

Processo integrador de formação da estratégia e a gestão do trabalho complexo – uma análise microorganizacional

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda[†]
Universidade Regional de Blumenau - FURB

Maria Teresa Canet-Giner^Ω
Universidade de Valencia

Fernando Juan Peris-Bonet[¥]
Universidade de Valencia

RESUMO: O objetivo deste estudo é analisar como o processo de formação da estratégia ocorre; estudando a relevância da perspectiva integradora e o uso das variáveis: racionalidade, implicação e visão; Verificando o relacionamento entre um processo integrador de formação da estratégia e a gestão do trabalho e as conseqüências deste relacionamento em termos de desempenho, identificando as causas para uma melhor adequação (*fit*); Além disso, busca-se verificar as proposições que foram formuladas e procurar novas variáveis que poderiam afetar o relacionamento entre processo estratégico e gestão do trabalho. Foi adotada a metodologia qualitativa por meio de um estudo de caso. Após a análise do caso foram identificadas duas variáveis diferentes (flexibilidade e o papel do gerente intermediário) que podem influenciar o objeto do estudo; foi descoberto, ainda, que se existir uma adequação importante entre as variáveis que definem um processo integrador de formação da estratégia e as variáveis de desenho organizacional usadas na gestão do trabalho, o processo será mais eficiente e, conseqüentemente, a organização obterá resultados melhores.

Palavras-chave: Processo integrador de formação da estratégia, tipos de trabalho, complexidade, pesquisa qualitativa.

Recebido em 30/08/2009; revisado em 27/05/2010; aceito em 10/08/2010

Correspondência autores*:

[†] Doutora em Direção de empresas, estratégias y organización pela Universidad de Valencia – Espanha
Vinculação: Professora da Universidade Regional de Blumenau
Endereço: Rua Antônio da Veiga, nº 140, Bairro Victor Konder, Blumenau - SC - Brazil, CEP 89012900.
E-mail: rlavarda@furb.br
Telefone: (47) 33210285

^Ω Doutora em Ciencias Económicas y Empresariales pela Universidad de Valencia – Espanha
Vinculação: Professora da Universidade de Valencia - Espanha
Endereço: Av. Tarongers, s/n Valencia 46022 Spain
E-mail: Teresa.Canet@uv.es
Telefone: 00 34 96 382 8875

[¥] Doutor em Ciencias Económicas y Empresariales pela Universidad Valencia
Vinculação: Professor da Universidade de Valencia – Espanha
Endereço: Av. Tarongers, s/n Valencia 46022 Spain
E-mail: Fernando.Peris@uv.es
Telefone: 00 34 96 382 8875

1. INTRODUÇÃO

Um dos assuntos mais relevantes do campo da Administração é o estudo do processo de formação da estratégia (Mintzberg & Waters, 1985; Hart, 1992; Andersen, 2004a & b). Por outro lado, as características do trabalho foram analisadas com diferentes abordagens (Perrow, 1967, 1970; Mintzberg, 1979; Peris & Herrera, 1988; Donaldson, 2001; Moreno Luzón, Peris & González, 2001). Todos estes autores analisam a partir de uma perspectiva microorganizacional ou consideram o trabalho como uma variável que explica todo o desenho organizacional.

Conseqüentemente, esta pesquisa concentra-se no estudo do processo de formação da estratégia a partir de uma perspectiva microorganizacional e no seu relacionamento com a gestão de diferentes tipos de trabalho na organização. Esta pesquisa tenta seguir a proposta de Johnson, Melin e Whittington (2003); mas ela é nova, já que analisa o nível microorganizacional de trabalho em maior profundidade. A idéia é que essa é a maneira de obter uma melhor adequação (*fit*) e uma eficiência maior entre estratégia e gerenciamento do trabalho. Os principais objetivos deste trabalho são os seguintes:

(i) Analisar como o processo de formação de estratégia ocorre; estudar a relevância da perspectiva integradora e o uso das variáveis: racionalidade, implicação e visão;

(ii) Verificar o relacionamento entre um processo integrador de formação da estratégia e a gestão do trabalho (Perrow, 1967, 1970, Ouchi, 1980, Peris *et al.*, 2006) e as conseqüências deste relacionamento em termos de desempenho, identificando as causas para uma melhor adequação;

(iii) Verificar as proposições que foram formuladas e procurar novas variáveis que poderiam afetar o relacionamento entre processo estratégico e trabalho. As questões da pesquisa são as seguintes:

Q1: Como, e em que tipo de ambientes e por meio de quais variáveis um processo integrador de formação da estratégia pode ser mais eficiente e gerar melhores resultados particularmente na gestão do trabalho complexo?

E, Q2: Existe alguma variável nova que possa explicar melhor a relação entre um processo integrador de formação da estratégia e o gerenciamento dos diferentes tipos de trabalho?

Para alcançar estes objetivos, ou seja, o estudo de *por que* e *como*, com ênfase em *como* os processos ocorrem, é adotada uma metodologia qualitativa [caso simples (Eisenhardt, 1989)] estudando como é desenvolvido o processo de formação de estratégia (Johnson *et al.*, 2003:11; Regné, 2003; Jarzabkowski & Wilson, 2002; Jarzabkowski, 2003; entre outros, usam a metodologia qualitativa em seus trabalhos de pesquisa) e como a organização administra os diferentes tipos de trabalho (Perrow, 1967, 1970, Ouchi, 1980, Peris *et al.*, 2006) confirmando o seu relacionamento e os resultados da adequação em termos de desempenho organizacional.

O estudo de caso foi realizado na Universidade de Valencia (obedecendo ao critério de intencionalidade) onde foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e observação direta na tentativa de responder as questões da pesquisa e contrastar as proposições de pesquisa de acordo com o marco teórico.

