- 2) Descrever como as empresas do setor de construção civil formulam suas estratégias;
- 3) Analisar a eficácia do processo de implementação da estratégia, bem como levantar as principais ferramentas utilizadas neste processo;
- 4) Analisar as imagens construídas pelos gestores deste setor sobre as estratégias definidas pelas empresas;
- 5) Realizar a comparação das imagens construídas pelos gestores deste setor sobre as estratégias definidas pelas empresas;
- 6) Analisar as imagens construídas pelos gestores do setor da construção civil deste segmento sobre o conceito de estratégia organizacional.

### 1.3 Justificativa

As imagens mentais que se configuram a partir da percepção de cada indivíduo constituem o elemento cognitivo básico do pensamento humano, sendo responsáveis pelo direcionamento do comportamento das pessoas. Sabe-se que as impressões e as convicções, ou seja, a forma como o homem vê e interpreta o mundo, são pressupostos básicos que influenciam seu comportamento. A compreensão de como os principais gestores das empresas percebem a estratégia organizacional pode ajudar a entender como esses responsáveis pelo direcionamento das estratégias das empresas, desdobram sua visão em ações, atitudes e comportamentos profissionais, contribuindo, assim, para melhor prever os pressupostos que conduzem a competição dentro de determinada indústria ou ambiente competitivo (DE TONI *et al.*, 2006).

O termo processo de administração estratégica remete ao dinamismo que as organizações atuais apresentam. Por se tratar de um ciclo, orienta para uma noção de continuidade. No entendimento de Certo (2005), o atual processo de administração estratégica é uma atividade contínua e interativa que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Para os autores, a correta aplicação do processo de administração estratégica implica incentivar o comprometimento dos membros da organização para que participem ativamente da definição das estratégias a fim de atingir suas metas. Segundo os autores, o contrário, ou seja, a falta de efetividade e a ineficácia na aplicação do processo estratégico contribuem para que as empresas percam posição no mercado e tenham baixa na lucratividade.

Mintzberg (2003) descreve o processo de administração estratégica de forma generalista, mas integra todos os passos fundamentais que deverão ser obedecidos. De acordo com o autor, a estratégia empresarial é um processo organizacional de várias formas inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura na qual é realizada. Ainda segundo ele, todo processo estratégico deve ser feito com a participação dos funcionários da organização, permitindo a retroalimentação do processo, denominado por ele de aprendizagem.

Segundo Saloner, Shepard e Podolny (2001), a administração estratégica possui passos bem definidos. Wright, Kroll e Parnell (2000) argumentam que a adequada gestão desses processos pode influenciar no desempenho das empresas.

Sustentam, ainda, que, uma vez implementada, a estratégia frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se. Por consequência das modificações, os elementos estratégicos também sofrem alterações.

Para Porter (1985,1996) e Rowe e Barnes (1998), frente ao aumento da competitividade existente entre as organizações, as empresas devem intensificar a busca de qualificação para adoção de estratégias mais efetivas, objetivando alcançar e consolidar vantagem competitiva mais consistente e duradoura. Segundo Milan e De Toni (2008), a busca pela qualificação possui relação com a forma pela qual os gestores entendem e aplicam o conceito de estratégia organizacional em suas empresas. Dessa forma, a análise como a estratégia organizacional é compreendida pelos gestores e o mapa de configuração de imagens se torna instrumento de grande importância na determinação desses fatores.

Frente a um mercado instável e a ambientes de incerteza, as construtoras buscam desenvolver suas estratégias com objetivo de atingir metas e alcançar resultados, desenvolvendo suas competências e aprimorando sua performance ao longo de sua existência. Observando-se a importância da administração estratégica na construção civil no cenário brasileiro, este estudo pretende descrever as ações de formulação e implementação das estratégias neste setor e analisar as imagens ideativas sobre as estratégias construídas pelos *stakeholders* dessas organizações. As imagens constituem uma das mais importantes partes do intelecto humano e são capazes de influenciar e direcionar o comportamento das pessoas (SCHULER; DE TONI; MILAN,2014). Por isso, resultados de sucesso ou de fracasso são subsídios para o direcionamento de novas decisões e novas estratégias (MACHADO-DASILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000; GENTNER, 1983).

Imagens adquiridas ao longo do tempo por determinado indivíduo se transformam em base de referências para a compreensão das várias situações e ambientes vivenciados. A imagem atual gera um ponto de partida para novas análises, determina quais situações receberão mais ou menos atenção, bem como expressam como as pessoas veem ou representam determinado objeto. Portanto, imagens fortemente construídas na mente de um gestor podem fazer com que ele não observe as mudanças ambientais que estejam ocorrendo ao seu redor, relevantes ao processo de tomada de decisão. Dessa forma, é possível identificar que a imagem influencia diretamente na observação das mudanças do ambiente e

no processo das informações que os gestores recebem sobre o contexto, impactando em seu comportamento, atitudes e ações (ZALTMAN, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000; SENGE, 2012).

## 2REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, são apresentados os pressupostos teóricos que fundamentam este trabalho. Inicialmente são elucidados os conceitos de “estratégia”. Na sequência, são evidenciados os desdobramentos do termo estratégia, conceitos de formulação, implementação das imagens formadas pelos gestores e o cenário da construção civil.

### 2.1Estratégia organizacional e suas dimensões

Estratégia organizacional pode ser compreendida como a busca por uma posição competitiva favorável, caracterizada pela criação de uma posição exclusiva e valiosa, de modo a efetuar *tradeoffs* claros contra as demais forças competitivas existentes no mercado, responsáveis pela rivalidade e a competição (PORTER, 2001; 2004). Portanto, é recomendável o fortalecimento de cadeia de valor do negócio e a maximização da performance dos processos e atividades da empresa, por meio de integração da cadeia de suprimentos em torno dos objetivos comuns e imprescindíveis para seu sucesso (PORTER,2004).

Quinn (1980) afirma que a estratégia é o padrão ou o plano que integra objetivos e metas, políticas e uma sequência de ações coerentes com a estrutura e os recursos da empresa. Para Porter (1996), como a estratégia se baseia em atividades únicas, singulares a determinada empresa, a definição de estratégia está relacionada a ser diferente dos competidores, significa escolher um conjunto de atividades diferenciadas para possibilitar a geração e a entrega de um *mix* único de valor aos clientes. Por sua vez, para Eisenhardt (1999), a estratégia é um processo de tomada de decisão da empresa, reforçado pela intuição coletiva. Thompson Jr. e Strickland III (2004) também comentam que a estratégia consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais focadas na melhoria do desempenho organizacional. Na visão de Daft (2012), a estratégia organizacional pode ser definida como um plano de interação com os ambientes competitivos, de modo a alcançar os objetivos da organização.

Ao considerar a complexidade intrínseca ao conceito de estratégia, Mintzberg (1987) e Mintzberg *et al.*(2006) defendem o reconhecimento explícito das definições múltiplas que ela compreende sem necessidade de uma “definição

correta”. Nesse sentido, Mintzberg (1987) apresenta cinco dimensões de definições – plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva– sobre as quais existem, logicamente, algumas inter-relações:

a) Plano (*plan*): é possível afirmar que estratégia é um conjunto de diretrizes para guiar determinada situação. Neste caso, ela é elaborada previamente à ação, na maioria dos casos é explicitada e apresenta um planejamento formal. Pode-se considerar a estratégia como um plano formal e específico para as escolhas de uma organização em um cenário, são intenções que asseguram o alcance dos objetivos vislumbrados;

b) Pretexto (*pretext*): dimensão da estratégia que constitui uma espécie de manobra ou truque, com a intenção de obter uma vantagem sobre o competidor ou um concorrente. Por exemplo, uma empresa pode divulgar no mercado a notícia de expansão de sua unidade fabril apenas com objetivo de desencorajar sua concorrente a montar uma unidade em determinado local. Esta manobra concentra atenção nos aspectos dinâmicos, competitivos e nos sinais de mercado;

c) Padrão (*pattern*): característica de comportamento padrão de uma organização que pode ser observada e percebida pelo mercado, ou seja, um padrão de uma corrente de ações. Citam-se, como exemplos, a estratégia de Picasso quando pintou quadros azuis por um período, assim como o comportamento da Ford Motors Company quando Henry Ford oferecia o modelo T na cor preta. Em outras palavras, esta definição de estratégia se refere à consistência no comportamento, pretendida ou não;

d) Posição (*position*): indica a demarcação do campo de atuação da empresa como nicho ou a posição que ela ocupa no mercado para evitar os competidores ou se sobressair em relação a eles. Trata-se de uma forma de contextualizar a empresa, inserindo-a em um ambiente competitivo, é a tática para detalhar cenários, mais ou menos importantes em decorrência dos ambientes;

e) Perspectiva (*perspective*): a estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo. Trata-se de estratégia como um conceito, consiste não apenas em uma posição escolhida ou desejada ao longo do tempo, mas também na forma como os gestores enxergam as oportunidades para a empresa perante o mercado. Para atender às perspectivas, a empresa pode adquirir uma posição agressiva adquirindo novas tecnologias e prospecção de novos

mercados, ou assumir uma posição defensiva, criando barreiras de proteção em relação a concorrentes e ameaças.

As cinco dimensões da estratégia apresentadas se integram, se relacionam sinergicamente e se complementam. Juntas, além de oferecerem uma base estratégica, também potencializam o desenvolvimento do processo de exercício de reflexão estratégica. Assim, por meio de planejamento, é possível antecipar o futuro pretendido e a ação integrada dentro da organização, com foco no objetivo a ser alcançado, ser capaz de posicionar a organização em termos de volume de negócios, participação de mercado (*market share*), lucro e rentabilidade (MINTZBERG, 1987; 2004; MINTZBERG *et al.*, 2006; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

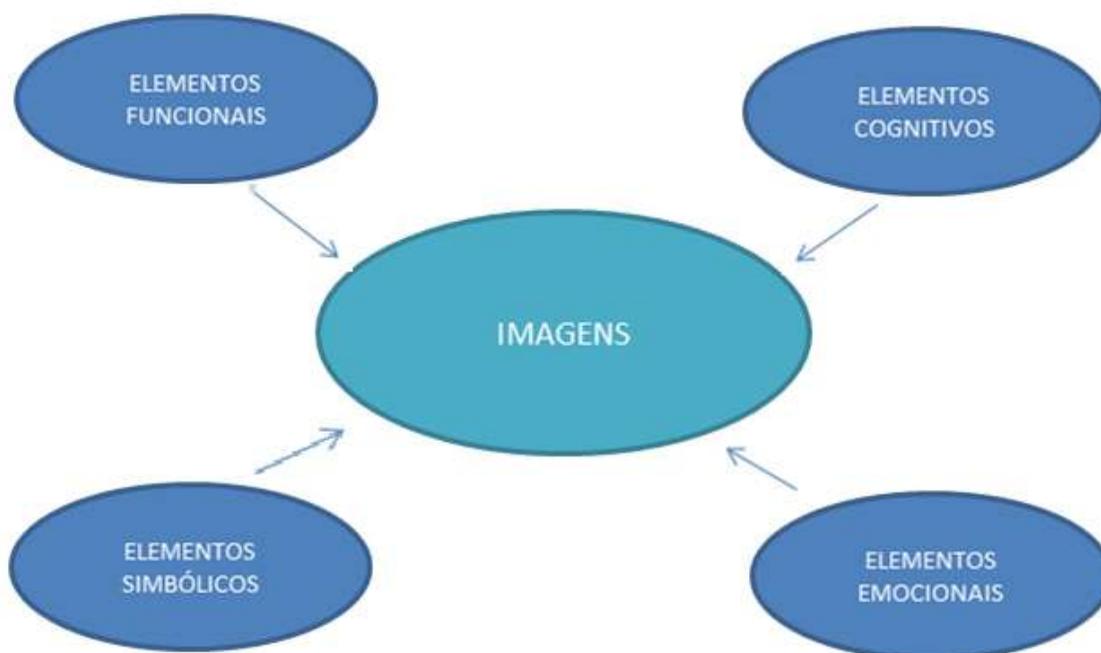
## **2.2 Formulação da estratégia – imagem e influência no comportamento dos estrategistas**

Pode-se pensar em estratégia organizacional como a busca por uma posição competitiva favorável ou ideal, caracterizada pela criação de uma posição exclusiva e valiosa, efetuando *tradeoffs* claros (PORTER,1985;2001). Nesse processo, é recomendado que os gestores reflitam se suas decisões contribuem para geração de valor para os clientes, se estão fundamentados em competências e recursos singulares e se há riscos iminentes e reais de esses recursos e competências serem imitados ou substituídos pela concorrência (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005). Do mesmo modo, fortalecer a cadeia de valor do negócio, maximizando a performance em cada área, processo e atividade da empresa, integrando fornecedores, clientes e demais *stakeholders* em torno de objetivos comuns são ações apontadas com imprescindíveis para o sucesso (PORTER, 1985).

Numa perspectiva mercadológica, Barich e Kotler (1991) apresentam quatro tipos de imagem: a da marca (como as pessoas percebem a marca particular em relação a suas concorrentes); a dos produtos (como as pessoas veem determinada categoria de produtos); a de *marketing* (a forma como são vistos a qualidade da oferta e o *mix* de *marketing* da organização) e a imagem corporativa (como as pessoas percebem a empresa como um todo).

Este trabalho parte do pressuposto de que a imagem se constitui de muitas dimensões, algumas tangíveis, algumas intangíveis; algumas mensuráveis, outras não mensuráveis; algumas significantes, outras insignificantes; algumas mutáveis, outras imutáveis. Assim a imagem combina um conjunto de fatores tangíveis (funcionais) e intangíveis (cognitivos, simbólicos e emocionais) (DE TONI *et al.*, 2006). Desse modo, pode-se supor que a imagem de produto é a construção sistêmica, podendo ser configurada a partir de um sortimento de elementos funcionais, simbólicos, cognitivos e emocionais, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1– Principais elementos que configuram as imagens de produto



Fonte:Lindquist (1975); Levy (1981); Goleman (1995); Ledoux (2001); Stern, Zinkhane Jaju(2001).

A imagem do indivíduo na sociedade depende da interpretação e apreciação de sua imagem pela própria sociedade. Sendo que cada um tem liberdade para perceber a realidade do jeito que lhe aprouver, logo as alternativas imaginativas são infinitas. Em vista disso, para Boulding (1968), a imagem provém de uma estrutura subjetiva de conhecimentos, é resultado de toda experiência passada do sujeito, em alguma forma de contato com o objeto da imagem. Assim, as imagens possuem um papel fundamental no direcionamento estratégico das organizações. Por meio delas, é possível moldar o pensamento e direcionar as ações estratégicas das organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000). A imagem

exerce papel importante na estratégia, pois, de acordo com Neves (2003), ela representa o que o indivíduo percebe da realidade.

Como modelos mentais, as imagens são aprendizagens passadas que se tornam a base para a interpretação da realidade, influenciando fortemente as ações das pessoas pelo viés cognitivo. Por meio desses modelos mentais, o processo de tomada de decisão é fundamentado na analogia das realidades vivenciadas pelo indivíduo, de modo a evitar, assim, o contato direto com o desconhecido. São as inferências, por meio das quais o indivíduo pressupõe a probabilidade de ocorrer o fato com base em uma proporção de modelos de eventos anteriores. Desse modo, ao longo do processo de desenvolvimento, o indivíduo deixa de utilizar marcas externas e passa a se apropriar de representações mentais do mundo real, os signos internos (OLIVEIRA, 1995). Por isso, resultados de sucesso ou fracasso são subsídios para o direcionamento de novas decisões e novas estratégias (GENTNER, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000). As imagens constituem uma das mais importantes partes do intelecto humano e são capazes de influenciar e direcionar o comportamento das pessoas (SCHULER; DE TONI; MILAN, 2014).

Imagens adquiridas ao longo do tempo por determinado indivíduo se transformam em base de referências para a compreensão das várias situações ambientais vivenciadas. A imagem atual gera um ponto de partida para novas análises, determina quais situações receberão mais ou menos atenção, assim como expressa como as pessoas veem ou representam determinado objeto. Portanto, imagens fortemente construídas na mente de um gestor podem fazer com que ele não observe as mudanças ambientais que estejam ocorrendo ao seu redor, relevantes no processo de tomada de decisão. Dessa forma, é possível identificar que a imagem influencia diretamente na observação das mudanças do ambiente e no processamento das informações que os gestores recebem sobre o contexto, impactando em seu comportamento, atitudes e ações (ZALTMAN, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000; SENGE, 2012).

### **2.3 Organização das imagens na memória do gestor**

Os esquemas interpretativos, ou imagens, exercem papel fundamental no direcionamento estratégico das organizações. Por meio das imagens é possível moldar o pensamento e direcionar as ações estratégicas das organizações (MACHADO-DA-SILVA;FONSECA;FERNANDES,2000).

Cabe salientar que as imagens constituem os conceitos e as relações que um indivíduo utiliza para compreender as várias situações ou ambientes em que está inserido. As imagens fornecem um ponto de referência, representando uma âncora, um começo a partir do qual se inicia a ação. As imagens atuais determinam que informações receberão mais atenção ou não, e expressam o modo como as pessoas veem ou representam um objeto (MILAN; DE TONI,2008).

As diferentes perspectivas do entendimento de como as imagens são organizadas na mente do indivíduo são observadas através de duas teorias: teoria das representações sociais e teoria do núcleo central.

A teoria das representações sociais (TRS), abordada inicialmente por Moscovici (1978,1988), busca explicar a forma como ocorrem as influências sociais e como cada indivíduo constitui e armazena seus modelos mentais. Ela apresenta a constituição dos modelos mentais como um processo socialmente mediano, é o modo como o grupo de pessoas forma o conhecimento do cotidiano que influencia no comportamento das pessoas e do contexto organizacional. Para Breakwell (2001), os canais de informação apresentam forte influência na formação dos indivíduos, são ligações sociais compreendidas por um conjunto de crenças, convicções e valores amplamente compartilhados pelas pessoas, com a finalidade principal de familiarizar os eventos e seus significados que foram atribuídos pela sociedade.

A TRS sugere a determinação dos modelos mentais de qualquer objeto, ou fenômeno, por meio da inclinação do indivíduo, que constitui uma forma de ancoragem mental. Este processo observa os significados difundidos socialmente e o consenso por meio da comunicação entre pessoas (BREAKWELL, 2001). Desse modo, é possível perceber forte influência das relações sociais nos modelos mentais, bem como nos modelos de estratégia organizacional, a partir dos conceitos das crenças compartilhadas entre os membros de uma subcultura discreta, específica, particular. Isso não significa que os membros de uma mesma subcultura

apresentem um modelo mental idêntico de estratégia organizacional, mas podem compartilhar uma série de elementos (MILAN; DE TONI, 2008).

A teoria do núcleo central sugere que o homem processa e organiza as informações de forma dinâmica, adapta as interpretações ao ambiente ao qual está inserido e permanece em constante mutação, de forma evolutiva em torno de um núcleo central e de um conjunto de elementos periféricos. Portanto, os atributos dos modelos mentais serão tão mais próximos de uma imagem coletiva quanto mais elevado for o número de indivíduos que os percebam da mesma maneira. (ABRIC, 1984; SÁ, 1996, 2002; CHAPMAN; FERFOLJA, 2001). Os atributos são compreendidos como rede de relações entre os dados presentes na mente humana, são expectativas que fornecem uma estrutura capaz de interpretar e compreender as informações sobre determinado objeto que chegam ao sujeito (AKHTER; ANDREWS; DURVASULA, 1994). O núcleo central é determinado em parte pelo modelo do objeto e, por outra, pela relação que o indivíduo mantém com esse objeto. Sendo assim, pode-se definir que o núcleo central é constituído por um conjunto de representações, compostas de um ou mais elementos, cuja ausência desestruturaria a percepção do indivíduo, podendo resultar em uma significação completamente diferente (SÁ, 2002).

Os atributos que compõem o núcleo central são marcados pela memória coletiva, são resistentes a mudanças e têm como objetivo principal gerar uma imagem do contexto. Este sistema central é envolvido por sistemas periféricos flexíveis, sensíveis e adaptáveis ao contexto que está inserido, de modo a permitir a adaptação a diferentes realidades, bem como diferenciação do conteúdo e a proteção do sistema central. Os sistemas periféricos são caracterizados pela proximidade às práticas do dia a dia e pela capacidade de mudança (ABRIC, 1996; DE TONI, 2005). Dessa forma, é possível entender que a imagem é um conjunto de significados e esquemas associados e organizados em torno dos elementos centrais socialmente compartilhados e aceitos em uma subcultura. A partir do uso da imagem mental que os gestores possuem em torno da estratégia organizacional, pode-se explicar conceitualmente como se dá a configuração da realidade organizacional, de modo a compreender melhor a estratégia e as práticas organizacionais adotadas, a população e amostra pesquisada (MILAN; DE TONI, 2008).

## 2.4 Cenário atual da construção civil

A construção civil é atualmente o ramo da indústria que apresenta um dos maiores crescimentos na economia mundial e brasileira. Segundo dados do IBGE (2015), por meio do Sistema Nacional de Pesquisas e Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI), o ramo da construção civil no Brasil atingiu em torno de 64 mil empresas em atividade, o que motivou a geração de dois milhões de empregos a um custo de R\$ 86 bilhões de reais entre janeiro a março de 2015, impactando, assim, na geração de obras no valor de R\$ 119,5 bilhões. Este aumento deve-se ao fator de acréscimo da renda familiar, do emprego e do crescimento no consumo. Este abrangeu, conseqüentemente, as três áreas da construção civil, que são construção de edifício, obras de infra estrutura e serviços especializados.