Como um avanço de um dos resultados neste estudo foram identificadas duas variáveis diferentes (flexibilidade e papel do gerente intermediário) que podem ter influência no objeto de estudo; além disso, se encontrou (como foi proposto após a revisão teórica) que se houver um ajuste adequado entre as variáveis que definem um processo integrador de formação da estratégia e as variáveis de desenho organizacional usadas na gestão do trabalho, o processo será mais eficiente e, conseqüentemente, a organização obterá resultados melhores.

2.. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Processo integrador de formação da estratégia

Esta pesquisa concentra-se no estudo da abordagem integradora (um equilíbrio entre uma estratégia racional e planejada (Ansoff, 1965; Andrews, 1971, Porter, 1980) e uma estratégia emergente (Mintzberg, 1973; Quinn, 1978; Farjoun, 2002) ao analisar o processo de formação de estratégia.

Esta abordagem integradora está presente nos trabalhos de Mintzberg e Waters (1985); Hart (1992); Hamel e Prahalad (1994) e também em contribuições mais recentes, como mostram os trabalhos de Johnson, *et al.* (2003); Andersen (2000, 2004 a, b) ou Elbanna, (2006).

Autores como Johnson, *et al.* (2003) apontam a significância das atividades desenvolvidas na organização; tomando-as como um ponto de partida, estes autores estudaram o processo de formação da estratégia. Ou seja, eles propõem que a estratégia

deveria emergir a partir do nível microorganizacional, onde o desenvolvimento da tarefa ocorre.

A partir deste nível micro a organização pode alcançar benefícios importantes; ou seja, em ambientes muito competitivos e complexos, mais pessoas, mais frequentemente, estão envolvidas no processo de formação da estratégia, o que exige uma maior descentralização. O trabalho de Elbanna (2006) também segue a mesma direção.

Este trabalho de pesquisa indica que o processo de formação de estratégia deve seguir um padrão integrador, com um equilíbrio entre racionalidade e outras variáveis mais emergentes. O autor reconhece que iniciativas significativas podem vir de dentro da organização. Os argumentos de Andersen (2004 a, b) também são seguidos quando ele aponta que a interação dinâmica entre emergência e planejamento deve ser analisada.

Seguindo este trabalho (Andersen, 2004b) alguns conceitos importantes foram estabelecidos para esta pesquisa. Primeiramente, o conceito de formação de estratégia descentralizada; este é um processo que facilita a emergência de diferentes contribuições estratégicas que vêm dos gerentes pertencentes aos níveis mais baixos da organização (*influência de baixo para cima*) (Andersen, 2004b: 1274).

Este autor enfatiza também o conceito de planejamento estratégico e da necessidade de análise quando as empresas precisam adotar uma decisão estratégica (*decisão de cima para baixo*). Logo, pode-se afirmar que um processo integrador de formação da estratégia considera a necessidade de um processo estratégico descentralizado e a necessidade de um processo de planejamento estratégico simultaneamente (Andersen, 2004b:1276).

Considerando o *processo de planejamento*, a variável mais importante é a *racionalidade*. Um processo racional é um processo analítico, com certo grau de formalização (Ansoff, 1987; 1991). Em contraste, aparece o conceito de emergência (*perspectiva de baixo para cima*).

Este conceito considera que a estratégia não deve ser imposta a partir do topo; e que esta estratégia pode emergir (iniciativas estratégicas) como consequência do trabalho em grupos. Assim, o conceito mais relevante neste contexto parece ser o conceito de *implicação*ⁱ.

Além disso, o modelo indutivo apresentado por Regnér (2003:78) ou o papel estratégico do *gerente intermediário* na classificação de Floyd e Lane (2000) pressupõem a existência de um grau de implicação importante nos gerentes de níveis inferiores. Em caso de

ambas, racionalidade e emergência, tiverem que alcançar uma adequação coerente, elas precisam estar integradas.

O guarda-chuva que integra estas duas variáveis é a *visão* (Weick, 1989; Hart, 1992; Mintzberg e Waters, 1985 quando falam sobre processos ideológicos ou guarda-chuva; e Hamel & Prahalad, 1994 quando definem a "intenção estratégica" e o conceito de "arquitetura estratégica").

Quando há uma visão clara que é comunicada; quando os objetivos e missão são explícitos; e quando o líder é capaz de comunicar e transmitir a mesma, então as iniciativas possuem uma meta comum, eles emergem em certa ordem, influenciados pelos processos racional e planejado.

Adicionalmente, a relevância da adoção de um processo integrador de formação da estratégia está relacionada à importância de estudar a variável *desempenho*, e em como e em qual medida este processo integrador pode afetar os resultados da empresa.

A relação entre *processo de formação da estratégia* e *desempenho* já foi analisada na literatura (Slater, Olson & Hult, 2006) e também a influência de um processo de formação da estratégia mais flexível e descentralizado e *desempenho* (Goll & Rasheed, 1997; Brews & Hunt, 1999). Trabalhos recentes (Andersen, 2000, 2004 a, b) reforçam esta perspectiva integradora e sua relação com o *desempenho*.

2.2 Perspectiva microorganizacional – análise dos tipos de trabalho

É necessário conhecer quais são as características do trabalho para alcançar uma *adequação* com as variáveis de desenho organizacional. Como resultado, foram analisados os trabalhos de Perrow (1967, 1970) e a contribuição de Peris *et al.* (2001 & 2006) que estão resumidos em um Modelo sobre Gestão do Trabalho.