Neste cenário, os desafios, peculiaridades e especificidades dos projetos tornam a execução e o controle dos processos insuficientes para se alcançarem os objetivos e metas organizacionais. O aumento da competitividade no setor e da complexidade dos projetos de construção civil vem exigindo das construtoras a busca por estratégias para se manterem em um ambiente de incertezas.

O setor da construção civil é uma atividade econômica que representa uma parcela importante do produto interno bruto dos países, e cujo produto representa um grande investimento, tanto para as empresas quanto para seus clientes. (AZEVEDO, 2011).

No Brasil, geograficamente, essa indústria é predominante nas regiões Sudeste e Sul, representadas na sua maioria por pequenas e microempresas que contratam trabalhadores de pouca qualificação formal. A extensa e complexa cadeia produtiva da construção civil exerce forte alavancagem econômica nos setores que lhe servem de fornecedores de insumos, sendo importante indutora do crescimento para essa atividade. A produção realizada pela construção civil, na maior parte, está relacionada às obras públicas, o que constitui um importante instrumento de política pública na geração de emprego e renda. Dessa forma, a construção civil torna-se fundamental para novos ciclos de crescimento no Brasil. O aumento da produção pode ocorrer por incentivos como concessão de créditos a juros mais compatíveis e por incentivos fiscais (TEIXEIRA; CARVALHO, 2005).

Para Gradwohl, Freitas e Heineck (2011), o Estado tem desenvolvido políticas para a construção civil através da montagem de um aparato financeiro e institucional que visava não propriamente à construção, mas à criação de empregos e distribuição habitacional.

A fim de que esse crescimento industrial atingisse elevado nível na geração de empregos e, concomitantemente, elevado número de obras em todo o país de maneira organizada e distribuída, Alencar e Santana (2010) referenciam a importância do gerenciamento de projetos na construção civil, direcionando os colaboradores e materiais por meio das estratégias definidas pelo Gerenciamento de Projetos (GEP), alcançando as metas definidas com o planejamento macro da organização. Portanto, este processo gerencial é de essencial importância no que tange às estratégias que venham a ser estabelecidas posteriormente a ele.

Alencar e Santana (2010) demonstram em seus estudos a existência de quatro instrumentos que compõem o processo de trabalho da GEP na construção civil: alocação de recursos, competência dos gerentes de programa, gerenciamento de custos/economia e medição de desempenho de projetos.

Os projetos dentro da construção civil têm características de planejamento gerencial, uma vez que passam por retestes ou reengenharia em seus pontos principais. Segundo Vargas (2003), as características pertinentes aos planos são a temporaneidade, a individualidade do produto desenvolvido, a complexidade e a incerteza. Essa estratégia evita surpresas durante a execução dos trabalhos, permitindo a adição de novas técnicas que caracterizam uma diferenciação dos produtos, antecipando situações em que não haja favorecimento de terceiros, elaborando orçamentos quantitativos no início do planejamento, adequando a alocação de colaboradores, bem como dos recursos de equipamentos e materiais necessários, e a reengenharia deste planejamento, no caso de efeito negativo no processo gerencial.

Com isso as organizações, de caráter público ou privado, instituíram que esse processo poderia ser “agilizado”, evitando perda de tempo na reformulação destes procedimentos. Nesse sentido, Alencar e Santana (2010) relatam que a competitividade entre as instituições determinou uma busca incansável por um sistema gerencial que “otimizasse” o tempo e os custos, criando uma reflexão sobre um diagnóstico mais aprofundado do ambiente de gerenciamento de projetos.

No que tange ao setor da construção civil, as empresas de pequeno e médio porte são comprimidas entre as grandes empresas que dominam o mercado de alta renda e pelo setor informal, que lhes rouba os consumidores de renda média e baixa. Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que, ao formular as estratégias, as organizações precisam se preocupar em adotar um perfil empresarial. Ou atuam em um único negócio, podendo, também, atuar em vários negócios relacionados, ou em vários negócios não relacionados. Para os autores, essa estratégia é definida como a estratégia no nível empresarial. Na estratégia, no nível da unidade de negócio é necessário definir como a empresa deve competir no setor ou negócio escolhido.

A Tabela 1 apresenta a classificação do porte da empresa segundo o setor de atividade, no Brasil.

Tabela 1–Número de estabelecimentos no Brasil segundo tamanho e setor de atividade (2010/2011)

Anos	Setores															
	Indústria				Construção Civil				Comércio				Serviços			
	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde	Micro	Peq.	Média	Gde
2000	190.841	32.926	7.420	1200	58.952	8.253	1.569	182	639.573	82.789	5.382	2.919	583.725	103.109	13.678	17.047
2001	195.346	34.015	7.415	1253	59.629	8.647	1.648	195	675.022	88.941	5.724	2.955	604.946	108.203	13.999	17.899
2002	202.151	35.320	7.654	1322	62.329	8.752	1603	153	715.423	96.265	6.201	3.163	632.887	113.676	14.312	18.659
2003	205.316	36.086	7.788	1378	58.794	8.329	1.501	162	746.138	102.439	6.618	3.394	649.284	117.242	14.472	19.065
2004	211.819	39.024	8.404	1559	59.483	8.693	1.609	177	786.198	111.748	7.499	3.855	671.547	122.753	15.146	19.618
2005	219.620	40.492	8.524	1609	60.067	9.159	1.780	242	830.048	119.300	8.124	4.312	694.222	129.842	15.811	20.431
2006	234.062	42.975	9.187	1735	63.670	10.290	2.064	273	861.493	125.372	8.550	4.790	718.276	135.364	16.385	21.277
2007	238.166	45.100	9.744	1932	69.206	11.596	2.348	312	889.205	135.013	9.733	5.424	739.973	142.328	17.209	22.130
2010	607.872	49.154	12.514	2123	255.932	17.148	4.215	468	2.989.436	164.595	19.303	5.749	1.925.533	111.257	23.619	24.121

Fonte: Anuário Estatístico Micro e Pequena Empresa –SEBRAE (2011).

De acordo com Porter (1986), as grandes empresas não são necessariamente mais lucrativas que as pequenas, pois se uma empresa pequena segue estratégias especializadas, pode atingir uma maior diferenciação do produto ou uma progressividade tecnológica mais alta ou um atendimento superior em seus nichos de produtos particulares do que as empresas maiores. Em tais indústrias, as empresas pequenas terão uma maior rentabilidade do que as grandes operando com uma linha mais ampla. Na visão de Porter (*apud* HAYASI; NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1995), quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia, devido à alta sensibilidade das pequenas empresas frente às variações do mercado. Em função da simplicidade das pequenas empresas, dada sua estrutura pouco desenvolvida e pela limitação de recursos, torna-se fundamental para as MPEs criar condições que favoreçam o processo estratégico, de maneira a conseguir bases competitivas no ambiente dinâmico, que é o mercado empresarial.

Para este setor, a implantação de um empreendimento imobiliário demanda dois tipos complementares e inter-relacionados de competências: a gestão da produção e a gestão do empreendimento. A gestão da produção, de acordo com Fabricio (2002), trata de processos e práticas de trabalho que admitem repetição ou reprodução, como uma indústria seriada, enquanto o empreendimento pode ser caracterizado como um projeto único, temporário, multidisciplinar e com características próprias que exigem uma gestão específica.

Contudo, frente ao mercado cada vez mais competitivo e em constante mutação, com empreendimentos cada vez mais complexos e diversos agentes envolvidos para sua viabilização, Vargas (2009) identifica uma mudança de postura das construtoras em busca de um diferencial de mercado.

A crescente concorrência no setor impulsionou as construtoras a buscarem estratégias para estabelecer práticas de gestão que possibilitem acompanhar as mudanças do ambiente, agregando valor aos negócios atuais e inovando com novos negócios; além de desenvolver metodologias e aplicar práticas de administração estratégica, aspecto fundamental a ser explorado pelas construtoras para melhorar seu desempenho (ICHIJO; NONAKA, 2007).

O crescimento do porte das organizações normalmente implica incremento em sua complexidade estrutural. Esses elementos, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, advindos de diversos fatores, como avanço tecnológico, integração de mercados, concorrência internacional, além de mudanças no perfil

demográfico e nos hábitos de consumo (MEIRELLES, 1995), obrigam as organizações a, constantemente, avaliarem suas estratégias e formas de implementação para atingirem os seus objetivos.

Dessa forma, suscitou-se o interesse deste estudo em analisar as imagens que são formuladas pelos *stakeholders* deste setor. De acordo com Milan e De Toni (2008), imagens fortemente arraigadas podem levar os gestores a não enxergarem mudanças ambientais (internas e externas) relevantes e a não tomar decisões adequadas rapidamente, impactando em sua atitude e ação.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi organizada em duas fases. A primeira, de caráter qualitativo, visa estudar o fenômeno para identificação de variáveis e análise de conteúdo através de entrevistas semi estruturadas com diretores das três principais construtoras de Belo Horizonte.

A segunda fase, de natureza quantitativa, visa analisar os gestores por meio de questionários utilizando a técnica de configuração das imagens ideativas.

Em relação ao tipo de pesquisa descritiva e aos meios utilizados, será um estudo de casos. A unidade de observação será formada por três construtoras do mesmo seguimento de serviços, que atuam no mercado de Belo Horizonte. A unidade de análise é composta por: i) Diretores; ii) Gestores. A coleta de dados será realizada, na primeira fase, por meio de entrevistas semi estruturadas com diretores na segunda fase, será aplicado aos gestores um questionário seguindo o roteiro básico de De Toni(2008).

A pesquisa qualitativa propõe-se a [...] “examinar e refletir para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”, obtendo dados, “*plenos de significados*, já que captam a riqueza de detalhes e as nuances dos fenômenos” em estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.26-63).

Já a pesquisa descritiva busca informações sobre determinado fenômeno, avaliando e descrevendo o comportamento desse fenômeno (COLLIS; HUSSEY,2005).

A segunda fase terá como objetivo validar os instrumentos e testar o modelo estrutural. Seguirá uma estratégia quantitativa através de *survey*. O método de *survey* apresenta-se como adequado para essa fase, pois se aplica à quantificação dos dados e permite a generalização dos resultados para a população (MALHOTRA, 2006).

A técnica de configuração de imagens ideativas (TCID) é um instrumento de pesquisa que utiliza por base métodos já desenvolvidos e validados, tais como: o *Customer Window* (APDG, 1994) e o *Framework for Marketing Image Management* (BARICH; KOTLER, 1991), além de métodos desenvolvidos por pesquisadores europeus, com objetivo de acessar a configuração das representações sociais (ABRIC, 1984; MOSCOVICI, 1978, 2000; SÁ, 2002). O desenvolvimento do MCI é resultado de anos de pesquisa acadêmica por parte de pesquisadores brasileiros

(SCHULER, 2004; DE TONI, 2005; MILAN; DE TONI, 2008; SCHULER; DE TONI; MILAN, 2014).

Este trabalho utilizará uma técnica específica, derivada deste método, que é direcionada à configuração de imagens ideativas (DE TONI *et al.*, 2006).

Objetivando substituir as perguntas diretas e simples por um conjunto de estímulos capazes de revelar um pouco mais o conteúdo das imagens mentais dos respondentes, será utilizado um “Roteiro Básico de Questões”, através de entrevistas semi estruturadas (RIBEIRO; MILAN, 2004), com a intenção de estimular a espontaneidade nas respostas, estas pertencentes a algumas categorias de elementos que, na teoria, compõem as imagens na perspectiva dos entrevistados (DE TONI *et al.*, 2006).

Também será utilizado um roteiro, apresentado no Quadro 1, compreendido como um instrumento mais completo, ao se comparar com o simples questionamento dos entrevistados sobre suas percepções e convicções. Gentner (2001) adverte que somente perguntas diretas não são suficientes; é necessário também considerar que as pessoas normalmente não articulam plenamente seus conhecimentos, opiniões e ideias quando questionadas desta maneira.

Portanto, ao observar a natureza global ou holística da imagem, modelos para mensuração com escalas fechadas, como, por exemplo, hierarquias, ordens de importância e listas de apelos, necessitariam sofrer complementação com outras abordagens, pois estas técnicas captam apenas fatos específicos e não redes de significados, impressões e representações (DICHTER, 1985).

Para a estruturação do estudo proposto, se utilizará o método da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011) e a técnica de configuração de imagens ideativas segundo De Toni (2005), De Toni e Schuler (2007), Milan e De Toni (2008). A coleta de dados será realizada através de entrevistas semi estruturadas e de questionário de evocação livre.

### **3.1 Análise dos dados**

Antes de iniciar um procedimento analítico, cabe ao pesquisador aprofundar-se nas características dos dados, buscando avaliar se existem problemas inerentes em suas propriedades ou se eles atendem aos requisitos conceituais das técnicas

de análise que serão empregadas para fundamentar a análise subsequente (TABACHNICK; FIDELL, 2001).

### **3.1.1 Análise de conteúdo**

A análise de conteúdo é considerada por Collis e Hussey (2005, p.240) como “[...] um método formal para a análise de dados qualitativos” que permite o estudo do não dito ou do dito entre linhas.

Esse método desenvolveu-se nos Estados Unidos, por iniciativa da Escola de Jornalismo de Columbia, sendo sua sistematização como método de pesquisa efetivada na década de 20. O primeiro nome a ilustrar a história da análise de conteúdo é o de H. Lasswell, pelas análises feitas de material jornalístico (BARDIN, 2011).

Bardin (2011, p. 37) afirma que a “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a compreensão do conteúdo das mensagens “para além de seus significados imediatos” (BARDIN, 2011, p. 34).

A análise de conteúdo é, portanto, uma metodologia que se vale da inferência e da interpretação para obter informações relevantes contidas em um conjunto de mensagens.

Na visão de Laville e Dionne (1999), o trabalho de análise inicia-se com a coleta de dados e sua primeira organização, pois essa coleta, orientada pela pergunta de pesquisa, não é acumulação cega ou mecânica. À medida que colhe informações, o pesquisador elabora sua percepção do fenômeno e se deixa guiar pelas especificidades do material selecionado.

### **3.2 Técnica de configuração de imagens ideativas**

A técnica de configuração de imagens ideativas integra o método de configuração de imagem (MCI), fundamentado na teoria das representações sociais, inaugurada pelo francês Serge Moscovici em 1961, com a publicação da obra *La psychanalyse, son image et son public*, representando valiosa contribuição

para a compreensão dos mais variados objetos e produção de conhecimento (PATRIOTA, 2007).

A forma como o indivíduo vê e interpreta o mundo influencia seu comportamento. Para Moscovici, os indivíduos não são apenas processadores de informações, mas pensadores ativos que “produzem e comunicam incessantemente suas próprias representações e soluções específicas para as questões que se colocam a si mesmos” (MOSCOVICI, 1984*apud*PATRIOTA, 2007, p.2).

De Toni (2005, p. 113) entende que “imagens são representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto [...] armazenado na memória de forma holística”. É uma “[...] construção mental que inclui ideias, sentimentos, atitudes, conceitos mentais, entendimento e expectativa” (DE TONI; SCHULER, 2007).

As imagens constituem os conceitos e as relações que um indivíduo utiliza para compreender as várias situações ou os ambientes em que está inserido. Elas fornecem um ponto de referência, um começo, a partir do qual se inicia a ação (MILAN; DE TONI, 2008).

As imagens mentais que se configuram a partir da percepção constituem o elemento cognitivo básico do pensamento humano, sendo responsáveis pelo direcionamento do comportamento das pessoas (MILAN; DE TONI, 2008).

Na visão de Milan e De Toni (2008), duas teorias merecem destaque na busca do entendimento de como as imagens organizam-se na memória de um indivíduo: a teoria das representações sociais e a teoria do núcleo central.

A teoria das representações sociais apresenta a formação dos modelos mentais como um processo socialmente mediado, em que o grupo de pessoas e seu comportamento, o contexto organizacional e os canais de informação são agentes influenciadores na formação das imagens dos indivíduos (MILAN; DE TONI, 2008).

Para Moscovici (2000*apud*MILAN; DE TONI, 2008), as representações sociais são um conjunto de convicções, crenças e valores compartilhados pelas pessoas e têm como finalidade tornar familiares os eventos, assegurando a possibilidade de compartilhamento da rede de significados atribuídos a tais representações.

A teoria do núcleo central sugere que o homem organiza e processa as informações de forma dinâmica e evolutiva em torno de um núcleo central e de um conjunto de elementos periféricos (MILAN; DE TONI, 2008).

Segundo o pesquisador francês Abric (1984*apud*MILAN;DE TONI,2008), toda e qualquer representação é organizada em torno de um núcleo central, constituído de um ou mais elementos, que dão à representação o seu significado e que ocupam, na estrutura dessa representação, uma posição privilegiada; são elementos tidos como mais estáveis e, portanto, mais resistentes a mudanças.

O núcleo central é determinado pela natureza do objeto representado e pela relação que o sujeito mantém com esse objeto e os atributos que o compõem são marcados pela memória coletiva, cuja função é gerar significação para as imagens (SÁ, 1996*apud*MILAN; DE TONI, 2008).

Em torno do núcleo central da imagem há o sistema periférico, constituído pelos atributos mais flexíveis, sensíveis ao contexto imediato. Sua função é permitir a adaptação à realidade, bem como a diferenciação do conteúdo e a proteção ao sistema central. Os sistemas periféricos estão mais próximos das práticas do cotidiano e sujeitos a mudanças (MILAN;DE TONI, 2008).

Confirmando o exposto, as imagens do núcleo central correspondem a estruturas básicas que influenciam a análise e a ação das pessoas, guardando relação com os processos de percepção e com os pensamentos dos indivíduos. As imagens da primeira e segunda periferia indicam perspectivas gerais e constituem outra forma de entender os pensamentos e sentimentos das pessoas. As imagens da periferia relacionam-se a expressões do cotidiano;por estarem alocadas na 'superfície do pensamento', são facilmente acessadas (DE TONI;SCHULER, 2007). Na visão de De Toni (2005), é possível modificar as representações do núcleo central, modificando os elementos periféricos.

A pesquisa parte do pressuposto de que a imagem combina um conjunto de fatores tangíveis (funcionais) e intangíveis (cognitivos, simbólicos e emocionais) (LINDQUIST,1975*apud* DE TONI; SCHULER, 2007), o que conduz ao entendimento de que a imagem que se tem de algo é uma construção sistêmica, configurada a partir de elementos funcionais,simbólicos, cognitivos e emocionais (DE TONI; SCHULER, 2007).

Para verificar a receptividade ao projeto de implantação das estratégias organizacionais nas construtoras,através de imagens construídas pelos gestores, será utilizado o questionário de evocação livre (QEL), elaborado a partir de um roteiro básico de questões (Quadro 1),cuja função é estimular a manifestação

espontânea de ideias que compõem as imagens mentais dos respondentes, relativas à implantação da proposta de atuação de cada construtora.

Segundo Poiesz (1989<sup>apud</sup>MILAN;DE TONI,2008), algumas condições favorecem respostas mais espontâneas, cuja latência é útil para a avaliação do objeto de estudo. Para tanto, é necessária a descontração do respondente, assegurando-lhe que não existe resposta certa ou errada para a questão apresentada e que nada específico é esperado dele, não sendo nem mesmo necessário que reflita muito sobre a dimensão que está sendo avaliada, além de estabelecer-se uma relação leve e lúdica com a situação de pesquisa.

Quadro 1 – Roteiro básico de questões

QUESTÕES	TIPO DE EVOCAÇÃO
1) Quando digo (Termo Indutor), qual a primeira coisa que lhe vem à mente?	<i>Top of Mind</i>
2) Que outras ideias lhe vêm à mente sobre (Termo Indutor)?	Geral
3) Como você descreve (Termo Indutor)?	Cognitiva
4) Qual o significado (Termo Indutor) na sua empresa?	Simbólica
5) Quais sentimentos lhe vêm à mente quando digo (Termo Indutor)?	Emocional
6) Quais benefícios (Termo Indutor) traz para sua empresa?	Funcional

Fonte: Adaptado de Milan e De Toni (2008, p.112).

Milan e De Toni (2008) entendem que as questões 1 e 2 (Quadro 1) buscam verificar os atributos mais prontamente evocados da memória do pesquisado, quando o objeto de pesquisa é citado, representando o tom geral da representação mental que o respondente tem sobre o conceito.

Para essas duas questões empregou-se a livre associação de ideias, que, na visão de Guimelli (1994<sup>apud</sup>MILAN;DE TONI,2008), é uma das formas mais utilizadas para identificar as imagens que as pessoas formam sobre objetos ou conceitos.

As questões 3 a 6, por sua vez, buscam dar maior consistência à coleta de dados são repetirem o mesmo questionamento básico por meio de outras perspectivas (cognitiva, emocional e funcional), propondo ao respondente mais oportunidades de revelar os conceitos que fazem parte da configuração da sua imagem (MILAN; DE TONI, 2008).

### **3.3 Entrevista semi estruturada**

Na visão de Noronha (2001), a entrevista é um encontro entre duas pessoas para que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

A entrevista semi estruturada contém perguntas abertas, previamente elaboradas, favorecendo ao informante a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Uma vantagem desse tipo de entrevista é delimitar o volume das informações, contribuindo para um maior direcionamento para o tema em estudo (BONI; QUARESMA, 2005).

Esse instrumento de pesquisa será utilizado para: identificar os antecedentes da formulação das estratégias em três construtoras que atuam no mesmo segmento no mercado de Belo Horizonte, determinando as etapas da formulação dessas estratégias, controle e resultados, caracterizando a metodologia utilizada por essas organizações.

### **3.4 Tratamento dos dados**

A análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) será utilizada para o tratamento dos dados primários coletados por meio das entrevistas semi estruturadas e dos questionários de evocação livre.

Como *corpus* da análise de conteúdo será utilizado o conjunto dos documentos primários citados, devido à sua homogeneidade e pertinência.

Antecedendo a análise de conteúdo, será feita a preparação dos dados e a leitura flutuante. Na primeira atividade, se organizarão os documentos primários, objeto da análise, com a extração da planilha do Microsoft Excel, contendo as respostas do QEL, a transcrição das entrevistas e sua disposição em um relatório, agrupando as informações por questões e por entrevistados. Na segunda, será feita

a leitura flutuante, leitura de contato com os textos para abuso de significados, de emoções, de sentimentos dos entrevistados sobre a estratégia organizacional adotada pela empresa, com o registro dessas informações na margem dos textos.

### **3.4.1 Entrevista**

Para avaliar os antecedentes da formulação estratégica na construção civil, analisando a competitividade atual do setor, foram entrevistados os dirigentes de cada organização pesquisada. Eles se posicionaram de acordo com a visão organizacional do ambiente em que atuam, corroborando a caracterização feita por Vargas (2003) sobre os planos: temporaneidade, individualidade do produto desenvolvido, complexidade e incerteza. Essa estratégia evita surpresas durante a execução dos trabalhos, permitindo a adição de novas técnicas que caracterizam uma diferenciação dos produtos, antecipando situações em que não haja favorecimento de terceiros, elaborando orçamentos quantitativos no início do planejamento, adequando à alocação de colaboradores bem como dos recursos de equipamentos e materiais necessários, e à reengenharia deste planejamento, no caso de efeito negativo no processo gerencial. Com isso as organizações, tanto de caráter público quanto privado, instituíram que esse processo poderia ser “agilizado”, evitando perda de tempo na reformulação desses procedimentos. Alencar e Santana (2010) relatam que a competitividade entre as instituições determinou uma busca incansável por um sistema gerencial que “otimizasse” o tempo e, aliado a isso, os custos, criando uma reflexão sobre um diagnóstico mais aprofundado do ambiente de gerenciamento de projetos.

As entrevistas, individuais foram direcionadas aos diretores executivos das construtoras selecionadas, membros responsáveis pela tomada de decisões ou que atuam diretamente junto à presidência na realização das ações.

Cada empresa selecionada possui um executivo (CEO) ou gestor de negócios (Diretor), de acordo com a governança corporativa adotada.

Realizaram-se três entrevistas (Quadro 2) com as lideranças responsáveis por definir, junto à presidência das empresas selecionadas, a estratégia a ser adotada, número limitado pelo ponto de saturação, que, segundo Gaskell (2002), indica o momento de finalizar o processo, quando as informações permanecem

iguais. As entrevistas foram realizadas na sede das empresas selecionadas, cujos nomes não serão divulgados por motivo de sigilo.

Quadro 2 – Cargo dos entrevistados nas construtoras

<b>EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>
Construtora A	CEO
Construtora B	Vice-Presidente
Construtora C	Diretor Executivo

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o estudo dos dados das entrevistas realizadas, aplicou-se uma combinação das técnicas análise categorial e análise de entrevistas, ambas propostas por Bardin (2011). A primeira orientou o desmembramento do conteúdo da mensagem dos sujeitos pesquisados em categorias, cujos critérios de delimitação orientaram-se pela pergunta de pesquisa e por seus objetivos. A segunda permitiu observar a relação dos entrevistados com o objeto pesquisado, ressaltando-se que, por ser essencialmente temática, não dispensa a análise categorial (BARDIN, 2011).

Cuidou-se para que fossem preservadas as qualidades da categorização, como a exclusão mútua, em que cada elemento só pertence a uma categoria; a homogeneidade, em que um único princípio de classificação orientou a organização das categorias; a pertinência, em que as categorias estão adaptadas ao material de análise; a objetividade e a fidelidade, em que diferentes partes de um mesmo material foram codificadas da mesma maneira; e a produtividade, uma vez que o conjunto de categorias definido permitiu resultados significativos.

O modelo empregado foi o misto, em que, na visão de Laville e Dionne (1999), as categorias selecionadas no início sofrem pequenas modificações à medida que se avança na análise de conteúdo.

A aplicação das técnicas caracterizadas conduziu à organização de uma estrutura de análise, composta por dimensões de análise e por elementos capazes de favorecer a descrição da formulação do pensamento estratégico pela liderança.

### **3.4.2 Questionário de evocação livre**

O questionário de evocação livre (QEL) foi enviado a um total de 55 gestores das construtoras selecionadas. Os pesquisados são responsáveis pela gestão das áreas funcionais que compõem a empresa e integram a equipe na implantação das estratégias definidas pela direção. Um total de 31 gestores respondeu ao instrumento da pesquisa (56,36%), sendo que, na Construtora A foram aplicados 20 questionários obtendo 9 respondentes (45%), na Construtora B foram aplicados 15 questionários obtendo 13 respondentes (86,66%) e na Construtora C foram aplicados 20 questionários, obtendo 9 respondentes (45%).

Iniciou-se a exploração dos dados do QEL com a identificação e a listagem de todas as ideias mencionadas pelos respondentes, expressando a imagem relativa à estratégia organizacional adotada pela empresa. Essa fase exigiu habilidade da pesquisadora para extrair das colocações textuais dos respondentes a essência da ideia, gerando informações representativas da imagem manifestada.

Nem sempre as proposições foram facilmente interpretadas, o que, na visão de De Toni (2005), é um risco que apresenta a análise de conteúdo. Uma forma de neutralizar o viés indicado é recorrer a juízes diferentes para a avaliação da interpretação dada pelo pesquisador (DE TONI, 2005), recurso também utilizado nesta pesquisa.

Na sequência, aplicando a análise por aproximações semânticas (BARDIN, 2011, p.59), criou-se uma tabela e um quadro representando as ideias identificadas. O tratamento dos dados da tabela mencionada está explicitado no capítulo que trata da análise dos resultados, para favorecer uma melhor compreensão de seu conteúdo.

As informações resultantes da aplicação da técnica de configuração de imagens ideativas também foram representadas através do gráfico de configuração das imagens, apresentado no capítulo indicado.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados da pesquisa conduziu à organização deste capítulo em duas partes. A primeira expressa os resultados das entrevistas realizadas e a segunda, os da aplicação da técnica de configuração de imagens ideativas.

As entrevistas foram divididas em duas categorias de análise: antecedentes e formulação das estratégias; e eficácia do processo estratégico.

### **4.1 Antecedentes e formulação das estratégias**

Neste tópico descreve-se o planejamento da implantação das estratégias organizacionais nas construtoras pesquisadas, na visão de integrantes do Comitê Executivo do Projeto.

Um aspecto a destacar é a coerência existente nas respostas dos entrevistados sobre os diferentes aspectos questionados, evidenciando a coesão do grupo responsável pela coordenação de todo o processo de implantação da estratégia organizacional, em seu papel de analisar ações e deliberar sobre questões definitivas do projeto de implantação. Pode-se dizer que todos falam 'uma mesma linguagem'.

Com relação ao número de empregados diretos, observa-se que existem na Construtora A, em média, 60 funcionários; na Construtora B, 50 funcionários; e Construtora C, 60 funcionários, dados fornecidos no momento atual do mercado, não tendo o quadro de funcionários das empresas pesquisadas sofrido qualquer redução. Observa-se que o número de funcionários e áreas são compatíveis entre as empresas, as áreas funcionais são divididas em departamentos, sendo: departamento de engenharia, arquitetura, recursos humanos, orçamento, suprimentos, controle/custos, financeiro e de qualidade. Apenas as Construtoras B e C possuem departamento de marketing. Cada departamento possui a média gerência, responsável pela comunicação entre a administração e o operacional. Essas empresas também contam com departamento de vendas e pós-vendas, que atuam de forma distinta aos processos de incorporação e entrega dos empreendimentos.

Analisando o portfólio de obras das empresas pesquisadas, a Construtora A possui atualmente em andamento 12 empreendimentos imobiliários em fases

distintas. Há obras em fase inicial, estrutural e de acabamento, constituídas de edifícios comerciais e residenciais. Neste segmento, as obras são divididas em obras de incorporação, administração, empreitada e obra própria.

A Construtora B possui 6 obras em andamento, sendo obras de incorporação e obra própria, também em etapas distintas: inicial, estrutural, de acabamento e fase final. São empreendimentos comerciais e residenciais.

Já a Construtora C possui 7 obras em andamento em Belo Horizonte e 1 obra em andamento no interior de São Paulo. As três construtoras pesquisadas estão no ranking das 100 melhores construtoras de Minas Gerais e entre as 20 melhores de Belo Horizonte em sua área de atuação: construção de edifícios residenciais e comerciais de alto luxo.

Com relação ao portfólio de negócios das empresas, observa-se uma semelhança entre elas. Todas possuem atuação em segmentos imobiliários de classe média, para atender também a esse mercado, as empresas optaram pela gestão de portfólio, formando um grupo e atuando com outra marca diferenciada.

Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que, ao formular as estratégias, as organizações precisam se preocupar em adotar um perfil empresarial. Ou atuam em um único negócio, ou atuam em vários negócios relacionados, ou em vários negócios não relacionados. Para os autores, essa estratégia é definida como a estratégia no nível empresarial. Na estratégia, no nível da unidade de negócio, é necessário definir como a empresa deve competir no setor ou negócio escolhido. Já na estratégia funcional, a administração precisa se concentrar na formulação de estratégias para cada uma das áreas funcionais de suas unidades de negócio.

Na literatura é possível observar esse tipo de estratégia como elemento do esteio das estratégias, deve-se averiguar o que se define como *mix* de marketing, que, segundo Kotler e Armstrong (1995) corresponde a um conjunto de ações que envolvem produto, preço, praça e promoção (4Ps); e desta forma, o marketing seria a gerência destes instrumentos que podem influenciar e satisfazer os consumidores, facilitando assim o direcionamento das metas estabelecidas.

Para que estas definições se estabeleçam, as estratégias que a organização promove devem ser, *a priori*, coerentes e estarem alinhadas com os objetivos da empresa, concordando assim com as afirmações de Ribeiro e Francisconi (2007), sobre o fato de que o marketing deve ser considerado como uma filosofia organizacional que, por meio de uma administração com fatores objetivos (a

utilização dos 4ps) e subjetivos (inter-relacionamentos, ideias e créditos), buscam uma orientação na tomada de decisões e na criação do valor perante o público-alvo.

Já com relação à idade das empresas, a Construtora A possui 23 anos; a B, 57 anos; e a C, 53 anos. Todas ocupam o mesmo segmento no mercado da construção civil. Como principal característica as três construtoras trabalham na área de incorporação, construção e comercialização de empreendimentos imobiliários. O fato de deter em características similares torna a análise e comparação das estratégias adotadas e as respostas dos questionários coerentes em relação à análise das estratégias adotadas pelas empresas.

São muitos os desafios para a concretização dos esforços das estratégias planejadas por essas empresas. Um deles é a construção de um modelo de gestão capaz de dar identidade à nova postura que elas devem manter diante do mercado atual, em constante mudança política, financeira e social. Portanto, é recomendável fortalecer a cadeia de valor do negócio e maximizar a performance dos processos e atividades da empresa por meio de integração da cadeia de suprimentos em torno dos objetivos comuns e imprescindíveis para seu sucesso (PORTER, 2004).

Nesse sentido, relata o Vice-Presidente da Construtora B:

[...] atravessamos por um momento muito difícil para a empresa em termos financeiros, mas que nos fez olhar para dentro e enxergar quem somos e o que queremos de agora para frente. [...] Queremos de agora em diante parcerias fortes, conhecer o mercado, respeitar o mercado, ouvir o mercado, vamos trabalhar para fortalecer a marca. [...] queremos reconstruir o patrimônio da empresa, se sustentar financeiramente, estar preparado para a situação econômica do nosso mercado. [...] pensar em sucessão, perenidade da empresa [...] atuar em outros mercados, voltar para obras de empreitada. (Vice-Presidente).

Na visão do CEO da Construtora A, muitas discussões foram realizadas no sentido de organizar as necessidades e objetivos idealizados pelo presidente. Essas discussões conduziram à decisão pela construção de um modelo de gestão participativa, calcado em um sistema de informação com a solidez necessária para integrar essa gestão. Segundo Eisenhardt (1999), a estratégia é um processo de tomada de decisão da empresa reforçado pela intuição coletiva. Por sua vez, Quinn (1980) afirma que a estratégia é padrão ou o plano que integra objetivos e metas, políticas e uma sequência de ações coerentes com a estrutura e os recursos da empresa.

Segundo o CEO da Construtora A:

[...] precisamos conhecer a empresa, seus valores, entender o que o dono quer. [...] definição clara dos valores, devemos ter consciência da competência de cada um, mas não achar que deve mudar a organização. [...] é importante ter um diagnóstico claro da cultura, de como se dá os trabalhos, pensar em um sistema estruturado. [...] a empresa quer definir sua posição e para isso, deve ter uma vocação definida, governança corporativa, valores definidos [...] devemos desenvolver pessoas, ter competências bem definidas. (CEO).

Já na empresa C, a definição das estratégias de atuação no mercado levou a uma postura mais desafiadora. Na visão de Porter (1996), como a estratégia se baseia em atividades únicas, singulares a determinada empresa, a definição de estratégia está relacionada a ser diferente dos competidores, significa escolher um conjunto de atividades diferenciadas para possibilitar a geração e a entrega de um *mix* único de valor aos clientes. Na visão de Daft (2012), a estratégia organizacional pode ser definida como um plano de interação com os ambientes competitivos, de modo a alcançar os objetivos da organização. Thompson Jr. e Strickland III (2004) comentam que a estratégia consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais focadas na melhoria do desempenho organizacional.

O Diretor Executivo relata a estratégia empregada pela Construtora C:

[...] quando iniciei minha carreira na empresa, tinha um mercado a atingir e metas bem estabelecidas pelo dono, comecei um trabalho “duro”. [...] definimos nossos planos de atuação, busquei conhecer outros mercados em busca de novos conhecimentos para a empresa. [...] trabalhamos *Benchmark*, buscamos histórias de sucesso de outras empresas em outros mercados, as tecnologias e trabalhamos essas possibilidades dentro da nossa cultura. [...] atuamos diretamente na experiência de outros mercados, aprimoramos e aplicamos na empresa [...] definimos nosso objetivo, trabalhamos nossa equipe, desenvolvemos as pessoas, pois entendemos que a competência da empresa, está nas pessoas. (Diretor Executivo).

#### **4.2 Eficácia do processo estratégico**

Dentre as razões citadas para o desenvolvimento das estratégias organizacionais no setor da construção civil, destacam-se, de um lado, a necessidade de profissionalizar a gestão de seus projetos, concentrando e unificando, em tempo real, informações confiáveis oriundas das diversas áreas da empresa, para fundamentar a tomada de decisões; e de outro a ineficiência e ineficácia da gestão praticada.

Sobre este aspecto comentam os três entrevistados:

[...] vamos trabalhar o desenvolvimento de equipe, entender que nós somos a empresa [...] alcançar resultados planejados, o que a empresa precisa. [...] é importante ter segurança em todos os níveis, segurança dos parceiros, dos investidores e da equipe, todos devem estar envolvidos. [...] precisamos ter coragem para enfrentar os novos desafios, ter preparo, buscar parcerias sólidas [...] precisamos entender o cenário que atuamos. (Vice Presidente).

[...] é preciso buscar a perpetuação, a perenização da empresa, pensar no futuro, olhar para o futuro. [...] entender estrutura organizacional e operacional de forma distinta dentro da empresa. [...] a empresa está se reestruturando e buscando desenvolver, qualificar e treinar pessoas com objetivo de ter suas competências definidas. [...] é necessário ter uma vocação definida (CEO).

[...] o momento do mercado, foi muito interessante, as grandes empresas não conseguiam performar, então trabalhamos nossas competências e desenvolvemos nossa estratégia de atuação. [...] para chegar aonde chegamos, foi fundamental conhecer nossas forças e fraquezas e trabalhamos intensamente nesses dois pontos chave no desenvolver de todo o processo [...] trabalhamos no desenvolvimento da equipe interna com objetivo claro de alcançar resultados, atender o mercado e encantar os nossos clientes. (Diretor Executivo).

De acordo com os entrevistados, identificou-se a visão de planejamento estratégico como um processo gerencial utilizado pelos executivos que buscam relacionar a empresa com o ambiente onde ela se encontra; essa relação tem como objetivo a otimização de resultados (OLIVEIRA, 1998). O planejamento estratégico tem cada vez mais chamado atenção para sua utilização dentro das organizações, independentemente de tamanho e modelo. Mediante o uso dessa ferramenta, as organizações conseguem enxergar uma maneira positiva de enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades que se encontram no ambiente (ALDAY, 2000).

De acordo com Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1985), os processos de formulação e de implementação estratégica deveriam ser percebidos como um processo contínuo de aprendizagem, através do qual surgiriam, de fato, ações mais criativas. A estratégia faria, então, a conexão entre pensamento e ação. As ações passariam a se configurar em padrões, emergindo daí como estratégias.

Num cenário econômico em que a competitividade está cada vez mais instável, a organização que ignorar os sinais enviados pelo ambiente, por achar que se encontra estabelecida na zona de conforto com a percepção de prosperidade garantida, está à beira de encontrar o começo do seu declínio. Assim, pensar e agir estrategicamente torna-se indispensável para que seja possível uma decisão rápida

frente a oportunidades e ameaças, gerando vantagens competitivas relacionadas ao ambiente concorrencial (SCRAMIM; BATALHA, 1997).

A respeito dessa interação com o ambiente, o posicionamento de cada um dos três entrevistados:

[...] neste momento de mudanças, precisamos buscar parcerias muito fortes, fidelização, adesão em outros momentos [...] precisamos sair da zona de conforto, buscar parcerias em fundos, nós temos uma marca forte construída há muitos anos no mercado. (Vice-Presidente).

[...] a construtora busca inovação e para isso precisamos mudar alguns processos, isso está acontecendo neste momento. [...] estamos nos preparando para o futuro, para permanecer no mercado. (CEO).

[...] conhecendo nossas forças e fraquezas, podemos atuar fortemente naquilo que sabemos que somos os melhores, buscamos processos de melhoria contínua para atender o nosso mercado de atuação com qualidade. [...] buscamos vantagens competitivas em cima de nossos concorrentes, atuamos com agilidade e velocidade em nossos empreendimentos. (Diretor Executivo).

Analisando Migliato (2004), podem-se estabelecer algumas características do planejamento estratégico: a visão da empresa, que constitui sua filosofia e valores; a missão da empresa, que traduz a razão da sua existência; a análise externa, que acaba por reunir informações do ambiente externo para formular estratégias; a análise interna, que possibilita o administrador enxergar os pontos fortes e fracos da sua organização; a formação de objetivos e metas, que são os alvos para onde a empresa está focada; as estratégias e planos, que se baseiam nas decisões e ações tomadas pela empresa; a implementação das estratégias, que operacionaliza e gerencia os processos na organização; e, finalmente, o controle estratégico, que possibilita à empresa verificar até que ponto as suas estratégias estão sendo eficazes.

Algumas dessas características do planejamento estratégico são comentadas pelos entrevistados:

[...] precisamos conhecer a empresa, seus valores, entender o que o dono quer (CEO).

[...] neste momento de mudanças, precisamos ter ideias bem estruturadas, ser dinâmico [...] a empresa precisa se sustentar financeiramente, crescer e moldar a realidade dia a dia. [...] entendemos quem somos e sabemos aonde queremos chegar. (Vice-Presidente).

[...] entender a cultura da empresa, missão, visão e o que a alta direção quer, desenvolvemos as estratégias para atender o mercado. [...] medimos nossas entregas, avaliamos os resultados, aplicamos correções necessárias e rodamos o

processo novamente, buscamos frequentemente o controle dos resultados. (Diretor Executivo).

Planejamento é conseguir desenvolver um método que realize objetivos e metas organizacionais, desenvolvendo um caminho que gere antecipação do que deve ser feito e de como se deve realizar a ação. Assim, a organização acaba por adquirir uma capacidade administrativa de prever e preparar-se para prováveis mudanças que possam afetar seus objetivos organizacionais (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JUNIOR, 1986).

Dois dos entrevistados assim relataram como se prepararam para tais mudanças:

[...] atravessamos por um momento muito difícil para a empresa em termos financeiros, mas que nos fez olhar para dentro e enxergar quem somos e o que queremos de agora para frente. [...] Nós precisamos nos reinventar em cada etapa, vamos entender o que é o nosso melhor e vamos desenvolver isso. (Vice-Presidente).

[...] mudanças acontecem em todos os processos o tempo todo, trabalhamos através de Benchmark, conhecemos os outros mercados, aplicamos em nossa empresa. [...] trabalhamos com experiências de outras empresas, pesquisas de resultados dos investimentos anteriores, desafios de remuneração, de premiação, para alcançar as metas. Melhoria de processos para incentivar a equipe própria e política de premiação. (Diretor Executivo).