A contribuição de Perrow (1967) está na caracterização de diferentes modelos para a organização (burocrático, não burocrático, complexo, tecnológico). Já que o trabalho possui diferentes características como consequência dos diferentes produtos e serviços que são elaborados; e levando em conta que os diferentes tipos de trabalho influenciam o gerenciamento da organização e seguindo a proposta de Perrow (1970), pode ser dito que o trabalho pode ser classificado como *rotineiro, de engenharia, profissional e não rotineiro*.

A Figura 1 apresenta uma versão revista do Modelo de Perrow (1967), com uma vantagem: a relação entre os tipos de trabalho e as variáveis organizacionais fundamentais [nesta figura formalização (F), centralização (C) e políticas de recursos humanos (P)]. L1 (de

Labor ou Trabalho) é o trabalho rotineiro, L2 o trabalho de engenharia, L3 o trabalho profissional e L4 o trabalho qualificado e criativo.

Daqui em diante estes trabalhos serão designados como segue: (L1) trabalho rotineiro e repetitivo, com baixos níveis de qualificação, (L2) trabalho não-rotineiro com níveis de qualificação média-baixos, (L3) trabalho profissional e (L4) trabalho qualificado e criativo, (Moreno-Luzón, *et al.*, 2001; Peris, *et al.* 2001 & 2006).

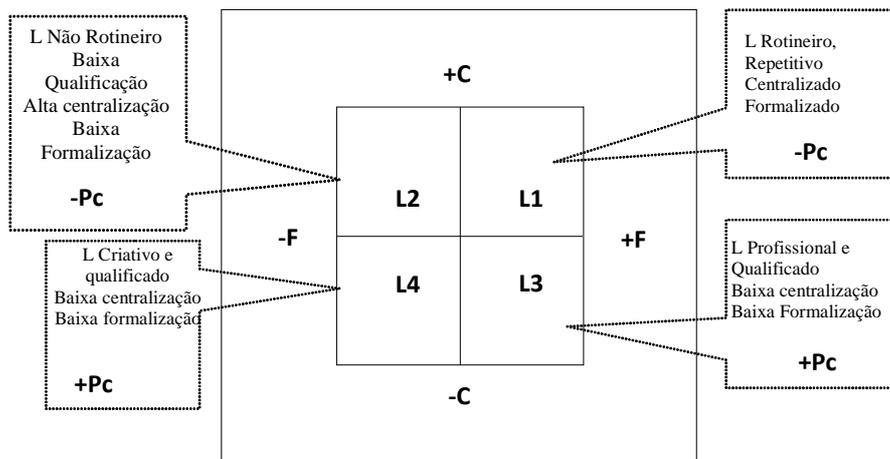


Figura 1: Características do trabalho

Fonte: Adaptado de Perrow (1970) & Peris *et al.* (2006).

É importante ressaltar a significância da variável *centralização* (C), *formalização* (F) e *políticas* de recursos humanos (P) já que são variáveis subjacentes a todos assuntos dentro da organização. Considerando as variáveis C, F e P, a questão essencial é como estas variáveis contribuem para o desenho e gestão do trabalho, levando em conta que a centralização pode ser estrutural [relacionada à hierarquia (C_S)] ou relacionada ao trabalho de supervisão (C_L).

A formalização pode ser submetida aos mecanismos organizacionais de planejamento e global (Fs) ou à maneira como o trabalho pode ser normalizado (F_L). E, as políticas de recursos humanos (P) são aquelas que se referem às políticas funcionais (P_F) como recrutamento, seleção de pessoal, treinamento, carreira profissional ou promoções; e políticas complementares (Pc) correspondentes às diferentes maneiras de medição, avaliação e controle de desempenho, e também aos sistemas de remuneração e incentivos (promoção, recompensas, benefícios...) (Peris *et al.*, 2006).

Tendo em mente estas variáveis, foi projetado um modelo simples que caracteriza com maior detalhe os tipos de trabalho, desde os trabalhos mais simples (L1) até aqueles mais complexos (L4); e o uso das diferentes variáveis de desenho (Figura 2).

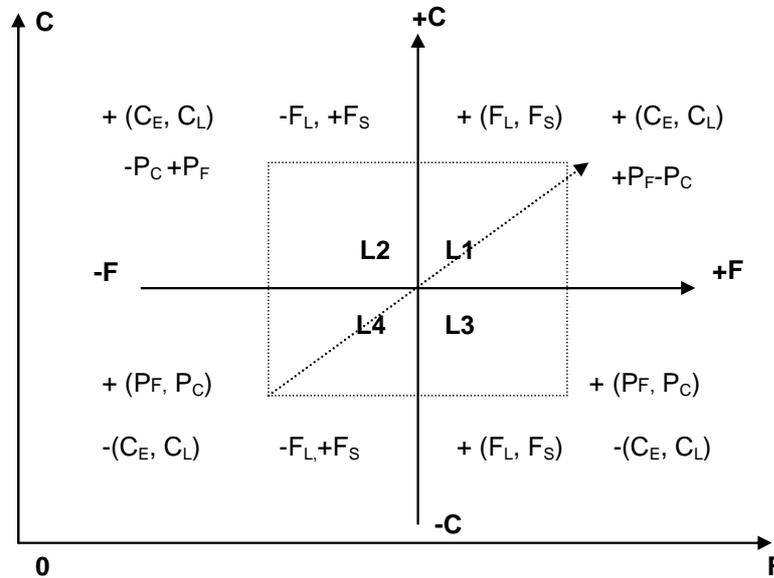


Figura 2: Níveis de Centralização, Formalização, Políticas de Recursos Humanos e Tipos de Trabalho
Fonte: Adaptado de Moreno-Luzón *et al.* (2001:224).

O trabalho rotineiro (**L1**), tem baixa qualificação, não existem alterações ou exceções em seu desenvolvimento; é fácil analisá-lo; e ele está caracterizado por certos níveis de conhecimento explícito; ele possui um grau médio-alto de formalização (+F) com normas, procedimentos padronizados e regras, e uma centralização média-alta (+C).