Stoner e Freeman (1995) vêm ao encontro do que foi explanado pelos entrevistados, enfatizando que o planejamento possui dois aspectos básicos de extrema importância para a organização: determinar os objetivos e escolher meios para que possa ser possível o alcance desses objetivos. O planejamento estratégico define os objetivos e a melhor maneira de alcançá-los, deixando de lado a intuição para empregar métodos, planos ou lógicas. Na visão de Daft (2012), a estratégia organizacional pode ser definida como um plano de interação com os ambientes competitivos, de modo a alcançar os objetivos da organização. Já para Thompson Jr. e Strickland III (2004) a estratégia consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais focadas na melhoria do desempenho organizacional.

Os três entrevistados relatam como buscam determinar objetivos e alcançá-los:

[...] após a turbulência, agora vamos olhar para frente, enxergar o mercado, reestruturar e buscar nossos objetivos através de parcerias fortes. [...] vamos pesquisar, ser dinâmicos, não errar. Vamos definir bem o nosso plano (Vice-Presidente).

[...] a construtora busca inovação e para isso precisamos mudar alguns processos, isso está acontecendo neste momento. [...] estamos nos preparando para o futuro, para permanecer no mercado. (CEO).

[...] trabalhamos “duro” para desenvolver os planos e implementar, buscando sempre atender aos objetivos. [...] buscamos experiências de outras empresas e aplicamos os nossos métodos visando atender os nossos objetivos. (Diretor Executivo).

Ao encontro do que já foi conceituado, Cavalcante (2010) afirma que o planejamento estratégico busca a interação da empresa com o ambiente externo, verificando as ameaças e oportunidades ambientais, demonstrando os pontos fracos e fortes da organização e definindo diretrizes estratégicas.

Pode-se pensar em estratégia organizacional como a busca por uma posição competitiva favorável ou ideal, caracterizada pela criação de uma posição exclusiva e valiosa, efetuando *tradeoffs* claros (PORTER, 1985, 2001). Nesse processo, é recomendado que os gestores reflitam se suas decisões contribuem para geração de valor para os clientes, se estão fundamentados em competências e recursos singulares e se há riscos iminentes e reais de esses recursos e competências serem imitados ou substituídos pela concorrência (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005). Do mesmo modo, é apontada como ação imprescindível para o sucesso fortalecer a cadeia de valor do negócio, maximizando a performance em cada área, processo e atividade da empresa, integrando fornecedores, clientes e demais *stakeholders* em torno de objetivos comuns, (PORTER, 1985).

Os três entrevistados relatam como estão buscando pensar a estratégia:

[...] após a turbulência, agora vamos olhar para frente, enxergar o mercado, reestruturar e buscar nossos objetivos através de parcerias fortes. [...] vamos pesquisar o mercado, conhecer e aderir ao mercado, vamos respeitar o mercado, ouvir o mercado. Vamos definir e conhecer bem o nosso plano. (Vice-Presidente).

[...] a construtora tem como premissa atender as expectativas do cliente. [...] estamos nos preparando para o futuro adequando os nossos processos para alcançar os objetivos determinados pelo dono. (CEO).

[...] conhecemos os nossas forças e fraquezas, trabalhamos todos os dias desenvolvendo competências, buscando melhorar os processos, atingindo resultados planejados [...] conhecendo nossas limitações, sabemos até aonde podemos chegar (Diretor Executivo).

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a alta administração deve realizar as seguintes tarefas:

- a) analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existam no ambiente externo;
- b) analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) formular estratégias no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) implementar as estratégias; e
- f) realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Para esses autores, a administração estratégica refere-se ao processo que se inicia com a determinação da missão e dos objetivos de uma organização dentro do contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos. Em seguida, estratégias apropriadas são formuladas e implementadas. Por fim, o controle estratégico é exercido para assegurar que as estratégias da organização sejam bem-sucedidas quanto ao atingimento dos objetivos. Cada estágio do processo de administração estratégica deve ser considerado em conjunção com os demais, porque uma mudança em um ponto qualquer afetará outros estágios do processo.

Verifica-se que o pensamento estratégico dos governantes parte de um mesmo pressuposto: atender às demandas do mercado sendo competitivos e estruturados como empresa.

A estrutura sintetizada no Quadro 3, produto da análise de conteúdo, orientou a descrição das estratégias implantadas pelas construtoras.

Quadro 3 – Estrutura de análise

Dimensões de análise	Descrição do objeto		
	Construtora A	Construtora B	Construtora C
1) Antecedentes da formulação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão de trabalho a ser realizado;</li> <li>- Tomada de decisão;</li> <li>- Busca de conhecimento;</li> <li>- Visão de futuro;</li> <li>- Cultura da empresa, entender a vocação da empresa;</li> <li>- Reuniões planejadas entre a Presidência da empresa, diretoria e CEO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir plano claramente, entender a empresa e qual o seu objetivo;</li> <li>- Entender o mercado, conhecer e aderir ao mercado, moldar-se a realidade;</li> <li>- Reuniões realizadas entre a Presidência, Conselho da empresa e alta diretoria para tomada de decisão;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcançar metas, definir planos estratégicos de atuação no mercado, buscar conhecimento em outros mercados através de <i>Benchmarking</i>, entender o que o mercado está oferecendo e o que os clientes estão buscando;</li> <li>- Definir a nossa estratégia de atuação;</li> <li>- Desenvolver equipe própria em determinados segmentos da empresa.</li> </ul>
2) Formulação das estratégias na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensar estratégia operacional e organizacional separadamente;</li> <li>- Definição de processos e tomada de decisão, pensando no desenvolvimento da empresa;</li> <li>- Reuniões com presidência, CEO, alta direção para alinhamento das estratégias;</li> <li>- Processo se desenvolve dentro da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros de Obras atuais;</li> <li>- Histórico da empresa;</li> <li>- Informações de mercado;</li> <li>- Consultoria externa;</li> <li>- Reuniões com o conselho;</li> <li>- Reuniões com investidores;</li> <li>- Documentação através de atas de reunião monitoradas pelo conselho;</li> <li>- Responsáveis pelo processo, Presidência, conselho, diretoria;</li> <li>- O processo se desenvolve dentro da construtora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamos e definimos nossa forma de atuação no mercado;</li> <li>- Trabalhamos com pesquisa de outras empresas em outros estados, conhecemos a história de cada projeto, aprimoramos dentro dos nossos objetivos e aplicamos. A principal ferramenta que utilizamos foi <i>Benchmarking</i></li> </ul>
3) Eficácia do processo e principais ferramentas utilizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa ainda está passando por reformulações das decisões tomadas, o processo ainda não está pronto;</li> <li>- Os resultados são avaliados pelo comitê, presidência, CEO e a alta direção;</li> <li>- O processo se realiza quinzenalmente entre a alta direção e semanalmente entre os gestores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramentas de controle, reuniões entre Presidência, conselho e diretoria;</li> <li>- Resultados são avaliados entre conselho, presidência e diretoria;</li> <li>- Processo se realiza mensalmente envolvendo a presidência, conselho e diretoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizamos ferramentas de controle, reuniões envolvendo toda a equipe;</li> <li>- Trabalhamos nossas competências e desenvolvemos pessoas, focando desenvolver nosso trabalho com equipe própria;</li> <li>- Processo de reuniões acontece semanalmente.</li> </ul>

Dimensões de análise	Descrição do objeto		
	Construtora A	Construtora B	Construtora C
4) Facilidades e dificuldades no processo de formulação e implementação das estratégias.	<p>Reuniões de controle e reuniões de acompanhamento;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouvir gestores, entender o indivíduo;</li> <li>- Consciência da competência de cada um;</li> <li>- Manter o foco na cultura e valores da empresa;</li> <li>- A empresa ainda está em fase de mudança, implantando novos processos com objetivo de alcançar perpetuação e perenidade;</li> <li>- Comunicação acontece da alta gerência para média gerência, que reporta a área operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Através de reuniões mensais onde acontecem prestações de contas, processo se desenvolve entre o conselho, presidência e diretoria;</li> <li>- Para minimizar as dificuldades, buscamos fortalecer a marca, criar processos de melhoria continuamente e entender o cenário para se preparar para o futuro;</li> <li>- Como retorno a empresa está se conhecendo, buscando parcerias fortes, alcançando a perenidade, longevidade e fidelização da marca;</li> <li>- As comunicações são <i>top down</i>, presidência, diretoria, média gerência e operações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontramos nossas dificuldades conhecendo nossas forças e fraquezas e trabalhamos em cima delas como nosso controle de processos, as pessoas são medidas, os resultados são avaliados e tomamos as ações necessárias atuando em cada caso e rodando o processo novamente.</li> <li>- As comunicações acontecem de forma eficaz, através de reuniões e e-mails e com frequência definida e controlada.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 3 apresenta uma síntese das entrevistas realizadas em quatro dimensões de análise, destacam-se, neste contexto: análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que são identificadas no ambiente em que as empresas se encontram para desenvolver seus negócios.

Nesta quarta etapa, colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas no processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

#### 4.3 Imagem dos gestores sobre a estratégia organizacional

Para a identificação da imagem dos gestores sobre a estratégia organizacional nas construtoras, aplicou-se a técnica de configuração de imagens ideativas, fundamentada principalmente nos estudos de De Toni e Schuler (2007), e

de Milan e De Toni (2008), sendo a pesquisa realizada com a média gerência das empresas, responsável pela comunicação entre a alta direção e operações.

O levantamento das ideias dos respondentes relativas ao termo indutor Estratégia Organizacional conduziu à identificação de 42 (quarenta e duas) manifestações na Construtora A, 69 (sessenta e nove) na B e 56 (cinquenta e seis) na C, que formam a imagem dos pesquisados sobre a aplicação da estratégia na organização em que trabalham.

#### **4.3.1 Imagem dos gestores sobre a estratégia organizacional na Construtora A**

A Tabela 2 relaciona as manifestações dos gestores da Construtora A sobre a estratégia organizacional. Para cada uma delas calculou-se o valor de frequência (VF), o valor de ordem (VO) e o valor total (VT). O primeiro valor indica o número de vezes que a ideia foi citada pelos respondentes; o segundo, a ordem em que foi citada; o terceiro, o somatório simples entre VF e VO.

Para calcular o VO, adotou-se o procedimento proposto por Schuler (2000 *apud* DE TONI, 2005); De Toni e Schuler (2007); Milan e De Toni (2008). A ideia citada em primeiro lugar recebeu valor 5; a citada em segundo lugar, o valor 4; em terceiro, o valor 3; em quarto, o valor 2; e em quinto lugar, o valor 1. A partir da sexta posição de evocação, as manifestações não receberam valor algum.

O cálculo da ordem de evocação das ideias permitiu identificar aquelas mais próximas e as mais distantes em relação ao termo indutor empregado (Estratégia Organizacional).

As manifestações que se destacaram por alta frequência de citação (VF) e por alto valor de ordem (VO), portanto, por um alto valor total (VT), compõem o núcleo central da imagem; as demais integram as periferias desse núcleo.

Para a distribuição dessas manifestações entre os segmentos relacionados, ainda com fundamento em Schuler (2000 *apud* DE TONI; SCHULER, 2007), aplicou-se ao conjunto de valores totais encontrados a divisão por quartis, gerando quatro grupos de imagens. Para a identificação dos valores dos quartis, na Tabela 1, fez-se o cálculo da frequência acumulada (VFA) para a empresa A. O grupo dos valores mais altos, gerado pelo quarto quartil (acima de 73), compõe a imagem central. O grupo dos segundos valores mais altos, correspondente ao terceiro quartil (de 36 a 68), configura a primeira periferia da imagem. O grupo dos valores resultantes do

segundo quartil (de 17 a 33), a segunda periferia; e o grupo dos valores provenientes do primeiro quartil (de 1 a 15) formam a periferia da imagem.

Tabela 2 – Imagens identificadas e distribuídas pelas dimensões da configuração da imagem – Construtora A

IMAGENS	Nº	MANIFESTAÇÕES	VF	VF A	VO	VT
IMAGEM CENTRAL	1	Objetivos da empresa	10	122	77	87
	2	Competências	7	112	81	88
	3	Pessoas locadas em suas funções	7	105	78	85
	4	Organização	7	98	75	82
	5	Vocação da empresa	6	91	71	77
	6	Futuro	6	85	66	72
	7	Metas	6	79	66	72
	8	Perenidade	5	73	35	40
PRIMEIRA PERIFERIA	9	Avaliar pessoas	4	68	30	34
	10	Resultados	4	64	30	34
	11	Valores	4	60	30	34
	12	Estrutura	4	56	30	34
	13	Planejamento	4	52	30	34
	14	Visão	3	48	25	28
	15	Justiça	3	45	25	28
	16	Governança corporativa	3	42	25	28
	17	Cliente	3	39	25	28
	18	Sociedade	3	36	25	28
SEGUNDA PERIFERIA	19	Eficiência	2	33	16	18
	20	Cultura	2	31	16	18
	21	Profissionalismo	2	29	16	18
	22	Ambiente	2	27	16	18
	23	Posicionamento da marca	2	25	16	18
	24	Ferramenta	2	23	16	18
	25	Seriedade	2	21	16	18
	26	Mercado	2	19	16	18
	27	Mudanças	2	17	16	18
PERIFERIA	28	Ética	1	15	1	2
	29	Ouvir	1	14	1	2
	30	Qualificar	1	13	1	2
	31	Treinar	1	12	1	2
	32	Motivacional	1	11	1	2
	33	Burocracia	1	10	1	2
	34	Complexidade	1	9	1	2
	35	Vanguarda	1	8	1	2
	36	Sucessão	1	7	1	2
	37	Indicadores	1	6	1	2
	38	Missão	1	5	1	2
	39	Credibilidade	1	4	1	2
	40	Comprometimento	1	3	1	2
	41	Marketing	1	2	1	2
	42	Processos	1	1	1	2
<b>TOTAL</b>			<b>122</b>			

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

A distribuição das manifestações relacionadas ao termo indutor, orientada pelo cálculo dos quartis, permite verificar que 19,05% delas compõem a imagem central; 23,81%, a primeira periferia; 21,43%, a segunda periferia; e 35,71%, a periferia (Tabela3).

Tabela 3 – Áreas de proximidade das manifestações em relação ao termo indutor – Construtora A

Quartis	Áreas de proximidade	Intervalos de VT	Distribuição percentual
4	Imagem Central	De 40 a 87	8 (19,05%)
3	Primeira Periferia	De 28 a 34	10 (23,81%)
2	Segunda Periferia	De 18 a 18	9 (21,43%)
1	Periferia	De 2 a 2	15 (35,71%)

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

As distribuições percentuais de menor valor (19,05%) concentram as manifestações com maiores VT, representando as ideias que, por sua ordem de manifestação pelos respondentes, receberam pontuação maior, indicando, possivelmente, as imagens de maior significado para os mesmos. A distribuição percentual de maior valor (35,71%) representa as manifestações com menores VT, indicando as manifestações de menor pontuação e, provavelmente, as imagens de menor significação para os respondentes.

Com a finalidade de enriquecer a análise do resultado deste estudo, realizou-se, pelo critério de julgamento da pesquisadora, a categorização das imagens identificadas pelos respondentes segundo os elementos cognitivos, funcionais, simbólicos e emocionais que caracterizam a imagem ideativa.

A Tabela4 expressa a classificação das imagens identificadas pelos respondentes da Construtora A, segundo os elementos que caracterizam a imagem ideativa: os cognitivos, evidenciando as construções mentais relativas ao objeto; os funcionais, que expressam a utilidade do objeto; os simbólicos, sintetizando os significados e as representações do objeto para o respondente; os emocionais, reveladores do conjunto de sentimentos que os respondentes manifestam em relação ao objeto.

Tabela 4 – Classificação das manifestações segundo os elementos que caracterizam a imagem ideativa – Construtora A

ELEMENTOS	MANIFESTAÇÕES	Nº	VT	%
FUNCIONAIS	Perenização	8	40	3,52%
	Aspecto Motivacional	32	2	0,18%
	Organização	4	82	7,22%
	Profissionalismo	21	18	1,59%
	Planejamento	13	34	3%
	Visão	14	28	2,47%
	Objetivos da empresa	1	87	7,67%
	Metas	7	72	6,34%
	Marketing	41	2	0,18%
	Cliente	17	28	2,47%
	Resultado	10	34	3%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>427</b>	<b>37,62%</b>
COGNITIVOS	Definição de valores	11	34	3%
	Cultura	20	18	1,58%
	Competências	2	88	7,75%
	Ouvir	29	2	0,18%
	Estrutura	12	34	3%
	Futuro da Organização	6	72	6,34%
	Mercado	26	18	1,58%
	Mudanças	27	18	1,58%
	Análise do Ambiente	22	18	1,58%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>302</b>	<b>27%</b>
SIMBÓLICOS	Vocação da empresa	5	77	6,78%
	Governança Corporativa	16	28	2,47%
	Pessoas locadas em sua função	3	85	7,49%
	Treinar	31	2	0,18%
	Qualificar	30	2	0,18%
	Avaliar pessoas	9	34	3%
	Vanguarda	35	2	0,18%
	Sucessão	36	2	0,18%
	Justiça	15	28	2,47%
	Código de Ética	28	32	2,82%
	Burocracia	33	2	0,18%
	Complexidade	34	2	0,18%
	Posicionamento da Marca	23	18	1,58%
	Seriedade	25	18	1,58%
	Credibilidade	39	2	0,18%
	Comprometimento	40	2	0,18%
	Sociedade	18	28	2,47%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>364</b>	<b>32,09%</b>
EMOCIONAIS	Indicadores	37	2	0,18%
	Ferramenta	24	18	1,58%
	Processo	42	2	0,18%
	Missão	38	2	0,18%
	Eficiência	19	18	1,59%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>42</b>	<b>3,71%</b>
	<b>TOTAIS</b>		<b>1135</b>	<b>100,00%</b>

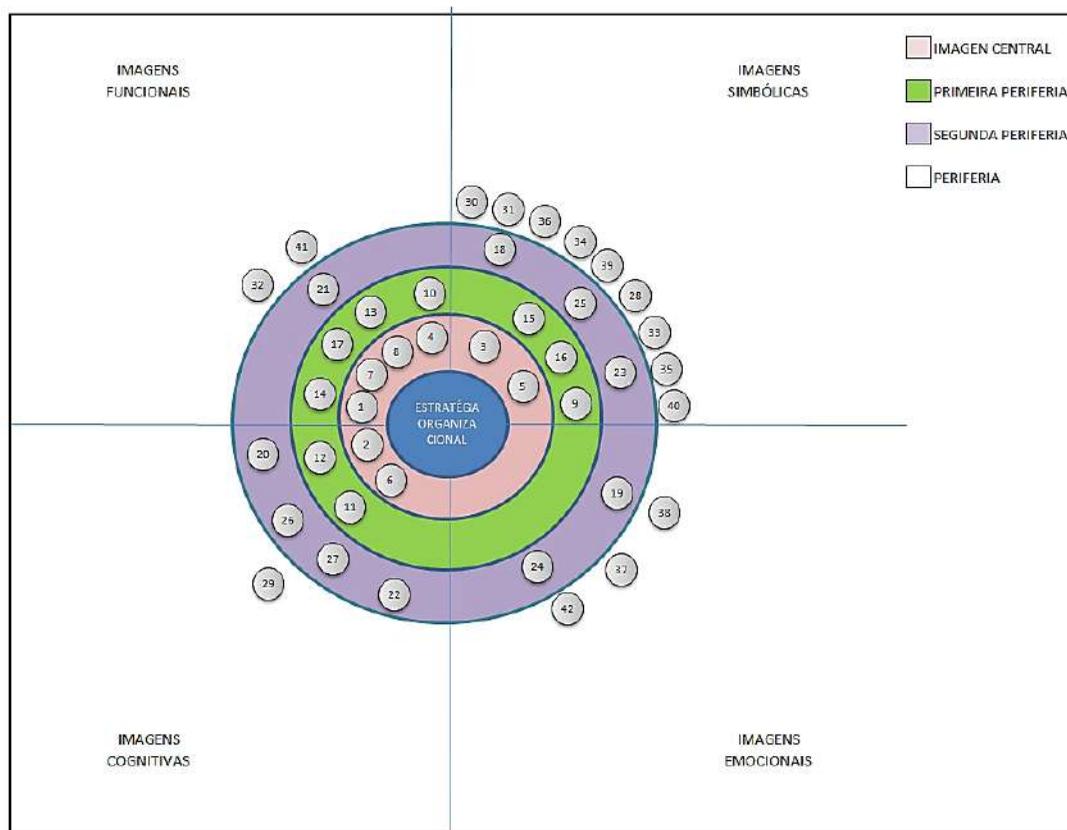
Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Das manifestações que formam a imagem dos respondentes sobre a formulação das estratégias na Construtora A, 37,62% pertencem à categoria dos elementos funcionais. Nessa categoria, as imagens correspondentes à perenização da empresa, aspecto motivacional, planejamento, objetivos, metas e resultado (do trabalho, do controle e de processos) são as mais compartilhadas. Em seguida, 27% das manifestações compõem a categoria dos elementos cognitivos, com destaque para cultura, competência, mercado e análise de ambiente. Já os elementos emocionais representam 3,71% das manifestações: nesse grupo, os indicadores, as ferramentas do processo, a missão e a eficiência dos resultados; na categoria dos elementos simbólicos têm-se 32,09% das manifestações, sendo as imagens da vocação da empresa, pessoas locadas em suas funções, código de ética, sociedade e justiça as mais compartilhadas.