Os trabalhos não rotineiros (**L2**), com qualificação média-baixa são caracterizados por alterações e exceções frequentes no seu desenvolvimento. Eles não integram conhecimento relevante explícito ou tácito; é fácil de medir e avaliar o mesmo e, conseqüentemente a centralização é eficiente (+C), com baixos níveis de formalização (-F) de modo a alcançar flexibilidade e adaptação (Peris *et al.*, 2006).

O trabalho profissional (**L3**), com qualificação média-alta, experimenta menos alterações, mas é difícil analisá-lo. Este trabalho integra um grande grau de conhecimento explícito e tácito, já que inclui treinamento profissional e/ou experiência relevante. Ele é formalizado (+F), mas o nível de centralização é mais baixo (-C).

Com essa espécie de trabalho é importante gerar o compromisso do funcionário, através de políticas de recursos humanos complementares (sistemas de remuneração) (+Pc). O trabalho não rotineiro, qualificado, e criativo (**L4**) está submetido a várias alterações e é

difícil analisá-lo. Ele abrange um alto grau de conhecimento muito importante explícito e tácito. Nesta situação, o compromisso e cooperação do funcionário são necessários.

Este tipo de trabalho não é formalizado (-F) nem centralizado (-C), já que mecanismos de controle baseados em formalização e centralização poderiam destruir a criatividade e o compromisso. As políticas complementares de recursos humanos (+Pc) são extremamente importantes; a convergência entre objetivos individuais e organizacionais é necessária (Ouchi, 1980) quando o trabalho é complexo e os gerentes têm dificuldades em controlar e medir o mesmo.

Este trabalho exige um alto grau de implicação. É difícil analisar o L4 (dificuldades de medição), já que o trabalho é muito complexo e os gerentes dos níveis mais elevados podem não conhecer o trabalho em profundidade; conseqüentemente, eles não são capazes de controlá-lo. A complexidade do trabalho ou os altos níveis de complexidade cognitiva (Boisot & Child, 1999) na organização exigirão processos de formação de estratégia menos planejados, mas certo grau de emergência, visão e implicação.

2.3 Processo integrador de formação da estratégia para uma gestão eficiente do trabalho

Como já foi ressaltado, um processo integrador de formação da estratégia que combina de uma maneira equilibrada racionalidade e emergência facilita um melhor gerenciamento do trabalho, particularmente de trabalhos complexos.

Logo, a idéia chave é de que um processo integrador de formação de estratégia é mais eficiente quando há uma adaptação àquelas variáveis de desenho que gerenciam o trabalho dentro da organização, particularmente em trabalhos complexos. Por outro lado, abordagens mais racionais e analíticas se adequam melhor a trabalhos mais simples e rotineiros.

O processo integrador é mais eficiente na gestão de trabalhos complexos (como argumenta a literatura recente). Ao considerar o processo de formação da estratégia se refere tanto à formulação como à implementação; e como é muito difícil supervisionar e controlar o desenvolvimento do trabalho, os gerentes decidem descentralizar e delegar poderes aos funcionários, já que eles sabem como administrar mais efetivamente seu próprio trabalho.

Ao mesmo tempo, o conhecimento necessário desenvolvido pelos mesmos capacita-os para participar do processo de tomada de decisões, não somente no estágio de implementação, mas também no estágio de formulação, sugerindo novas opções estratégicas que poderiam representar alterações pequenas ou importantes no plano estratégico.

Adicionalmente, se o ambiente passa por mudanças rápidas, a estratégia planejada precisa introduzir elementos emergentes a fim de tirar benefícios das oportunidades do ambiente e obter vantagem competitiva. Este equilíbrio impulsiona a empresa para a adoção de uma estratégia integradora que é necessária para um gerenciamento eficiente do trabalho.

As características da combinação (mais racionalidade, mais elementos emergentes) levarão em conta os tipos de trabalho que precisam ser gerenciados. Todos estes argumentos são recapitulados em um modelo de relação integrador que resume as variáveis advindas das diferentes abordagens da literatura revista; e coloca ênfase na adequação necessária entre essas variáveis. Se a empresa atinge certo nível de adequação (fit), os resultados serão melhores para a empresa (Figura 3).