O gráfico de configuração da imagem (CGI)(Gráfico 1) e o Quadro 4, resultantes da aplicação da técnica de configuração de imagens ideativas, demonstram as principais ideias que os gestores da Construtora A têm sobre a formulação das estratégias organizacionais.

O GCI evidencia três informações significativas, além de formar uma rede de significados socialmente aceitos e compartilhados: as manifestações que compõem as imagens relativas a estratégias organizacionais; a proximidade dessas manifestações com o termo indutor empregado (Estratégia Organizacional) e as categorias representativas dos elementos funcionais, simbólicos, cognitivos e emocionais que caracterizam a imagem ideativa.

Gráfico 1– Configuração da imagem do conceito de Estratégia Organizacional –  
Construtora A



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Quadro 4 – Imagens ideativas de usuários-chave sobre a Estratégia Organizacional  
– Construtora A

Nº	MANIFESTAÇÕES	Nº	MANIFESTAÇÕES
1	Objetivos da empresa	22	Ambiente
2	Competências	23	Posicionamento da marca
3	Pessoas locadas em suas funções	24	Ferramenta
4	Organização	25	Seriedade
5	Vocação da empresa	26	Mercado
6	Futuro	27	Mudanças
7	Metas	28	Ética
8	Perenidade	29	Ouvir
9	Avaliar pessoas	30	Qualificar
10	Resultados	31	Treinar
11	Valores	32	Motivacional
12	Estrutura	33	Burocracia
13	Planejamento	34	Complexidade
14	Visão	35	Vanguarda
15	Justiça	36	Sucessão
16	Governança corporativa	37	Indicadores
17	Cliente	38	Missão
18	Sociedade	39	Credibilidade
19	Eficiência	40	Comprometimento

Nº	MANIFESTAÇÕES	Nº	MANIFESTAÇÕES
20	Cultura	41	Marketing
21	Profissionalismo	42	Processos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

O GCI para a amostra pesquisada na Construtora A configura como imagem central as manifestações correspondentes a objetivos da empresa, competências, pessoas locadas em suas funções, organização, vocação da empresa, futuro da organização, metas e perenidade. Essas manifestações, além de representarem, conforme asseveram Milan e De Toni (2008), elementos mais estáveis e mais resistentes à mudança, são responsáveis pela sustentação da imagem compartilhada pelos respondentes, sendo prontamente lembradas.

Nessa linha de raciocínio, as manifestações localizadas nas periferias representam imagens mais flexíveis, mais próximas do cotidiano e sensíveis ao contexto imediato, não sendo amplamente compartilhadas nem prontamente lembradas.

Em relação à distribuição das manifestações pelos elementos que caracterizam a imagem ideativa, observa-se que quatro das oito imagens que configuram a imagem central pertencem à categoria dos elementos funcionais, representando construções mentais evocadas pelos respondentes sobre estratégia organizacional. Observa-se, ainda, que todas as manifestações que compõem os elementos simbólicos concentram-se na periferia da imagem, não sendo, portanto, imagens compartilhadas.

Embora haja um equilíbrio numérico entre as manifestações distribuídas pelas categorias citadas, percebe-se, na sua distribuição pelas respectivas áreas do GCI, uma concentração nas categorias dos elementos funcionais, cognitivos e simbólicos, com destaque para os elementos funcionais.

Essa distribuição pode ser vista como fator favorável ao sucesso da implantação das estratégias com foco na visão e objetivos organizacionais identificados na entrevista realizada na Construtora A.

A comparação do conteúdo do GCI (Gráfico 1) e do Quadro 4 com o conteúdo do tópico **Implantação da Estratégia Organizacional** evidencia uma estreita relação entre as imagens dos gestores e o ambiente de atuação da organização, e as expectativas dos envolvidos nos processos da empresa em obter melhores resultados. Quando não se repetem, as informações se complementam,

mostrando que há não organização expectativa positiva sobre a implantação das estratégias organizacionais. Fala-se uma mesma linguagem em relação aos benefícios do uso dessa ferramenta de gestão; há evidências da disposição dos gestores para o exercício da corresponsabilidade em relação à execução dos objetivos propostos pela empresa, o que é essencial ao sucesso.

#### **4.3.2 Imagem dos gestores sobre a estratégia organizacional na Construtora B**

Analisando a Construtora B, a Tabela 5 relaciona essas manifestações identificadas, sendo que para cada uma delas também se calculou o valor de frequência (VF), o valor de ordem (VO) e o valor total (VT). O primeiro valor indica o número de vezes que a ideia foi citada pelos respondentes; o segundo, a ordem em que foi citada; o terceiro, o somatório simples entre VF e VO.

Neste contexto, para a distribuição dessas manifestações entre os segmentos relacionados, ainda com fundamento em Schuler (2000 *apud* DE TONI; SCHULER, 2007), aplicou-se ao conjunto de valores totais encontrados a divisão por quartis, gerando quatro grupos de imagens. Para a identificação dos valores dos quartis na Tabela 5, fez-se o cálculo da frequência acumulada (VFA) para a Construtora B. O grupo dos valores mais altos, gerado pelo quarto quartil (acima de 101), compõe a imagem central. O grupo dos segundos valores mais altos, correspondente ao terceiro quartil (de 57 a 96), configura a primeira periferia da imagem. O grupo dos valores resultantes do segundo quartil (de 28 a 54), a segunda periferia; e o grupo dos valores provenientes do primeiro quartil (de 1 a 26) formam a periferia da imagem.

Tabela 5 – Imagens identificadas e distribuídas pelas dimensões da configuração da imagem– Construtora B

IMAGENS	Nº	MANIFESTAÇÕES	VF	VFA	VO	VT
IMAGEM CENTRAL	1	Metas	15	222	69	84
	2	Mercado	11	207	66	77
	3	Ação	11	196	66	77
	4	Organização	11	185	66	77
	5	Objetivos estratégicos	10	174	65	75
	6	Resultados	9	164	64	73
	7	Compromisso	8	155	63	71
	8	Diretrizes	7	147	61	68
	9	Perenidade	7	140	61	68

IMAGENS	Nº	MANIFESTAÇÕES	VF	VFA	VO	VT
	10	Planejamento	6	133	59	65
	11	Processo	6	127	59	65
	12	Planejamento estratégico	5	121	54	59
	13	Missão	5	116	54	59
	14	Visão	5	111	54	59
	15	Gestão	5	106	54	59
	16	Negócio	5	101	54	59
PRIMEIRA PERIFERIA	17	Decisão	4	96	51	55
	18	Riscos	4	92	51	55
	19	Parceria	4	88	51	55
	20	Disciplina	3	84	41	44
	21	Competitividade	3	81	41	44
	22	Liderança	3	78	41	44
	23	Pessoas	3	75	41	44
	24	Valores	3	72	41	44
	25	Motivação	3	69	41	44
	26	Custos	3	66	41	44
	27	Equipe	3	63	41	44
	28	Segurança	3	60	41	44
	29	Sucesso	3	57	41	44
SEGUNDA PERIFERIA	30	Recursos Humanos	2	54	27	29
	31	Política de Remuneração	2	52	27	29
	32	Futuro	2	50	27	29
	33	Mudança de postura	2	48	27	29
	34	Indefinido	2	46	27	29
	35	Oportunidade	2	44	27	29
	36	Criatividade	2	42	27	29
	37	Qualidade	2	40	27	29
	38	Prazos	2	38	27	29
	39	Projeto	2	36	27	29
	40	Desenvolvimento	2	34	27	29
	41	Credibilidade	2	32	27	29
	42	Sustentável	2	30	27	29
	43	Dinâmico	2	28	27	29
	PERIFERIA	44	Planos Empresariais	1	26	1
45		Estrutura Organizacional	1	25	1	2
46		Carreira	1	24	1	2
47		Sistema	1	23	1	2
48		Interferências	1	22	1	2
49		Responsabilidade	1	21	1	2
50		Desafio	1	20	1	2
51		Coesão	1	19	1	2
52		Definições	1	18	1	2
53		Mapa mental	1	17	1	2
54		Incentivo	1	16	1	2
55		empreendedorismo	1	15	1	2
56		Inteligência	1	14	1	2
57		Conhecimento	1	13	1	2
58		Melhoria	1	12	1	2
59		Comunicação	1	11	1	2
60		Estabilidade	1	10	1	2
61		Justiça	1	9	1	2
62		Sucessão	1	8	1	2
63		Crescimento	1	7	1	2
64		Excelência	1	6	1	2
65		Conquista	1	5	1	2
66		Maturidade	1	4	1	2

IMAGENS	Nº	MANIFESTAÇÕES	VF	VFA	VO	VT
	67	Solidez	1	3	1	2
	68	Otimização	1	2	1	2
	69	Agilidade	1	1	1	2
<b>TOTAL</b>			<b>222</b>	-	-	-

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

A distribuição das manifestações relacionadas ao termo indutor, orientada pelo cálculo dos quartis, permite verificar que 23,19% das manifestações compõem a imagem central, 18,84% a primeira periferia; 20,29%, a segunda periferia e 37,68%, a periferia (Tabela 6).

Tabela 6 – Áreas de proximidade das manifestações em relação ao termo indutor–  
Construtora B

Quartis	Áreas de proximidade	Intervalos de VT	Distribuição percentual
4	Imagem Central	De 59 a 84	16 (23,19%)
3	Primeira Periferia	De 44 a 55	13 (18,84%)
2	Segunda Periferia	De 29 a 29	14 (20,29%)
1	Periferia	DE 2 a 2	26 (37,68%)

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Nesta empresa pesquisada, as distribuições percentuais de menor valor (23,19%) concentram as manifestações com maiores VT, representando as ideias que, por sua ordem de manifestação pelos respondentes, receberam pontuação maior, indicando, possivelmente, as imagens de maior significado para os mesmos. A distribuição percentual de maior valor (37,68%) representa as manifestações com menores VT, indicando as manifestações de menor pontuação e, provavelmente, as imagens de menor significação para os respondentes.

Com a finalidade de enriquecer a análise do resultado deste estudo, realizou-se, pelo critério de julgamento da pesquisadora, a categorização das imagens identificadas pelos respondentes segundo os elementos cognitivos, funcionais, simbólicos e emocionais que caracterizam a imagem ideativa.

A Tabela7 expressa a classificação das imagens identificadas pelos respondentes, segundo os elementos que caracterizam a imagem ideativa: os cognitivos, evidenciando as construções mentais relativas ao objeto; os funcionais, que expressam a utilidade do objeto; os simbólicos, sintetizando os significados e as representações do objeto para o respondente; os emocionais, reveladores do conjunto de sentimentos que os respondentes manifestam em relação ao objeto.

Tabela 7 – Classificação das manifestações segundo os elementos que caracterizam a imagem ideativa– Construtora B

ELEMENTOS	MANIFESTAÇÕES	Nº	VT	%
FUNCIONAIS	Resultados	6	73	3,38%
	Metas	1	84	3,89%
	Competitividade	21	44	2,04%
	Pessoas	23	44	2,04%
	Valores	24	44	2,04%
	Gestão	15	59	2,74%
	Processo	11	65	3,01%
	Perenidade	9	68	3,15%
	Negócio	16	59	2,73%
	Mercado	2	77	3,57%
	Qualidade	37	29	1,34%
	Compromisso	7	71	3,29%
	Credibilidade	41	29	1,34%
	Justiça	61	2	0,09%
	Otimização	68	2	0,09%
	Decisão	17	55	2,55%
	Indefinido	34	29	1,34%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>834</b>	<b>38,65%</b>
COGNITIVOS	Diretrizes	8	68	3,15%
	Missão	13	59	2,73%
	Visão	14	59	2,73%
	Ação	3	77	3,57%
	Conhecimento	57	2	0,09%
	Organização	4	77	3,57%
	Planos empresariais	44	2	0,09%
	Objetivos estratégicos	5	75	3,48%
	Planejamento	10	65	3,01%
	Projeto	39	29	1,34%
	Dinâmico	43	29	1,34%
	Sustentável	42	29	1,34%
	Melhoria	58	2	0,09%
	Riscos	18	55	2,55%
	Custos	26	44	2,04%
	Comunicação	59	2	0,09%
	Prazos	38	29	1,34%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>703</b>	<b>32,58%</b>
SIMBÓLICOS	Planejamento Estratégico	12	59	2,73%
	Segurança	28	44	2,04%
	Equipe	27	44	2,04%
	Sucesso	29	44	2,04%
	Estabilidade	60	2	0,09%
	Disciplina	20	44	2,04%
	Desafio	50	2	0,09%
	Incentivo	54	2	0,09%
	Responsabilidade	49	2	0,09%
	Empreendedorismo	55	2	0,09%
	Conquista	65	2	0,09%
	Oportunidade	35	29	1,34%
	Crescimento	63	2	0,09%
	Agilidade	69	2	0,09%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>280</b>	<b>12,97%</b>

ELEMENTOS	MANIFESTAÇÕES	Nº	VT	%
EMOCIONAIS	Parceria	19	55	2,55%
	Liderança	22	44	2,04%
	Motivação	25	44	2,04%
	Recursos Humanos	30	29	1,34%
	Política de Remuneração	31	29	1,34%
	Futuro	32	29	1,34%
	Mudança de Postura	33	29	1,34%
	Criatividade	36	29	1,34%
	Desenvolvimento	40	29	1,34%
	Estrutura Organizacional	45	2	0,09%
	Carreira	46	2	0,09%
	Sistema	47	2	0,09%
	Interferências	48	2	0,09%
	Coesão	51	2	0,09%
	Definições	52	2	0,09%
	Mapa Mental	53	2	0,09%
	Inteligência	56	2	0,09%
	Sucessão	62	2	0,09%
	Excelência	64	2	0,09%
	Maturidade	66	2	0,09%
Solidez	67	2	0,09%	
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>341</b>	<b>15,80%</b>
	<b>TOTAIS</b>		<b>2158</b>	<b>100,00%</b>

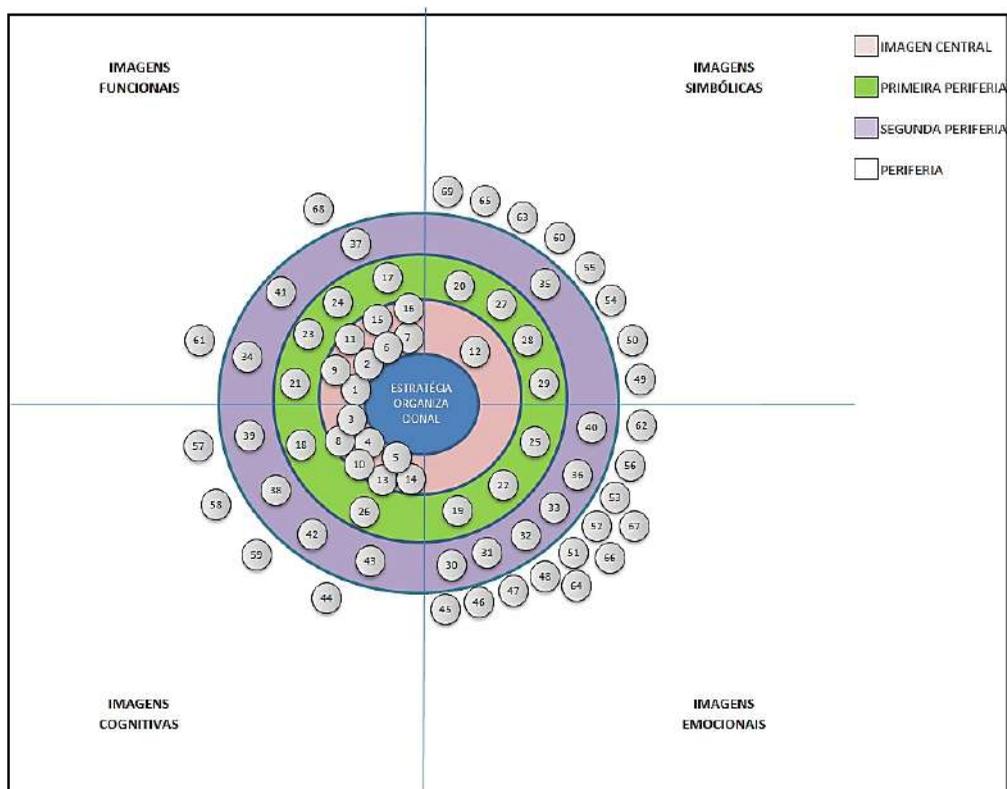
Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Analisando a Construtora B, das manifestações que formam a imagem dos respondentes sobre a formulação das estratégias 38,65% pertencem à categoria dos elementos funcionais. Nessa categoria, as imagens correspondentes a resultados, metas, gestão, processo, perenidade da empresa, mercado, compromisso e decisão (do trabalho, do controle e de processos) são as mais compartilhadas. Em seguida, 32,58% das manifestações compõem a categoria dos elementos cognitivos, com destaque para diretrizes organizacionais, missão, visão, ação, organização, objetivos estratégicos, planejamento e análise de riscos. Os elementos emocionais representam 15,80% das manifestações: nesse grupo, as parcerias, liderança e motivação; na categoria dos elementos simbólicos têm-se 12,97% das manifestações, sendo as imagens de planejamento estratégico, segurança, estabilidade, desafio, incentivo, conquista e agilidade as mais compartilhadas.

O gráfico de configuração da imagem (CGI)(Gráfico2) e o Quadro 5, resultante da aplicação da técnica de configuração de imagens ideativas, demonstram as principais ideias que os gestores da Construtora B têm sobre a formulação das estratégias organizacionais.

O GCI evidencia três informações significativas, além de formar uma rede de significados socialmente aceitos e compartilhados: as manifestações que compõem as imagens relativas a estratégias organizacionais; a proximidade dessas manifestações com o termo indutor empregado (Estratégia Organizacional) e as categorias representativas dos elementos funcionais, simbólicos, cognitivos e emocionais que caracterizam a imagem ideativa.

Gráfico 2– Configuração da imagem do conceito de Estratégia Organizacional – Construtora B



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Quadro 5 – Imagens ideativas de usuários-chave sobre a Estratégia Organizacional – Construtora B

Nº	MANIFESTAÇÕES	Nº	MANIFESTAÇÕES
1	Metas	36	Criatividade
2	Mercado	37	Qualidade
3	Ação	38	Prazos
4	Organização	39	Projeto
5	Objetivos estratégicos	40	Desenvolvimento
6	Resultados	41	Credibilidade
7	Compromisso	42	Sustentável
8	Diretrizes	43	Dinâmico

Nº	MANIFESTAÇÕES	Nº	MANIFESTAÇÕES
9	Perenidade	44	Planos Empresariais
10	Planejamento	45	Estrutura Organizacional
11	Processo	46	Carreira
12	Planejamento estratégico	47	Sistema
13	Missão	48	Interferências
14	Visão	49	Responsabilidade
15	Gestão	50	Desafio
16	Negócio	51	Coesão
17	Decisão	52	Definições
18	Riscos	53	Mapa mental
19	Parceria	54	Incentivo
20	Disciplina	55	Empreendedorismo
21	Competitividade	56	Inteligência
22	Liderança	57	Conhecimento
23	Pessoas	58	Melhoria
24	Valores	59	Comunicação
25	Motivação	60	Estabilidade
26	Custos	61	Justiça
27	Equipe	62	Sucessão
28	Segurança	63	Crescimento
29	Sucesso	64	Excelência
30	Recursos Humanos	65	Conquista
31	Política de Remuneração	66	Maturidade
32	Futuro	67	Solidez
33	Mudança de postura	68	Otimização
34	Indefinido	69	Agilidade
35	Oportunidade		

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Na Construtora B, o GCI para a amostra pesquisada configura como imagem central as manifestações correspondentes a metas, mercado, ação, organização, objetivos estratégicos, resultados, compromisso, diretrizes, perenidade, planejamento, processos, planejamento estratégico, missão, visão, gestão e negócio. Essas manifestações, além de representarem, conforme asseveram Milan e De Toni (2008), elementos mais estáveis e mais resistentes à mudança, são responsáveis pela sustentação da imagem compartilhada pelos respondentes, sendo prontamente lembradas.

Ainda nessa linha de raciocínio, as manifestações localizadas nas periferias representam imagens mais flexíveis, mais próximas do cotidiano e sensíveis ao contexto imediato, não sendo amplamente compartilhadas nem prontamente lembradas.

Em relação à distribuição das manifestações pelos elementos que caracterizam a imagem ideativa, observa-se que quinze das dezesseis imagens que configuram a imagem central pertencem à categoria dos elementos funcionais e cognitivos, representando construções mentais evocadas pelos respondentes sobre

estratégia organizacional. Observa-se, ainda, que todas as manifestações que compõem os elementos emocionais e simbólicos concentram-se em maior número na periferia da imagem.

Embora haja um equilíbrio numérico entre as manifestações distribuídas pelas categorias citadas, percebe-se, na sua distribuição pelas respectivas áreas do GCI, uma concentração nas categorias dos elementos funcionais, cognitivos e emocionais, com destaque para os elementos emocionais, com maior número de manifestações na periferia, e para os elementos cognitivos e funcionais, que concentram as manifestações na imagem central.

Neste estudo, a distribuição pode ser vista como fator favorável ao sucesso da implantação das estratégias, observando que o alinhamento estratégico nesta empresa acontece com foco em objetivos estratégicos definidos e estruturados.

Na Construtora B, a comparação do conteúdo do GCI (Gráfico 2) e do Quadro 5 com o conteúdo do tópico **Implantação da Estratégia Organizacional** evidencia uma estreita relação entre as imagens dos gestores e o ambiente de atuação da organização, seus reflexos e o apetite em atender às expectativas da presidência e às dos envolvidos nos processos da empresa, possibilitando obter melhores resultados. Quando não se repetem, as informações se complementam, mostrando que há na organização expectativa positiva sobre a implantação das estratégias organizacionais, buscando melhoria dos processos e resultados. Fala-se uma mesma linguagem em relação aos benefícios do uso dessa ferramenta de gestão; há evidências da disposição dos gestores em atender às metas estabelecidas pela empresa, beneficiados pela execução dos processos definidos pelo planejamento estratégico, o que é fundamental para manter e alcançar a perenidade proposta pela alta direção.

#### ***4.3.3 Imagem dos gestores sobre a estratégia organizacional na Construtora C***

A Tabela 8 relaciona as manifestações sobre estratégia organizacional identificadas na Construtora Cara cada uma delas, calculou-se o valor de frequência (VF), o valor de ordem (VO) e o valor total (VT). O primeiro valor indica o número de vezes que a ideia foi citada pelos respondentes; o segundo, a ordem em que foi citada; o terceiro, o somatório simples entre VF e VO.

Para que as comparações entre as três empresas pesquisadas se mantenham em uma mesma analogia das ideias, para o cálculo do VO adotou-se o procedimento proposto por Schuler (2000*apud* DE TONI, 2005); De Toni e Schuler (2007) e Milan e De Toni (2008). A ideia citada em primeiro lugar recebeu o valor 5; a citada em segundo lugar, o valor 4; em terceiro lugar, o valor 3; em quarto lugar, o valor 2 e, em quinto lugar, o valor 1. A partir da sexta posição de evocação, as manifestações não receberam valor algum.

O cálculo da ordem de evocação das ideias permitiu identificar as ideias mais próximas e as mais distantes em relação ao termo indutor empregado (Estratégia Organizacional).

As manifestações que se destacaram por uma alta frequência de citação (VF) e por um alto valor de ordem (VO), portanto, por um alto valor total (VT), compõem o núcleo central da imagem, e as demais, integram as periferias desse núcleo.

Para a distribuição dessas manifestações entre os segmentos relacionados, ainda com fundamento em Schuler (2000*apud* DE TONI; SCHULER, 2007), aplicou-se ao conjunto de valores totais encontrados a divisão por quartis, gerando quatro grupos de imagens. Para a identificação dos valores dos quartis, na Tabela 8 fez-se o cálculo da frequência acumulada (VFA), para a empresa C. O grupo dos valores mais altos, gerado pelo quarto quartil (acima de 74), compõe a imagem central. O grupo dos segundos valores mais altos, correspondente ao terceiro quartil (de 58 a 70), configura a primeira periferia da imagem. O grupo dos valores resultantes do segundo quartil (de 27 a 55) a segunda periferia e o grupo dos valores provenientes do primeiro quartil (de 1 a 25) formam a periferia da imagem.

Tabela 8 – Imagens identificadas e distribuídas pelas dimensões da configuração da imagem – Construtora C

IMAGENS	Nº	MANIFESTAÇÕES	VF	VFA	VO	VT
IMAGEM CENTRAL	1	Planejamento	18	154	56	74
	2	Objetivos organizacionais	12	136	55	67
	3	Estrutura da empresa	10	124	54	64
	4	Controle de processos	7	114	53	60
	5	Conjunto de orientações	6	107	49	55
	6	Resultados	6	101	49	55
	7	Metas	6	95	49	55
	8	Crescimento da empresa	6	89	49	55
	9	Gestão da qualidade	5	83	48	53

IMAGENS	Nº	MANIFESTAÇÕES	VF	VF	VO	VT
	10	Competitividade	4	78	46	50
	11	Recursos Humanos	4	74	46	50
PRIMEIRA PERIFERIA	12	Lucro	3	70	41	44
	13	Satisfação dos clientes	3	67	41	44
	14	Equipe	3	64	41	44
	15	Mudanças do mercado	3	61	41	44
	16	Fundamental	3	58	41	44
SEGUNDA PERIFERIA	17	Atuação de mercado	2	55	26	28
	18	Organograma operacional	2	53	26	28
	19	Minimizar riscos	2	51	26	28
	20	Comportamento	2	49	26	28
	21	Produção	2	47	26	28
	22	Comercial	2	45	26	28
	23	Marketing	2	43	26	28
	24	Financeiro	2	41	26	28
	25	Ações	2	39	26	28
	26	Envolvimento de todos	2	37	26	28
	27	Organização	2	35	26	28
	28	Negócio	2	33	26	28
	29	Ideias	2	31	26	28
	30	Identidade da empresa	2	29	26	28
	31	Visão de mercado	2	27	26	28
PERIFERIA	32	Cultura da organização	1	25	1	2
	33	Eficiência gerencial	1	24	1	2
	34	Recursos	1	23	1	2
	35	Competências	1	22	1	2
	36	Valores	1	21	1	2
	37	Ética	1	20	1	2
	38	Responsabilidade social	1	19	1	2
	39	Dinamismo	1	18	1	2
	40	Estratégias	1	17	1	2
	41	Imagem da empresa	1	16	1	2
	42	Otimização de atividades	1	15	1	2
	43	Pesquisa	1	14	1	2
	44	Projeto	1	13	1	2
	45	Serviços	1	12	1	2
	46	Adaptação	1	11	1	2
	47	Foco na empresa	1	10	1	2
	48	Sobrevivência da empresa	1	9	1	2
	49	Justiça	1	8	1	2
	50	Melhoria de processos	1	7	1	2
	51	Decisão	1	6	1	2
52	Custo X Benefício	1	5	1	2	
53	Minimizar gastos	1	4	1	2	
54	Perpetuar	1	3	1	2	
55	Desenvolver novos planos de negócio	1	2	1	2	
56	Nascer, crescer, sobreviver e perpetuar	1	1	1	2	
<b>TOTAL</b>			<b>154</b>			

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

A distribuição das manifestações relacionadas ao termo indutor, orientada pelo cálculo dos quartis, permite verificar que 19,64% das manifestações compõem

a imagem central, 8,94% a primeira periferia; 26,77%, a segunda periferia e 44,65%, a periferia (Tabela 9).

Tabela 9 – Áreas de proximidade das manifestações em relação ao termo indutor – Construtora C

Quartis	Áreas de proximidade	Intervalos de VT	Distribuição percentual
4	Imagem Central	De 50 a 74	11 (19,64%)
3	Primeira Periferia	De 44 a 44	5 (8,94%)
2	Segunda Periferia	De 28 a 28	15 (26,77%)
1	Periferia	De 2 a 2	25 (44,65%)

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Na Construtora C, as distribuições percentuais de menor valor (19,64%) concentram as manifestações com maiores VT, representando as ideias que, por sua ordem de manifestação pelos respondentes, receberam pontuação maior, indicando, possivelmente, as imagens de maior significado para os mesmos. A distribuição percentual de maior valor (44,65%) indica as manifestações com menores VT, representando as manifestações de menor pontuação e, provavelmente, as imagens de menor significação para os respondentes.

Mantendo a mesma premissa das duas outras construtoras pesquisadas, com a finalidade de enriquecer a análise do resultado deste estudo, realizou-se, pelo critério de julgamento da pesquisadora, a categorização das imagens identificadas pelos respondentes segundo os elementos cognitivos, funcionais, simbólicos e emocionais que caracterizam a imagem ideativa.

A Tabela 10 expressa a classificação das imagens identificadas pelos respondentes para a Construtora C, segundo os elementos que caracterizam a imagem ideativa: os cognitivos, evidenciando as construções mentais relativas ao objeto; os funcionais, que expressam a utilidade do objeto; os simbólicos, sintetizando os significados e as representações do objeto para o respondente; os emocionais, reveladores do conjunto de sentimentos que os respondentes manifestam em relação ao objeto.

Tabela 10– Classificação das manifestações segundo os elementos que caracterizam a imagem ideativa – Construtora C

ELEMENTOS	MANIFESTAÇÕES	Nº	VT	%
FUNCIONAIS	Melhoria de Processos	50	2	0,15%
	Gestão da qualidade	9	53	3,99%
	Visão de Mercado	31	28	2,11%
	Objetivos organizacionais	2	67	5,05%
	Controle de Processos	4	60	4,52%
	Identidade da empresa	30	28	2,11%
	Custo X Benefício	52	2	0,15%
	Resultados	6	55	4,14%
	Competitividade	10	50	3,77%
	Imagem da empresa	41	2	0,15%
	Projeto	44	2	0,15%
	Satisfação dos clientes	13	44	3,31%
	Minimizar gastos	53	2	0,15%
	Crescimento da empresa	8	55	4,14%
	Nascer, Crescer, sobreviver e perpetuar	56	2	0,15%
	Desenvolver planos de negócios	55	2	0,15%
	Mudanças de mercado	15	44	3,31%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>498</b>	<b>37,50%</b>
COGNITIVOS	Metas	7	55	4,14%
	Planejamento	1	74	5,57%
	Negócio	28	28	2,11%
	Competências	35	2	0,15%
	Estrutura da empresa	3	64	4,82%
	Ações	25	28	2,11%
	Conjunto de orientações	5	55	4,14%
	Ética	37	2	0,15%
	Responsabilidade social	38	2	0,15%
	Ideias	29	28	2,11%
	Equipe	14	44	3,31%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>382</b>	<b>28,76%</b>
SIMBÓLICOS	Financeiro	24	28	2,11%
	Dinamismo	39	2	0,15%
	Otimização de atividades	42	2	0,15%
	Valores	36	2	0,15%
	Atuação de mercado	17	28	2,11%
	Pesquisa	43	2	0,15%
	Marketing	23	28	2,11%
	Lucro	12	44	3,31%
	Adaptação	46	2	0,15%
	Serviços	45	2	0,15%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>140</b>	<b>10,54%</b>
EMOCIONAIS	Recursos Humanos	11	50	3,77%
	Fundamental	16	44	3,31%
	Organograma Operacional	18	28	2,11%
	Minimizar Riscos	19	28	2,11%
	Comportamento	20	28	2,11%
	Produção	21	28	2,11%
	Comercial	22	28	2,11%
Envolvimento de todos	26	28	2,11%	

ELEMENTOS	MANIFESTAÇÕES	Nº	VT	%
	Organização	27	28	2,11%
	Cultura da organização	32	2	0,15%
	Eficiência gerencial	33	2	0,15%
	Recursos	34	2	0,15%
	Estratégias	40	2	0,15%
	Foco na empresa	47	2	0,15%
	Sobrevivência da empresa	48	2	0,15%
	Justiça	49	2	0,15%
	Decisão	51	2	0,15%
	Perpetuar	54	2	0,15%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>308</b>	<b>23,19%</b>
	<b>TOTAIS</b>		<b>1328</b>	<b>100,00%</b>

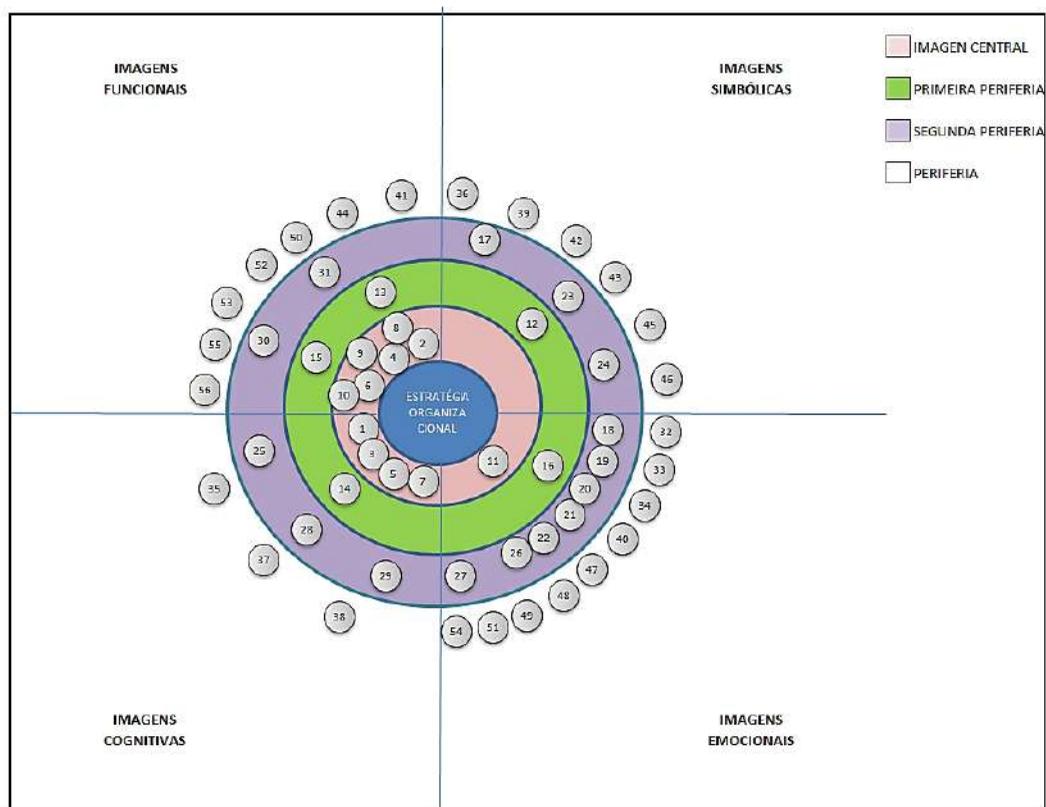
Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Ainda analisando a Construtora C, das manifestações que formam a imagem dos respondentes sobre a formulação das estratégias 37,5% pertencem à categoria dos elementos funcionais. Nessa categoria, as imagens correspondentes melhoria de processos, desenvolvimento de planos de negócios, voltada para resultados, visão de mercado, projetos, foco na perpetuação da empresa (ligados ao trabalho, controle e processos) são as mais compartilhadas. Em seguida, 28,76% das manifestações compõem a categoria dos elementos cognitivos, com destaque para metas, planejamento, negócios, estrutura da empresa e equipe. Os elementos emocionais representam 23,19% das manifestações: nesse grupo, recursos humanos, comportamento, produção. Na categoria dos elementos simbólicos, têm-se 10,54% das manifestações, sendo as imagens de marketing, lucro, atuação de mercado, financeiro as mais compartilhadas.

O gráfico de configuração da imagem (CGI)(Gráfico 3) e o Quadro 6, resultantes da aplicação da técnica de configuração de imagens ideativas, demonstram as principais ideias que os gestores da Construtora C têm sobre a formulação das estratégias organizacionais.

OGCI evidencia três informações significativas, além de formar uma rede de significados socialmente aceitos e compartilhados: as manifestações que compõem as imagens relativas estratégias organizacionais; a proximidade dessas manifestações com o termo indutor empregado (Estratégia Organizacional) e as categorias representativas dos elementos funcionais, simbólicos, cognitivos e emocionais que caracterizam a imagem ideativa.

Gráfico 3– Configuração da imagem do conceito de Estratégia Organizacional –  
Construtora C



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Quadro 6 – Imagens ideativas de usuários-chave sobre a Estratégia Organizacional  
– Construtora C

Nº	MANIFESTAÇÕES	Nº	MANIFESTAÇÕES
1	Planejamento	29	Ideias
2	Objetivos organizacionais	30	Identidade da empresa
3	Estrutura da empresa	31	Visão de mercado
4	Controle de processos	32	Cultura da organização
5	Conjunto de orientações	33	Eficiência gerencial
6	Resultados	34	Recursos
7	Metas	35	Competências
8	Crescimento da empresa	36	Valores
9	Gestão da qualidade	37	Ética
10	Competitividade	38	Responsabilidade social
11	Recursos Humanos	39	Dinamismo
12	Lucro	40	Estratégias
13	Satisfação dos clientes	41	Imagem da empresa
14	Equipe	42	Otimização de atividades
15	Mudanças do mercado	43	Pesquisa
16	Fundamental	44	Projeto
17	Atuação de mercado	45	Serviços
18	Organograma operacional	46	Adaptação
19	Minimizar riscos	47	Foco na empresa

Nº	MANIFESTAÇÕES	Nº	MANIFESTAÇÕES
20	Comportamento	48	Sobrevivência da empresa
21	Produção	49	Justiça
22	Comercial	50	Melhoria de processos
23	Marketing	51	Decisão
24	Financeiro	52	Custo X Benefício
25	Ações	53	Minimizar gastos
26	Envolvimento de todos	54	Perpetuar
27	Organização	55	Desenvolver novos planos de negócio
28	Negócio	56	Nascer, crescer, sobreviver e perpetuar

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Na Construtora C, o GCI para a amostra pesquisada configura como imagem central as manifestações correspondentes a metas, gestão da qualidade, controle de processos, resultados, crescimento da empresa, planejamento. Também para essas manifestações, além de representarem, conforme asseveram Milan e De Toni (2008), elementos mais estáveis e mais resistentes à mudança são responsáveis pela sustentação da imagem compartilhada pelos respondentes, sendo prontamente lembradas.

Ainda nessa linha de raciocínio, as manifestações localizadas nas periferias representam imagens mais flexíveis, mais próximas do cotidiano e sensíveis ao contexto imediato, não sendo amplamente compartilhadas nem prontamente lembradas.

Em relação à distribuição das manifestações pelos elementos que caracterizam a imagem ideativa, observa-se que seis das onze imagens que configuram a imagem central pertencem à categoria dos elementos funcionais e quatro pertencem à categoria dos elementos cognitivos; sendo que apenas uma imagem configura a categoria dos elementos emocionais, representando construções mentais evocadas pelos respondentes sobre estratégia organizacional. Observa-se, ainda, que em todas as manifestações que compõem os elementos funcionais, emocionais e simbólicos há uma distribuição uniforme dos elementos na periferia da imagem.

Embora haja um equilíbrio numérico entre as manifestações distribuídas pelas categorias citadas, percebe-se, na sua distribuição pelas respectivas áreas do GCI, uma concentração nas categorias dos elementos funcionais, simbólicos e emocionais, com destaque para os elementos emocionais, com maior número de manifestações para os elementos cognitivos e funcionais concentram-se as manifestações na imagem central.

Neste caso, a distribuição pode ser vista como fator favorável ao sucesso da implantação das estratégias, tendo em vista que o alinhamento estratégico nesta Construtora direciona-se a objetivos estratégicos definidos e estruturados, com foco em metas e resultados.

Na Construtora C, a comparação do conteúdo do GCI (Gráfico 3) e do Quadro 6 com o conteúdo do tópico **Implantação da Estratégia Organizacional** evidencia uma estreita relação entre as imagens dos gestores e o ambiente de atuação da organização, seus reflexos e a disposição em atender às expectativas da presidência e dos envolvidos nos processos da empresa, obtendo melhores resultados. Quando não se repetem, as informações se complementam, mostrando que há na organização expectativa positiva sobre a implantação das estratégias organizacionais. Fala-se uma mesma linguagem em relação aos benefícios do uso dessa ferramenta de gestão; há evidências da disposição dos gestores pelo atendimento das metas estabelecidas e melhoria contínua dos processos, o que é um fator de sucesso na organização.

#### ***4.3.4 Imagem dos gestores sobre a estratégia organizacional nas três construtoras pesquisadas***

Neste tópico, descreve-se a configuração das imagens ideativas dos gestores pesquisados nas três Construtoras pesquisadas em um único gráfico, com objetivo de comparar os resultados.

Para a identificação da imagem dos gestores sobre a estratégia organizacional nas construtoras pesquisadas, aplicou-se novamente a técnica de configuração de imagens ideativas, fundamentada, principalmente, nos estudos de De Toni e Schuler (2007) e de Milan e De Toni (2008), por se tratar de empresas do mesmo segmento de mercado. Assim, integraram-se as três empresas pesquisadas com objetivo de obter a imagem ideativa total.

O levantamento das ideias dos respondentes relativas ao termo indutor (Estratégia Organizacional) conduziu à identificação de 97 (noventa e sete) manifestações para as três empresas, que formam a imagem dos pesquisados sobre a aplicação da estratégia organizacional.

Portanto, aplicaram-se os mesmos processos realizados na análise individual das três construtoras. A Tabela 11 relaciona as manifestações

identificadas, sendo que para cada uma delas calculou-se o valor de frequência (VF), o valor de ordem (VO) e o valor total (VT). O primeiro valor indica o número de vezes que a ideia foi citada pelos respondentes; o segundo, a ordem em que foi citada; o terceiro, o somatório simples entre VF e VO.

Para calcular o VO, adotou-se o procedimento proposto por Schuler (2000 *apud* DE TONI, 2005), por De Toni e Schuler (2007) e por Milan e De Toni (2008). A ideia citada em primeiro lugar recebeu o valor 5; a citada em segundo lugar, o valor 4; em terceiro lugar, o valor 3; em quarto lugar, o valor 2 e, em quinto lugar, o valor 1. A partir da sexta posição de evocação, as manifestações não receberam valor algum.