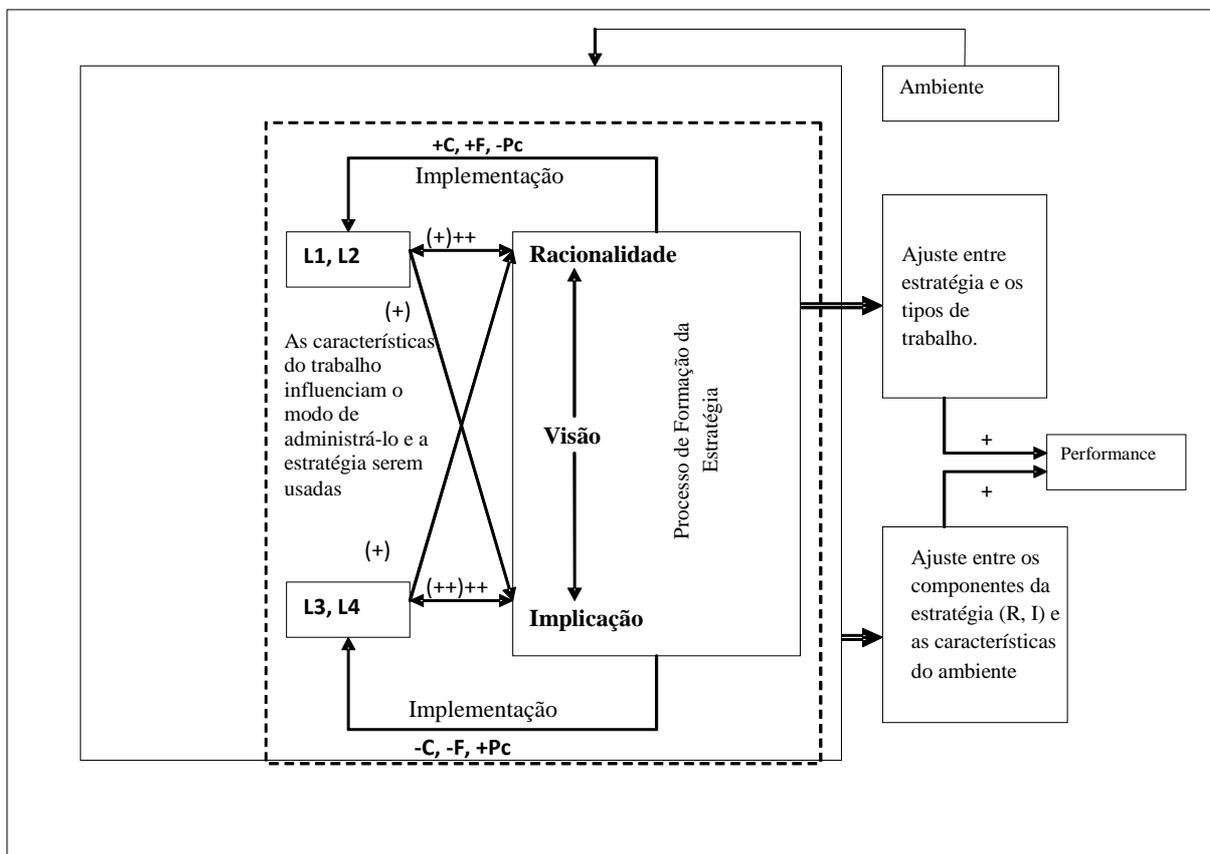


Figura 3 - Relação entre as Variáveis Estudadas e Desempenho
Fonte: Desenvolvido pelos autores.

O processo de formação de estratégia é refletido neste modelo por meio das variáveis racionalidade e implicação, juntamente com a variável visão. Esta variável é como um guarda-chuva, e afeta estas duas variáveis. As setas indicam as relações diretas ou indiretas entre as variáveis e os diferentes tipos de trabalho.

As setas horizontais indicam uma relação direta e positiva entre racionalidade e os tipos de trabalho L1 e L2; e a implicação está positivamente relacionada aos tipos de trabalho L3 ou L4. Com L1 ou L2 (menos complexos e rotineiros) a empresa adotará um processo mais racional, deliberado, e planejado, no qual os gerentes da alta hierarquia escolhem a estratégia no estágio de formulação; e no estágio de implementação a alta gerência utilizará a centralização, formalização e graus menores de políticas complementares de recursos humanos.

Com os tipos de trabalho L3 ou L4 (criativos, complexos) a empresa adotará um processo integrador de formação da estratégia, com mais elementos emergentes e mais implicação; e no estágio de implementação os gerentes utilizarão níveis menores de centralização e formalização, concentrando-se no uso de políticas complementares de recursos humanos (sistemas de remuneração) encorajando a motivação.

Finalmente, existem trabalhos (Goll & Rasheed, 1997; Brews & Hunt, 1999; Andersen, 2000, 2004 a, b) reforçando a perspectiva integradora e o relacionamento desta com o *desempenho*. Assim, quanto maior o ajuste entre a gestão do trabalho e as características do processo de formação de estratégia, mais forte é a relação positiva entre processo e desempenho.

O Modelo inclui as variáveis usadas na análise empírica na segunda parte desta pesquisa: Estratégia (racionalidade, visão e implicação); ambiente (dinamismo e complexidade); desempenho (organizacional e processo); tipos de trabalho (mudança e complexidade); e variáveis de desenho (centralização, formalização e políticas de recursos humanos), Tabela 1.

Tabela 1: Descrição das dimensões e variáveis do estudo

Variável	Descrição	Conceito
V1	Formação de Estratégia	Racionalidade: Formalização e análise no processo de tomada de decisões
		Visão: Transmissão de valor
		Implicação: Nível de participação (delegação de competências) e envolvimento nas decisões
V2	Ambiente	Níveis de mudança e complexidade do ambiente
V3	Desempenho	Nível de resultados marcados e organizacionais obtidos pela organização
V4	Tipos de trabalho	Nível de exceções, mudança e complexidade dos diferentes tipos de trabalho como consequência dos diferentes tipos de produtos e serviços elaborados pela organização.
V5	Variáveis de Desenho: centralização, formalização e Políticas de RH	Autonomia para decisão, definição de níveis hierárquicos, estruturação das atividades e Políticas de Recursos Humanos funcionais e complementares (recompensas).

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Logo, levando em conta os diferentes estudos analisados e as diferentes tipologias revistas; e reconhecendo a influência positiva da adequação entre processo estratégico e a gestão do trabalho no desempenho, as seguintes proposições podem ser estabelecidas:

P1: A adoção de um processo integrador de formação da estratégia, em ambientes complexos e dinâmicos, está positivamente relacionada à conquista de níveis de desempenho maiores.

P2: Para um tipo de trabalho com as características L1 e L2 (simples, baixa complexidade) a empresa adotará um processo de formação de estratégia racional, deliberado e planejado, no qual alta direção define a estratégia.

P3: Para um tipo de trabalho L3 e L4 (criativo, mais complexo) a empresa adotará um processo integrador de formação de estratégia, com maior desenvolvimento da participação e implicação, e mais elementos emergentes.

P4: A adoção de um processo integrador de formação da estratégia está positivamente relacionada com os resultados da empresa, quando ela gerencia trabalhos complexos (L3, L4).

3. METODOLOGIA

Foi aplicada uma metodologia qualitativa, por meio do método de estudo de caso simples. Este é um estudo explicativo, já que tenta responder algumas questões como: como e por quê; por outro lado, este estudo é considerado também exploratório, porque está tentando descobrir novas variáveis relevantes que poderiam ajudar a identificar e definir diferentes tipos de trabalho e o relacionamento entre o gerenciamento dos diferentes tipos de trabalho e o processo de formação da estratégia. Essas novas variáveis e análises adicionais contribuirão para gerar novas proposições.

Desenho da Pesquisa: o desenho desta pesquisa segue um processo com seis etapas: (i) Estabelecer os objetivos da pesquisa; (ii) Estabelecer o marco teórico da pesquisa; (iii) Definir a unidade e o nível de análise; (iv) Selecionar o estudo de caso; (v) Estudar um caso piloto; e (vi) Elaborar o protocolo para a análise do estudo de caso (Pérez Aguiar, 1999:231).

Unidade e nível de análise: após definir os objetivos (introdução) e construir o marco teórico, a unidade de análise é considerada a organização, definida como um sistema aberto. O foco está na análise do processo de formação da estratégia na organização e no estudo de como racionalidade e emergência são combinadas neste processo. O nível relevante de análise nesta pesquisa é o microorganizacional, que inclui os diferentes tipos de trabalho (L1-L4) e o modo como eles são gerenciados.

Seleção do caso: a razão principal para a seleção deste caso está ancorada na intencionalidade do caso (Eisenhardt, 1989). O caso é, seguindo Yin (1994), um caso crítico para o estudo das variáveis analisadas, ou seja, aquelas variáveis caracterizadoras dos diferentes tipos de trabalho e do modo como eles são gerenciados, juntamente com as variáveis estratégicas (racionalidade, visão e implicação).

Além disso, outras razões também guiaram o processo de seleção: a necessidade de garantir a viabilidade do estudo (a Universidade permitiu o estudo, e este fato responde aos critérios de acessibilidade/conveniência); além disso, foi possível analisar uma organização que poderia oferecer a oportunidade de aprender e de ter novas perspectivas sobre o tópico em estudo.

Este fato poderia levar a uma extensão (Eisenhardt, 1989) ou verificação (Yin, 1993) da teoria existente. Adicionalmente, foi selecionada uma organização de serviço público (educação – Universidade de Valencia) de grande porte, o que garante certo nível de desenvolvimento do processo estratégico.

Caso guia: O processo de seleção foi baseado nas possibilidades de acesso às informações; além disso, tratava-se de uma empresa tecnológica importante, de grande porte e que desenvolve diferentes tipos de trabalho, e particularmente trabalhos complexos. Tratava-se de uma empresa do setor de transportes que produz/fabrica trens e locomotivas a diesel, entre outros produtos. Seguindo a metodologia qualitativa, foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas com questões abertas. O primeiro estágio no processo de desenvolvimento de entrevistas ocorreu no caso piloto, de maio a setembro de 2006. Os resultados deste processo permitiram melhorar e estender o protocolo do estudo de caso.

Protocolo da análise do caso: O protocolo inclui duas etapas diferentes: a) Procedimentos para coleta dos dados e fontes de evidências e b) Análise de evidências. A primeira etapa exigiu o uso de três técnicas diferentes: (i) entrevistas em profundidade com diferentes membros da empresa – as entrevistas foram abertas e flexíveis, por meio de questionário semi-estruturado devido à natureza exploratória desta pesquisa. Foi desenvolvido um pré-planejamento das entrevistas, com um cronograma incluindo duração, nível hierárquico, e instrumentos usados em cada caso (Tabela 2).

A maior parte das entrevistas foi desenvolvida no nível gerencial, já que continham informações tanto sobre assuntos estratégicos como sobre características do trabalho. As entrevistas foram gravadas, a fim de se analisar o conteúdo das mesmas.

Este fato facilitou a triangulação das informações; (ii) a análise de documentos fez referência ao estudo da organização (os documentos elaborados pela própria organização, ou seja, plano estratégico, organogramas, descrição de funções, material promocional, diferentes relatórios econômicos e informações da internet, publicações internas, vídeos institucionais e informações publicadas em jornais e revistas acadêmicas ou do setor). (iii) Observação direta (observação de como o processo ocorre, e também dos diferentes relacionamentos entre as seções analisando sua cultura e a maneira de fazer as coisas in situ.).

As instalações da organização foram visitadas e foi dedicado tempo à observação de como os diferentes processos relacionados ao trabalho eram conduzidos nos diversos departamentos. Este fato levou à confirmação de várias questões mencionadas nas entrevistas ou nos documentos analisados.

Tabela 2: Cronogramas de visitas e entrevistas

Data	Duração	Responsável	Instrumento
04/06/2007	1h	Responsável pelo Serviço de Planejamento e Análise	Entrevista nº 1 semi-estruturada
08/06/2007	1,5 h	Vice-reitor de Qualidade e Convergência Européia	Entrevista nº 2 semi-estruturada
11/06/2007	2 h	Reitor	Conferência “Universidade 2007”
11/07/2007	1 h	Responsável do Grupo para Análises Externas	Entrevista nº 3 semi-estruturada
12/07/2007	6 h	Componentes da Reunião Geral	Observação
07/09/2007	1 h	Palestrante	Entrevista nº 4 semi-estruturada
07/09/2007	1h	Pessoal Administrativo	Entrevista nº 4 semi-estruturada

Fonte: Desenvolvimento pelos autores

A segunda etapa (b) foi a análise de evidências: foi usada a Tática de *Combinação de Padrões* a fim de comparar os fatos, comportamentos e circunstâncias consideradas nas proposições teóricas com os fatos, comportamentos e circunstâncias observados no caso. Adicionalmente, foram especificadas as variáveis usadas no processo de coleta de dados, o que facilitará o processo de análise e geração de resultados.