O cálculo da ordem de evocação das ideias permitiu identificar as ideias mais próximas e as mais distantes em relação ao termo indutor empregado (Estratégia Organizacional).

Assim como no levantamento individual das empresas pesquisadas, aplicou-se o mesmo procedimento; as manifestações que se destacaram por uma alta frequência de citação (VF) e por um alto valor de ordem (VO), portanto, por um alto valor total (VT), compõem o núcleo central da imagem, e as demais integram as periferias desse núcleo.

Do mesmo modo, para a distribuição dessas manifestações entre os segmentos relacionados, ainda com fundamento em Schuler (2000 *apud* DE TONI; SCHULER, 2007), aplicou-se ao conjunto de valores totais encontrados a divisão por quartis, gerando quatro grupos de imagens. Para a identificação dos valores dos quartis na Tabela 11, fez-se o cálculo da frequência acumulada (VFA). O grupo dos valores mais altos, gerado pelo quarto quartil (acima de 171), compõe a imagem central. O grupo dos segundos valores mais altos, correspondente ao terceiro quartil (de 110 a 184), configura a primeira periferia da imagem. O grupo dos valores resultantes do segundo quartil (de 67 a 106), a segunda periferia e o grupo dos valores provenientes do primeiro quartil (de 1 a 64) formam a periferia da imagem.

Tabela 11 – Imagens identificadas e distribuídas pelas dimensões da configuração da imagem – Construtoras A, B e C

IMAGENS	Nº	MANIFESTAÇÕES	VF	VF A	VO	VT
IMAGEM CENTRAL	1	Objetivos estratégicos; Objetivos Organizacionais	32	476	97	129
	2	Planejamento	28	444	96	124
	3	Metas	27	416	95	122
	4	Organização	20	389	94	114
	5	Resultados	19	369	93	112
	6	Atuação de Mercado	15	350	91	106
	7	Estrutura Organizacional	15	335	91	106
	8	Perenidade; Perpetuar; Nascer, Crescer, Sobreviver e perpetuar	14	320	89	103
	9	Processo; Controle de processo	14	306	89	103
	10	Ação	13	292	87	100
	11	Diretrizes; Conjunto de Orientações	13	279	87	100
	12	Compromisso	9	266	84	93
	13	Negócio; Comercial	9	257	84	93
	14	Mudança de postura; Mudança de mercado	9	248	84	93
	15	Visão	8	239	79	87
	16	Valores	8	231	79	87
	17	Futuro	8	223	79	87
	18	Crescimento da empresa; foco na empresa	8	215	79	87
	19	Competências	8	207	79	87
	20	Competitividade	7	199	74	81
	21	Pessoas	7	192	74	81
	22	Gestão da Qualidade	7	185	74	81
	23	Pessoas locadas em suas funções	7	178	74	81
	24	Vocação da empresa; sobrevivência da empresa	7	171	74	81
PRIMEIRA PERIFERIA	25	Planejamento estratégico; Estratégias	6	184	67	73
	26	Missão	6	178	67	73
	27	Decisão; Definições	6	172	67	73
	28	Minimizar Riscos	6	166	67	73
	29	Equipe	6	160	67	73
	30	Recursos Humanos	6	154	67	73
	31	Satisfação dos clientes	6	148	67	73
	32	Gestão	5	142	63	68
	33	Custos; Custos X Benefícios; Minimizar Custos	5	137	63	68
	34	Responsabilidade; Responsabilidade social; Sociedade	5	132	63	68
	35	Posicionamento da marca; Identidade da empresa; Imagem da empresa	5	127	63	68
	36	Parceria	4	122	59	63
	37	Motivação	4	118	59	63
	38	Criatividade; Ideias	4	114	59	63
	39	Justiça	4	110	59	63
SEGUNDA PERIFERIA	40	Disciplina	3	106	45	48
	41	Liderança	3	103	45	48
	42	Segurança	3	100	45	48
	43	Sucesso	3	97	45	48
	44	Projeto	3	94	45	48
	45	Credibilidade	3	91	45	48
	46	Dinâmico	3	88	45	48
	47	Governança Cooperativa	3	85	45	48
	48	Eficiência gerencial	3	82	45	48
	49	Cultura da Organização	3	79	45	48
	50	Marketing	3	76	45	48

IMAGENS	Nº	MANIFESTAÇÕES	VF	VF	VO	VT
	51	Lucro	3	73	45	48
	52	Fundamental	3	70	45	48
	53	Comportamento; adaptação	3	67	45	48
PERIFERIA	54	Política de Remuneração	2	64	25	27
	55	Indefinido	2	62	25	27
	56	Oportunidade	2	60	25	27
	57	Prazos	2	58	25	27
	58	Desenvolvimento	2	56	25	27
	59	Sustentável	2	54	25	27
	60	Planos Empresariais; Planos de negócios	2	52	25	27
	61	Melhoria de processos	2	50	25	27
	62	Sucessão	2	48	25	27
	63	Otimização de atividades	2	46	25	27
	64	Profissionalismo	2	44	25	27
	65	Ambiente	2	42	25	27
	66	Ferramenta	2	40	25	27
	67	Seriedade	2	38	25	27
	68	Ética	2	36	25	27
	69	Qualificar; Treinar	2	34	25	27
	70	Organograma operacional	2	32	25	27
	71	Produção; Serviços	2	30	25	27
	72	Financeiro	2	28	25	27
	73	Envolvimento de todos	2	26	25	27
	74	Carreira	1	24	1	2
	75	Sistema	1	23	1	2
	76	Interferências	1	22	1	2
	77	Desafio	1	21	1	2
	78	Coesão	1	20	1	2
	79	Mapa mental	1	19	1	2
	80	Incentivo	1	18	1	2
	81	Empreendedorismo	1	17	1	2
	82	Inteligência	1	16	1	2
	83	Conhecimento	1	15	1	2
	84	Comunicação	1	14	1	2
	85	Estabilidade	1	13	1	2
	86	Excelência	1	12	1	2
	87	Conquista	1	11	1	2
88	Maturidade	1	10	1	2	
89	Solidez	1	9	1	2	
90	Agilidade	1	8	1	2	
91	Ouvir	1	7	1	2	
92	Burocracia	1	6	1	2	
93	Complexidade	1	5	1	2	
94	Vanguarda	1	4	1	2	
95	Indicadores	1	3	1	2	
96	Recursos	1	2	1	2	
97	Pesquisa	1	1	1	2	
<b>TOTAL</b>			<b>496</b>			

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

A distribuição das manifestações relacionadas ao termo indutor, orientada pelo cálculo dos quartis, permite verificar que 24,74% das manifestações compõem a imagem central; 15,46%, a primeira periferia; 14,43%, a segunda periferia e 45,37%, a periferia (Tabela 12).

Tabela 12 – Áreas de proximidade das manifestações em relação ao termo indutor – Construtoras A, B e C

Quartis	Áreas de proximidade	Intervalos de VT	Distribuição percentual
4	Imagem Central	De 81 a 129	24 (24,74%)
3	Primeira Periferia	De 63 a 73	15 (15,46%)
2	Segunda Periferia	De 48 a 48	14 (14,43%)
1	Periferia	De 2 a 27	44 (45,37%)

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Assim como os critérios adotados na análise individual das três construtoras pesquisadas, as distribuições percentuais de menor valor (24,74%) concentram as manifestações com maiores VT, representando as ideias que, por sua ordem de manifestação pelos respondentes, receberam pontuação maior, indicando, possivelmente, as imagens de maior significado para os mesmos. A distribuição percentual de maior valor (45,37%) representa as manifestações com menores VT, indicando as manifestações de menor pontuação e, que representam as imagens de menor significação para os respondentes.

Com a finalidade de enriquecer a análise do resultado deste estudo, realizou-se, pelo critério de julgamento da pesquisadora, a categorização das imagens identificadas pelos respondentes segundo os elementos cognitivos, funcionais, simbólicos e emocionais que caracterizam a imagem ideativa.

A Tabela 13 expressa a classificação das imagens identificadas pelos respondentes das três construtoras, segundo os elementos que caracterizam a imagem ideativa: os cognitivos, evidenciando as construções mentais relativas ao objeto; os funcionais, que expressam a utilidade do objeto; os simbólicos, sintetizando os significados e as representações do objeto para o respondente; os emocionais, reveladores do conjunto de sentimentos que os respondentes manifestam em relação ao objeto.

Tabela 13 – Classificação das manifestações segundo os elementos que caracterizam a imagem ideativa – Construtoras A, B e C

ELEMENTOS	MANIFESTAÇÕES	Nº	VT	%
FUNCIONAIS	Melhoria de Processos	61	27	0,58%
	Gestão da qualidade	22	81	1,75%
	Atuação de Mercado	6	106	2,29%
	Objetivos estratégicos; Objetivos organizacionais	1	129	2,78%
	Processo; Controle de processo	9	103	2,22%
	Posicionamento da marca; Identidade da empresa; Imagem da empresa	35	68	1,47%
	Custos; Custos X Benefícios; Minimizar Custos	33	68	1,47%
	Resultados	5	112	2,42%
	Competitividade	20	81	1,75%
	Projeto	44	48	1,04%
	Satisfação dos clientes	31	73	1,57%
	Crescimento da empresa; foco na empresa	18	87	1,88%
	Perenidade; Perpetuar; Nascer, Crescer, Sobreviver e perpetuar	8	103	2,22%
	Planos Empresariais; Planos de negócios	60	27	0,58%
	Mudança de postura; Mudança de mercado	14	93	2,01%
	Metas	3	122	2,63%
	Pessoas	21	81	1,75%
	Valores	16	87	1,88%
	Gestão	32	68	1,47%
	Negócio; Comercial	13	93	2,01%
	Compromisso	12	93	2,01%
	Credibilidade	45	48	1,04%
	Justiça	39	63	1,36%
	Otimização de atividades	63	27	0,58%
	Decisão; Definições	27	73	1,57%
	Motivação	37	63	1,36%
	Organização	4	114	2,46%
	Profissionalismo	64	27	0,58%
	Planejamento	2	124	2,68%
	Visão	15	87	1,88%
Indefinido	55	27	0,58%	
Marketing	50	48	1,04%	
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>2451</b>	<b>52,87%</b>
COGNITIVOS	Competências	19	87	1,88%
	Estrutura Organizacional	7	106	2,29%
	Ação	10	100	2,16%
	Diretrizes; Conjunto de Orientações	11	100	2,16%
	Ética	68	27	0,58%
	Responsabilidade; Responsabilidade social; Sociedade	34	68	1,47%
	Criatividade; Ideias	38	63	1,36%
	Equipe	29	73	1,57%
	Missão	26	73	1,57%
	Conhecimento	83	2	0,04%
	Dinâmico	46	48	1,04%
	Sustentável	59	27	0,58%
	Minimizar Riscos	28	73	1,57%
	Comunicação	84	2	0,04%
Prazos	57	27	0,58%	

ELEMENTOS	MANIFESTAÇÕES	Nº	VT	%
	Cultura da Organização	49	48	1,04%
	Ouvir	91	2	0,04%
	Futuro	17	87	1,88%
	Ambiente	65	27	0,58%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>1040</b>	<b>22,44%</b>
	Financeiro	72	27	0,58%
	Pesquisa	97	2	0,04%
	Lucro	51	48	1,04%
	Comportamento; adaptação	53	48	1,04%
	Produção; Serviços	71	27	0,58%
	Planejamento estratégico; Estratégias	25	73	1,57%
	Segurança	42	48	1,04%
	Sucesso	43	48	1,04%
	Estabilidade	85	2	0,04%
	Disciplina	40	48	1,04%
	Desafio	77	2	0,04%
	Incentivo	80	2	0,04%
	Empreendedorismo	81	2	0,04%
	Conquista	87	2	0,04%
	Oportunidade	56	27	0,58%
	Agilidade	90	2	0,04%
	Vocação da empresa; sobrevivência da empresa	24	81	1,75%
	Governança Corporativa	47	48	1,04%
	Pessoas locadas em suas funções	23	81	1,75%
	Qualificar; Treinar	69	27	0,58%
	Vanguarda	94	2	0,04%
	Sucessão	62	27	0,58%
	Burocracia	92	2	0,04%
	Complexidade	93	2	0,04%
	Seriedade	67	27	0,58%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>705</b>	<b>15,21%</b>
	Recursos Humanos	30	73	1,57%
	Fundamental	52	48	1,04%
	Organograma operacional	70	27	0,58%
	Envolvimento de todos	73	27	0,58%
	Recursos	96	2	0,04%
	Parceria	36	63	1,36%
	Liderança	41	48	1,04%
	Eficiência gerencial	48	48	1,04%
	Política de Remuneração	54	27	0,58%
	Desenvolvimento	58	27	0,58%
	Ferramenta	66	25	0,56%
	Carreira	74	2	0,04%
	Sistema	75	2	0,04%
	Interferências	76	2	0,04%
	Coesão	78	2	0,04%
	Mapa mental	79	2	0,04%
	Incentivo	80	2	0,04%
	Inteligência	82	2	0,04%
	Excelência	86	2	0,04%
	Maturidade	88	2	0,04%

ELEMENTOS	MANIFESTAÇÕES	Nº	VT	%
	Solidez	89	2	0,04%
	Indicadores	95	2	0,04%
	Pesquisa	97	2	0,04%
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>439</b>	<b>9,48%</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>4635</b>	<b>100,00%</b>

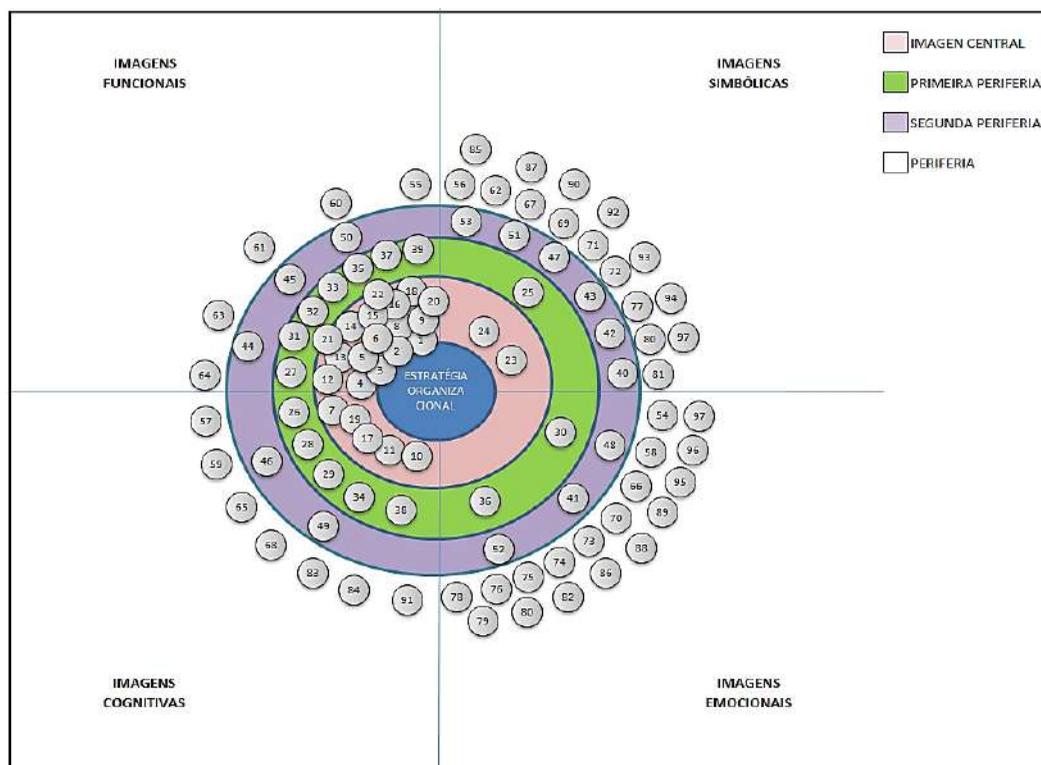
Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Nesta análise, das manifestações que formam a imagem dos respondentes sobre a formulação das estratégias 52,87% pertencem à categoria dos elementos funcionais. Nessa categoria, as imagens correspondentes a atuação de mercado, objetivos estratégicos e organizacionais, controle de processos, resultados, competitividade, perpetuar, metas, negócio, organização e planejamento são as mais compartilhadas. Em seguida, 22,44% das manifestações compõem a categoria dos elementos cognitivos, com destaque para competências, estrutura organizacional, ação, diretrizes, equipe, missão e futuro; os elementos emocionais representam 9,48% das manifestações. Nesse grupo, destacam-se recursos humanos, parceria, liderança e eficiência gerencial. Na categoria dos elementos simbólicos, têm-se 15,21% das manifestações, sendo as imagens de vocação da empresa, pessoas locadas em suas funções e planejamento estratégico as mais compartilhadas.

O gráfico de configuração da imagem (CGI) (Gráfico 4) e o Quadro 7, resultantes da aplicação da técnica de configuração de imagens ideativas, demonstram as principais ideias que os gestores das três empresas pesquisadas têm sobre a formulação das estratégias organizacionais.

Considerando também que o GCI evidencia três informações significativas, além de formar uma rede de significados socialmente aceitos e compartilhados: as manifestações que compõem as imagens relativas a estratégias organizacionais; a proximidade dessas manifestações com o termo indutor empregado (Estratégia Organizacional) e as categorias representativas dos elementos funcionais, simbólicos, cognitivos e emocionais que caracterizam a imagem ideativa.

Gráfico 4– Configuração da imagem do conceito de Estratégia Organizacional – Construtoras A, B e C



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Quadro 7 – Imagens ideativas de usuários-chave sobre a Estratégia Organizacional – Construtoras A, B e C

Nº	MANIFESTAÇÕES	Nº	MANIFESTAÇÕES
1	Objetivos estratégicos; Objetivos Organizacionais	50	Marketing
2	Planejamento	51	Lucro
3	Metas	52	Fundamental
4	Organização	53	Comportamento; adaptação
5	Resultados	54	Política de Remuneração
6	Atuação de Mercado	55	Indefinido
7	Estrutura Organizacional	56	Oportunidade
8	Perenidade; Perpetuar; Nascer, Crescer, Sobreviver e perpetuar	57	Prazos
9	Processo; Controle de processo	58	Desenvolvimento
10	Ação	59	Sustentável
11	Diretrizes; Conjunto de Orientações	60	Planos Empresariais; Planos de negócios
12	Compromisso	61	Melhoria de processos
13	Negócio; Comercial	62	Sucessão
14	Mudança de postura; Mudança de mercado	63	Otimização de atividades
15	Visão	64	Profissionalismo
16	Valores	65	Ambiente
17	Futuro	66	Ferramenta
18	Crescimento da empresa; foco na empresa	67	Seriedade

Nº	MANIFESTAÇÕES	Nº	MANIFESTAÇÕES
19	Competências	68	Ética
20	Competitividade	69	Qualificar; Treinar
21	Pessoas	70	Organograma operacional
22	Gestão da Qualidade	71	Produção; Serviços
23	Pessoas locadas em suas funções	72	Financeiro
24	Vocação da empresa; sobrevivência da empresa	73	Envolvimento de todos
25	Planejamento estratégico; Estratégias	74	Carreira
26	Missão	75	Sistema
27	Decisão; Definições	76	Interferências
28	Minimizar Riscos	77	Desafio
29	Equipe	78	Coesão
30	Recursos Humanos	79	Mapa mental
31	Satisfação dos clientes	80	Incentivo
32	Gestão	81	Empreendedorismo
33	Custos; Custos X Benefícios; Minimizar Custos	82	Inteligência
34	Responsabilidade; Responsabilidade social; Sociedade	83	Conhecimento
35	Posicionamento da marca; Identidade da empresa; Imagem da empresa	84	Comunicação
36	Parceria	85	Estabilidade
37	Motivação	86	Excelência
38	Criatividade; Ideias	87	Conquista
39	Justiça	88	Maturidade
40	Disciplina	89	Solidez
41	Liderança	90	Agilidade
42	Segurança	91	Ouvir
43	Sucesso	92	Burocracia
44	Projeto	93	Complexidade
45	Credibilidade	94	Vanguarda
46	Dinâmico	95	Indicadores
47	Governança Corporativa	96	Recursos
48	Eficiência gerencial	97	Pesquisa
49	Cultura da Organização		

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

#### **4.3.5 Análise dos dados**

A análise dos três casos estudados tem por objetivo comparar os níveis de manifestações das imagens ideativas formuladas pelos gestores a respeito das estratégias organizacionais, nas empresas pesquisadas.

Como pode ser verificado no Quadro 8, embora as estruturas das empresas apresentem variações em relação ao tamanho e tempo de mercado, notou-se que todas possuem, de forma mais ou menos estruturada, um processo para o desenvolvimento das estratégias organizacionais.