4. ANÁLISE DO CASO

A partir de agora será apresentada a análise dos dados obtidos no caso, juntamente com a discussão e comprovação das proposições consideradas, procurando padrões que expliquem o comportamento das variáveis analisadas e/ou novas variáveis que poderiam explicar os assuntos explorados. A Universidade de Valencia (UV), fundada em 1499 com o nome de “Estudo Geral de Valencia” concentrou-se inicialmente nos estudos de medicina, letras, teologia e direito; hoje é uma moderna universidade européia, e está aberta a diferentes ramos de conhecimento, pesquisa e cultura.

A Universidade é uma instituição pública, com diferentes direitos protegidos e reconhecidos pela Constituição Espanhola e outras Leis. Além disso, a UV, como um serviço público, tem a *missão* de ensinar e divulgar o conhecimento necessário a fim de facilitar um processo de aprendizagem adequado, um treinamento profissional e artístico correto para o futuro desenvolvimento profissional dos mesmos, e a obtenção dos títulos acadêmicos correspondentes. O objetivo final desta instituição é a atualização contínua do conhecimento e o treinamento contínuo de seus quadros (e também de quadros pertencentes a outros níveis de ensino)ⁱⁱ. A UV é uma organização complexa e está submetida a um ambiente complexo e dinâmico. Ela é complexa porque é influenciada pelas complexidades do conhecimento, e conseqüentemente, os diferentes tipos de trabalhos desenvolvidos nesta instituição são complexos.

E a UV é também dinâmica por duas razões principais: a) a competitividade crescente já que existem várias novas universidades públicas e privadas; e b) as mudanças necessárias no relacionamento Universidade-Sociedade. Assim, por um lado o número de universidades concorrentes aumentou, e o número de alunos está diminuindo continuamente (segundo os padrões da população na Espanha, que está diminuindo e ficando mais velha).

Por outro lado, as mudanças no relacionamento entre a Universidade e a Sociedade levaram a Universidade a um processo de transferência crescente de conhecimento para a sociedade; e a Universidade precisa encontrar um modo de fazer isto. Contudo, como é uma instituição pública importante, a UV possui diferentes elementos que proporcionam à instituição certo grau de estabilidade. Isso pode ser confirmado pela observação, por exemplo, do número de alunos matriculados, as publicações de seus pesquisadores, e o número de títulos conferidos, cujo conteúdo não necessita, em geral, ser modificado em uma grande medida, a fim de se adaptar às futuras exigências (Acordo de Bologna). Conseqüentemente pode-se concluir que o ambiente que afeta a UV apresenta um *nível moderado de mudanças e dinamismo*.

Um processo de convergência na educação superior está ocorrendo hoje em dia na Europa. Este processo é um dos fatores externos que afetam o processo de decisão na Universidade. Por outro lado, o processo de formação da estratégia ocorre em paralelo à formulação e implementação do processo de planejamento estratégico que é uma orientação estratégica na organização. Como diz o Reitor da UV: A Universidade de Valencia precisa de um Planejamento Estratégico para identificar fatores e metas principais que nos permitam uma adaptação às mudanças e desafios que o ambiente exige.

Juntamente com isto, o Planejamento Estratégico contribuirá para o aperfeiçoamento da organização, e para melhorar a percepção social da Universidade e de suas atividades. Resumindo, a Universidade de Valencia precisa definir o futuro em vez de reagir ao mesmo.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que nos ajuda a projetar o futuro desejado, com rigor metodológico, a fim de planejar a implementação das ações programadas e os recursos necessários, e para avaliar a execução, alteração, e adaptação dos objetivos, quando necessário. O objetivo principal deste Planejamento Estratégico é dar à equipe de gestão (entendida como as pessoas e organizações com responsabilidades gerenciais) uma ferramenta importante que facilite a elaboração de uma visão e futuro compartilhados, positivos e esperançosos, mas valorando a tradição e história da instituição. Acompanhando as palavras do Vice-Reitor de Qualidade e Convergência Européia:

A participação no processo de elaboração do Planejamento Estratégico foi muito importante; o processo foi aberto a toda comunidade universitária e todos puderam expressar sua opinião sobre o documento que estava sendo elaborado. O trabalho mais especializado criando e desenvolvendo as linhas estratégicas do plano foi realizado por grupos internos da Universidade, e eles foram formados por professores, pessoal administrativo e alunos, dependendo do conteúdo de cada linha estratégica.

O presidente do Comitê para Desenvolvimento do Planejamento visitou cada grupo, organização, e instituto da Universidade para apresentar o Plano. Essas visitas foram pedidas principalmente pelos alunos dos diferentes campi. Definir o produto e o serviço da UV é uma tarefa complexa. Se dissermos que a UV produz títulos, nós devemos perguntar *que títulos? Quais tipos de títulos?* Existem títulos oficiais, títulos particulares, e outros estudos que não conferem títulos, mas *diplomas*; além disso, a UV produz pesquisas básicas e aplicadas, gera transferência de conhecimento e cultura. Ou seja, não há um produto ou um serviço, mas uma diversidade de produtos e serviços que emergem do caráter heterogêneo da organização. Contudo, e por todas essas razões, nós podemos dizer que o principal produto da Universidade é o *ensino e pesquisa*. E os diferentes serviços da estrutura organizacional da UV atuam como um elo de coordenação que reforça as principais atividades projetadas.