Quadro 8 – Características gerais das Construtoras A, B e C

Análise	Construtora A	Cosntrutora B	Cosntrutora C
Tempo de mercado	23 anos	57 anos	53 anos
Número de funcionários	60	50	60
Número de obras em andamento	12	6	7
<b>Elementos Funcionais</b> (Utilidade do Objeto)	IMAGEM CENTRAL	IMAGEM CENTRAL	IMAGEM CENTRAL
	Objetivos da empresa, Organização, Metas e Perenidade	Metas, Mercado, Resultados, Compromisso, Perenidade, Processo, Gestão e Negócio	Objetivos organizacionais, Controle de Processos, Resultados, Crescimento da empresa, Gestão da qualidade e Competitividade
<b>Elementos Cognitivos</b> (Construções Mentais)	IMAGEM CENTRAL	IMAGEM CENTRAL	IMAGEM CENTRAL
	Competências e Futuro	Ação, Organização, Objetivos estratégicos, Diretrizes, Planejamento, Missão e Visão	Planejamento, Estrutura da empresa, Resultados e Metas
<b>Elementos Emocionais</b> (Cosntruições mentais relacionadas ao objeto)	IMAGEM CENTRAL	IMAGEM CENTRAL	IMAGEM CENTRAL
	NÃO HÁ MANIFESTAÇÃO	NÃO HÁ MANIFESTAÇÃO	Recursos Humanos
<b>Elementos Simbólicos</b> (Significados e representações do objeto)	IMAGEM CENTRAL	IMAGEM CENTRAL	IMAGEM CENTRAL
	Pessoas Locadas em suas funções e Vocação da empresa	Planejamento estratégico	NÃO HÁ MANIFESTAÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2015).

Observou-se, através da análise integrada, que há maior manifestação nos elementos funcionais para as três construtoras pesquisadas, o que configura um maior foco dessas empresas na utilidade do objeto. Percebeu-se nas empresas B e C um maior número de manifestações, o que demonstra maior clareza pelos respondentes com relação ao termo indutor, possivelmente devido ao maior tempo de mercado dessas empresas, contribuindo para maior experiência e mais expertises desenvolvidas ao longo do tempo.

Nota-se nas Construtoras B e C uma semelhança nas imagens ideativas formuladas por seus gestores, o que também pode ser justificado pelo tempo e experiência de mercado.

Na análise integrada das construtoras, observa-se que há manifestações significativas com relação aos elementos simbólicos na Construtora A, demonstrando que as estratégias organizacionais ainda se encontram em processo de desenvolvimento e implantação. Este fato se relaciona com a identificação dos antecedentes da estratégia organizacional levantados na entrevista.

Também, observou-se que a maioria das imagens ideativas identificadas estão presentes de forma mais ou menos estruturada nas três construtoras. Os critérios de decisão são fundamentados de acordo com as manifestações e sua representatividade nos gráficos de configuração das imagens ideativas (Gráficos 1, 2 e 3).

Por fim, observou-se que as imagens ideativas dos gestores das três empresas pesquisadas possuem relação com o planejamento estratégico identificado nas entrevistas, demonstrando que a comunicação entre as partes interessadas está sendo difundida e aplicada de forma mais ou menos estruturada nas três construtoras pesquisadas. Existe um entendimento dos objetivos empresariais, dos processos de melhoria e conhecimento do ambiente em que estão inseridas.

O estudo comparativo entre a teoria abordada e a prática das três construtoras analisadas mostra que são muitas as manifestações identificadas, sendo influenciadas pela estratégia organizacional definida pelas empresas.

Seguindo a mesma metodologia adotada na pesquisa, com objetivo de entender as imagens ideativas do grupo pesquisado, realizou-se o levantamento conjunto das três construtoras, identificando a imagem ideativa dos gestores com relação às estratégias organizacionais. Assim, foram identificadas 97 manifestações, sendo a maior concentração delas nos elementos funcionais, representando as imagens construídas por esses gestores.

Observou-se, também, uma grande concentração de manifestações na periferia da imagem nos elementos simbólicos e emocionais.

Nota-se no Quadro 5 que os gestores pesquisados possuem bem definidos os fatores relevantes para o desenvolvimento das estratégias, devido ao número de manifestações concentradas na imagem central dos elementos funcionais. Esse fator demonstra uma maturidade relacionada às manifestações de maior valor, como objetivos estratégicos, metas, resultados, controle de processos e organização.

Nessa linha de raciocínio, as manifestações localizadas nas periferias representam imagens mais flexíveis, mais próximas do cotidiano e sensíveis ao contexto imediato, não sendo amplamente compartilhadas nem prontamente lembradas.

Em relação à distribuição das manifestações pelos elementos que caracterizam a imagem ideativa, observa-se que dezessete das vinte e quatro

imagens que configuram a imagem central pertencem à categoria dos elementos funcionais, representando construções mentais evocadas pelos respondentes sobre estratégia organizacional. Observa-se, ainda, que todas as manifestações que compõem os elementos simbólicos e emocionais localizam-se, em maior número, na periferia da imagem, não sendo, portanto, imagens compartilhadas.

Embora haja um equilíbrio numérico entre as manifestações distribuídas pelas categorias citadas, percebe-se, em sua distribuição pelas respectivas áreas do GCI, uma concentração nas categorias dos elementos funcionais na imagem central e simbólicos e emocionais na periferia.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O principal objetivo deste estudo foi descrever os processos de formulação e implementação das estratégias no setor da construção civil e analisar as imagens ideativas sobre as estratégias construídas pelos gestores dessas organizações, realizando uma comparação entre três construtoras brasileiras do mesmo segmento de atuação.

Nesse sentido, buscou-se: identificar os antecedentes da formulação estratégica na construção civil, entender a competitividade atual do setor; descrever como as empresas desse setor formulam suas estratégias; analisar a eficácia do processo de implementação da estratégia e identificar as principais ferramentas utilizadas no processo; levantar as facilidades e dificuldades nas empresas para desenvolver os processos de formulação e implementação das estratégias no setor, e analisar as imagens construídas pelos gestores desse setor sobre as estratégias definidas pelas empresas.

A aplicação da técnica de configuração de imagens permitiu avaliar as imagens dos gestores na construção civil sobre a estratégia organizacional, demonstrando o alinhamento desses gestores com a estratégia definida pela organização. Através deste processo, é possível definir se tal prática está sendo desenvolvida, evoluída e entendida por estes profissionais, de acordo com o plano estabelecido pela alta direção. Tal processo permite a identificação de falhas, podendo-se efetuar correções para que a estratégia definida atenda às necessidades organizacionais.

Essas imagens revelam conhecimentos, opiniões, expectativas, percepções e emoções sobre a implantação das estratégias nas construtoras, imagens socializáveis e não socializáveis. Entende-se que as imagens positivas apresentam-se como um fator de sucesso da implantação, por favorecerem a receptividade das ações programadas, enquanto que as negativas sugerem resistência ao processo, devendo ser substituídas a partir de ações adequadas a essa finalidade.

Coerente com De Toni e Schuler (2007), a posição dessas imagens nas diferentes áreas do GCI informa sobre a qualidade da sua ligação com o conceito em estudo. Manifestações positivas, representativas da imagem central, reforçam a possibilidade de aceitação da implantação das estratégias organizacionais nas construtoras. Manifestações positivas nas periferias da imagem central indicam a

possibilidade de aproximação dessas ideias da imagem central, trazendo uma melhoria geral na imagem do conceito estudado, ampliando a aceitação da implantação.

Uma imagem negativa, no campo da imagem central, é evidência de dificuldades, demandando tempo e investimento para ser superada, uma vez que sua ligação com o conceito estudado é forte. Já uma imagem negativa, em área periférica, indica facilidade de sua substituição por outra, positiva, a partir do desenvolvimento de ações pertinentes.

Espera-se que esta pesquisa possa constituir o ponto de partida para outros estudos relativos à implantação das estratégias organizacionais, já que o assunto não se esgotou com este trabalho.

Espera-se também contribuir para o enriquecimento de estudos relativos à implantação das estratégias organizacionais, em outras empresas, de outros setores inclusive.

Tendo em vista o aspecto dinâmico do ambiente deste estudo, esta pesquisa apresenta como limitação o fato de ter se constituído num estudo de casos, em que se trabalhou num cenário de grande dificuldade para as empresas de construção civil, o que pode ter gerado pouco interesse por parte de alguns respondentes.

Este trabalho restringiu seu foco de pesquisa a três construtoras, através de um estudo de casos. Suas conclusões, portanto, limitam-se à realidade dessas empresas.

Apesar da abordagem sobre o processo de estratégia organizacional ser ampla, com muitas variáveis qualitativas, sugere-se para futuros estudos o desenvolvimento desta pesquisa nos mais diversos setores de um mesmo segmento. Com isso, fica aberta a possibilidade de conhecer como, de modo geral, as estratégias organizacionais são desenvolvidas e entender como é realizada a comunicação entre os envolvidos no processo.

Sugere-se, dessa forma, a aplicação do questionário em outros ambientes empresariais, como encontros de negócios, por meio de sindicatos ou cursos técnicos, visando aproveitar a aglomeração de empresários em um mesmo espaço.

Ao longo desta dissertação, percebeu-se que a atividade de desenvolvimento das estratégias é envolvente e desafiadora. À medida que se avança neste estudo, sugerem outras variáveis para novas pesquisas. Assim, fica o desafio no sentido de buscar elementos que possam amenizar as dúvidas e trazer

subsídios capazes de orientar melhor o desenvolvimento das estratégias organizacionais e seu alinhamento com as partes envolvidas no processo dessas organizações.

## REFERÊNCIAS

ABRIC, J.C. A theoretical and experimental approach to the study of social representations in a situation of interaction. In: FARR, R.M.; MOSCOVICI, S. (Eds.). *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984. p. 169-183.

ABRIC, J.C. Specific processes of social representations. *Papers on Social Representations*, Linz, v. 5, p. 77-80, 1996.

AKHTER, S.H.; ANDREWS, J.C.; DURVASULA, S. The influence of retail store environment on brand-related judgments. *Journal of Retailing and Consumer Service*, v. 1, n. 2, p. 67-76, 1994.

ALDAY, H.E.C. Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica. *Revista FAE*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ALENCAR, L.H.; SANTANA, M. Análise do gerenciamento de múltiplos projetos na construção civil. *Revista Gestão e Projetos – GEP*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 74-92, jan./jun. 2010.

APDG – Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento Gerencial. *Customer Window*: catálogo de informações. São Paulo: Rhodia, 1994.

AZEVEDO, R.C. Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso de uma obra de construção civil. *Ambiente Construído*, v. 11, n. 1, p. 85-104, 2011.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARICH, H., KOTLER, P. A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, v. 32, n. 2, p. 97-104, 1991.

BONI, V.; QUARESMA, S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política*, Florianópolis, v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>>. Acesso em: 13 set. 2015.

BOULDING, K.E. *The image: knowledge in life and society*. 6. ed. Ann Harbor: University of Michigan, 1968.

BREAKWELL, G.M. Mental models and social representations of hazards: the significance of identity process. *Journal of Risk Research*, v. 4, n. 4, p. 341-351, 2001.

CAVALCANTE, E.M.C. O Planejamento de Micro e Pequenas Empresas Comerciais por Meio da Atuação da Controladoria. 2010. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza/CE,

2010. Disponível em: <<http://www.flf.edu.br/revista-flf/monografias-contabeis/monografia-elis-maria.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2015.

CERTO, Samuel C. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHAPMAN, J.A.; FERFOLJA, T. Fatal flaws: the acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations. *Journal of Intellectual Capital*, v. 2, n. 4, p. 398-409, 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

DAFT, R.L. *Organization Theory & Design*. 11. ed. South-Western: Cengage Learning, 2012.

DE TONI, D. *Administração da Imagem de Produtos: Desenvolvendo um Instrumento Para a Configuração da Imagem de Produto*. 2005. 268 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)>. Acesso em: 22 ago. 2015.

DE TONI, D.; MILAN, G. S.; SCHULER, M.; LAURENTIS, F.; HEXSEL, A.E. A imagem como fator de inovação nas empresas: um estudo exploratório a partir da configuração das imagens dos gestores sobre estratégia organizacional. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado/RS. *Anais...* Gramado/RS: ANPAD, 2006.

DE TONI, D.; MILAN, G.S.; SCHULER, M. Configuração de imagens de serviços: um estudo aplicado aos serviços de fisioterapia disponibilizados por um plano de saúde. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília/DF. *Anais...* Brasília/DF: ANPAD, 2005.

DE TONI, D.; SCHULER, M. Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 4, p. 131-151, out./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n4/a07v11n4.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2015.

DICHTER, E. What's in an image. *Journal of Consumer Marketing*, v. 2, n. 1, p. 75-81, 1985.

EISENHARDT, K.M. Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.

FABRICIO, M.M. *Projeto simultâneo na construção de edifícios*. 2002. 329 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

FONSECA, V.S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas/SP. *Anais...* Campinas/SP: EnANPAD, 2001. p. 1-16.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. *Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem e Som*. Um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GENTNER, D. *Mental models*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associate, 1983.

GENTNER, D. Psychology of mental model. In: SMELSE, N.; BATES, P. (Eds.). *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Science*. London: Elsevier, 2001.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro:Objetiva,1995.

GRADVOHL, R.F; FREITAS, A.A.F.;HEINECK, L.F.M.Desenvolvimento de um modelo para análise de acumulação de capacidades tecnológicas na indústria da construção civil: subsetor de edificações. *Ambiente Construtivo*, v. 11, n. 1, p. 41-51, 2011.

GUIMELLI, C. Transformation des representations sociales, pratiques nouvelles et schemes cognitifs de base. In: \_\_\_\_\_. *Structures et transformations des representations sociales*.Lausanne: Delachaux et Niestlé, 1994. p.171-198.

HAYASI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e a pequena e média empresa. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 8., 1995, São Leopoldo/RS. *Anais...*São Leopoldo/RS: Editora Unisinos, ago. 1995.v. 8. p. 135-142.

HENDERSON, B.D. The origin of strategy.*Harvard Business Review*, v. 67, n. 6, p. 139-144, 1989.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. *Administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*.3. ed.São Paulo: Prentice Hall, 2005.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 5 jun.2015.

ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Knowledge Creation and Management: New Challenges for managers*. New York: Oxford University Press, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*.7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A Construção do Saber Manual de Metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Tradução de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEDOUX, J.O. *Cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LEVY, S.J. Interpreting consumer mythology: a structural approach to consumer behavior. *Journal of Marketing*, v. 45, n. 3, p. 49-61, 1981.

LINDQUIST, J.D. Meaning of image: a survey of empirical and hypothetical evidence. *Journal of Retailing*, v. 50, n. 4, p. 29-38, 1975.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B.H.R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Org.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas, uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000. p. 123-150.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JUNIOR, H.P. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra Ltda., 1986.

MEIRELLES, A.M. *O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso*. 1995. 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 1995.

MIGLIATO, A.L.T. *Planejamento estratégico situacional aplicado a pequena empresa: estudo comparativo de casos aplicado a empresas do setor de serviços hoteleiro da Região de Brotas-SP*. 2004, 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

MILAN, G.S.; DE TONI, D. A configuração das imagens dos gestores sobre o conceito de estratégia. *Revista de Administração da Mackenzie*, v. 9, n. 6, p. 102-125, 2008.

MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. *O processo da administração estratégica – conceitos, contextos e casos selecionados*. São Paulo: Bookman, 2003.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five Os for strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. *Safári de estratégia: um roteiro prático pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v.6, n.3, p.257-272, 1985.

MOSCOVICI, S. *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MOSCOVICI, S. Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, v. 18, p. 211-250, 1988.

MOSCOVICI, S. *Social representations: explorations in social psychology*. Cambridge: Polity Press, 2000.

NEVES, R.C. *Imagem empresarial: como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio*. 3. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

NORONHA, J.E. *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, M.K. *Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento um processo sócio-histórico*. 3. ed. São Paulo: Scipione, 1995.

PATRIOTA, L.M. Teoria das Representações Sociais: Contribuições para a apreensão da realidade. *Serviço Social em Revista*, v. 10, n. 1, jul./dez. 2007. Disponível em: <[http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v10n1\\_lucia.htm](http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v10n1_lucia.htm)>. Acesso em: 18 out. 2015.

PORTER, M.E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 2004.

PORTER, M.E. *Competitive advantage*. New York: Free, 1985.

PORTER, M.E. *Estratégia competitiva – técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Campus: Rio de Janeiro, 1986.

PORTER, M.E. Estratégia. In: Expo Management, 2001, São Paulo. *Anais...* São Paulo: HSM Management, 2001.

PORTER, M.E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

QUINN, J.B. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood: Irwin, 1980.

RIBEIRO, E.B.S.; FRANCISCONI, Karine. Marketing e serviços públicos: investigando a resistência ao marketing a partir de uma análise histórica e institucional. In: SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende/RJ. *Anais...* Resende/RJ: SEGET,

2007. Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1378\\_MARKETING%20E%20SERVICOS%20PUBLICOS.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1378_MARKETING%20E%20SERVICOS%20PUBLICOS.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2015.

RIBEIRO, J.L.D.; MILAN, G.S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J.L.D.; MILAN, G.S. (Eds.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

ROWE, W.G.; BARNES, J.G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Market Focused Management*, v. 2, n. 3, p. 281-297, 1998.

SÁ, C.P. *Núcleo central das representações sociais*. 2. ed. rev. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

SÁ, C.P. *Sobre o núcleo central das representações sociais*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1996.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J. *Strategic management*. New York: Wiley, 2001.

SCHENDEL, D. Introduction to the Summer 1992: special issue on strategy process research. *Strategy Management Journal*, London, v. 13, p. 10-36, 1992.

SCHULER, M. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration 2000. Miami: PRSA Educator's Academy 2000 Research Conference, 2000. \_\_\_\_\_. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. *Corporate Reputation Review*, London, v.7, n.1, p.37-53, Spring 2004.

SCHULER, M.; DE TONI, D.; MILAN, G.S. New developments in ICM: Image configuration method. *African Journal of Management*, v. 8, n. 4, p. 180-190, 2014.

SCRAMIM, F.C.L; BATALHA, M.O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 1997, Gramado/RS. *Anais...* Gramado/RS: ENEGEP, 1997. Disponível em: <[www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T5115.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5115.PDF)>. Acesso em: 15 out. 2015.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Anuário estatístico micro e pequena empresa 2010/2011*: núcleo observatório da MPE. 4. ed. São Paulo: Sebrae, 2011. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2010\\_2011.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2010_2011.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2015.

SENGE, P. *A quinta disciplina*. 28. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

STERN, B.; ZINKHAN, G.M.; JAJU, A. Marketing Images: Construct definition, measurement issue, and theory development. *Marketing Theory*, v. 1, n.2, p. 201-224, 2001.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. *Administração*. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1995.

TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. *Using multivariate statistics*. 3. ed. New York: HarperCollins, 2001.

TEIXEIRA, L.P.; CARVALHO, F.M.A. A construção civil como instrumento de desenvolvimento da economia brasileira. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, n. 109, p. 9-25, 2005.

THOMPSON JR., A.A.; STRICKLAND III, A.J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.

VARGAS, R.V. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VARGAS, R.V. *Manual prático do plano de projeto*. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

ZALTMAN, G. Rethinking market research: putting people back. *Journal of Marketing Research*, v. 34, n. 4, p. 456-472, 1997.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE EVOCAÇÃO LIVRE

### Estratégia em Organização e Comportamento Organizacional

Agradeço por participar dessa pesquisa. O objetivo deste questionário é avaliar o conceito das estratégias utilizadas nas organizações e realizar um estudo teórico para avaliar o desempenho da implementação pelos gestores como antecedentes do uso dos processos garantindo a eficácia em resultados. Esta pesquisa é acadêmica com objetivo de agregar valor teórico, as respostas são sigilosas e o nome das empresas serão preservados.

**Nome (Opcional):**

**Cargo:**

**Empresa:**

**Responda às questões abaixo com palavras que vêm a sua mente ao interpretá-las (As repostas podem conter várias palavras):**

- 1) Quando digo Estratégia Organizacional, qual é a primeira coisa que lhe vem à mente?
- 2) Que outras ideias lhe vêm à mente sobre Estratégia Organizacional?
- 3) Como você descreve a Estratégia Organizacional?
- 4) Qual o significado de Estratégia Organizacional na sua empresa?
- 5) Quais os sentimentos lhe vêm à mente quando digo Estratégia Organizacional?
- 6) Quais benefícios a Estratégia Organizacional traz para sua empresa?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data:

Entrevistado:

Cargo:

Empresa:

Baseado em objetivos específicos:

- 1) Levantar os antecedentes da formulação estratégica no setor de construção civil, *vis-à-vis* a competitividade atual do setor.
  - A) Antes de pensar a estratégia, que processos, ações, situações são desenvolvidas?
  - B) Quais bases de informações vocês utilizam para pensar a estratégia?
  - C) Quais tipos de reuniões são feitas e com quem?
- 2) Descrever como as empresas do setor de construção civil formulam suas estratégias.
  - A) Quais ferramentas vocês utilizam para definir a estratégia?
  - B) Quais processos vocês utilizam na formulação dessas estratégias?
  - C) Quem participa deste processo?
  - D) Onde acontece o desenvolvimento deste processo?
- 3) Analisar a eficácia do processo de implementação da estratégia, bem como levantar as principais ferramentas utilizadas neste processo.
  - A) Quais ferramentas vocês utilizam para medir a eficácia deste processo?
  - B) Quem avalia os resultados?
  - C) Quem participa deste processo?
  - D) Com qual frequência este processo é realizado?
- 4) Levantar as facilidades e dificuldades nas empresas para desenvolver os processos de formulação e implementação das estratégias no setor.
  - A) O que vocês fazem para manter o processo regular?
  - B) Como vocês minimizam as dificuldades?
  - C) Como é o retorno do processo na empresa?
  - D) Como é realizada a comunicação com as áreas envolvidas?