4.1. Análise das variáveis

As principais evidências encontradas na análise de dados do caso (UV) para cada uma das variáveis selecionadas: estratégia, ambiente, desempenho, tipos de trabalho, variáveis de desenho (centralização, formalização e políticas de RH) são resumidas na Tabela 3.

Tabela 3: Variáveis e evidências na UV

Variável	Descrição	Evidências na organização
V1	Estratégia	V1.a: Racionalidade. Nível médio de racionalidade no processo de tomada de decisão.
		V1.b: Visão: transmissão relevante e sistemática de valor
		V1.c: Implicação: Altos Níveis de participação e envolvimento nas decisões.
V2	Ambiente	V2.a: Alta complexidade devido à criação de conhecimento e gerenciamento pela Universidade.
		V2.b: Ambiente competitivo (Abertura de outras Universidades; Universidade Virtual); Novos Desafios, Bologna.
V3	Desempenho	V3: Aceitação e reconhecimento expressivos pela sociedade; aumento do número de títulos e mestrados; menção de qualidade; patentes; Pesquisa e Desenvolvimento, <i>Spin-off</i> .
V4	Tipos de Trabalho	V4.a. e V4.b: L1: Pessoal de Manutenção e reparos; L2: Segurança, Assistentes administrativos; L3: Pessoal administrativo e técnico, Palestrantes (atividade docente) L4: Equipe de governo, Doutores (atividade de pesquisa).
V5	Variáveis de desenho: centralização, formalização e Políticas de RR	V5.1.a: C _L : Nível médio (L3 - pessoal administrativo) e nível baixo (para palestrantes/docentes);
		V5.1.b: C _E : Níveis hierárquicos bem definidos; Estrutura burocrática para trabalho administrativo e uma estrutura horizontal para palestrantes/docentes;
		V5.2.a: F _L : Protocolos Profissionais; V5.2.b: F _S : Criação de metas no Planejamento Estratégico, orçamentos;
		V5.3.a: P _F : Processos de Seleção formalizados, cursos de treinamento (serviços de Treinamento Permanente); V5.3.b: P _C : Sistemas de recompensa por vezes menos desenvolvidos (baixa capacidade de motivar as pessoas). Mais desenvolvido para L3 e L4.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

4.2. Proposições: análise e discussão

Prosseguindo com a análise, a etapa seguinte é explorar as proposições estabelecidas a respeito da Universidade de Valencia. Com relação à **P1**: *A adoção de um processo integrador de formação da estratégia, em ambientes complexos e dinâmicos, está positivamente relacionada à conquista de níveis de desempenho maiores*: A estratégia na UV, como declarado anteriormente, mostra um processo de baixo para cima, e não é estritamente um processo integrador de formação da estratégia. O ambiente é dinâmico, mas contém alguns elementos para a estabilidade que levam à sua classificação com um nível de dinamismo médio ou médio-alto. Este nível médio-alto de mudanças favorece a adequação e, como resultado, o alto nível de desempenho (em termos de alunos, títulos, qualidade da atividade docente, pesquisa...). Contudo, a maior racionalidade nos processos (e menor influência política) aprimorará a adequação, já que o ambiente é cada vez mais complexo, e, conseqüentemente, os resultados irão melhorar (P4). Em relação a **P2**: *Para um tipo de trabalho com as características L1 e L2 (simples, baixa complexidade) a empresa adotará um processo de formação de estratégia racional, deliberado e planejado, no qual alta direção define a estratégia*: Pode ser considerado que existem níveis moderados de racionalidade na

organização, e esta racionalidade afeta com maior intensidade os trabalhos classificados como tipos L1 e L2. Ainda assim, cada nível da organização, incluindo aquele mencionado como trabalho mais simples, participa do processo de tomada de decisão em diversas reuniões e departamentos. Este fato cessa a velocidade dos processos que ocorrem na organização, tornando-os mais ineficientes. Neste caso não pode ser dito que a direção define a estratégia, o que leva a confirmação parcial da proposição. Em relação à proposição **P3**: *Para um tipo de trabalho L3 e L4 (criativo, mais complexo) a empresa adotará um processo integrador de formação da estratégia, com maior desenvolvimento de participação e implicação, e mais elementos emergentes*: Neste caso, os agentes que estão desenvolvendo os trabalhos classificados como L3 e L4 exigem maiores níveis de conhecimento; conseqüentemente, eles possuem a capacidade necessária para participar dos processos de tomada de decisões e como resultado, eles estão mais envolvidos no processo estratégico. Levando todos estes pontos em conta, pode ser dito que a proposição três foi confirmada no caso da UV.

Em relação à proposição **P4**: *A adoção de um processo integrador de formação da estratégia está positivamente relacionada com os resultados da empresa, quando ela gerencia trabalhos complexos (L3, L4)*: A UV está desenvolvendo um processo integrador de formação da estratégia, e conforme poderia ser concluído a partir da análise das evidências indicadas anteriormente, este processo obtém resultados positivos na organização analisada. Ainda assim, os níveis de eficiência não são muito elevados. Apesar de haver uma adequação entre o processo estratégico e os tipos de trabalho a serem gerenciados (na UV a maior parte do trabalho é L3 ou L4) a adequação/ajuste será maior com níveis maiores de racionalidade.

A racionalidade é limitada pelos processos políticos que ocorrem neste tipo de organização. Como resultado, a proposição só pode ser confirmada em parte. Resumindo, todas as proposições estabelecidas são totalmente ou parcialmente confirmadas na UV. Esta organização encontra-se em um importante estágio de desenvolvimento. O ambiente da UV é mais competitivo a cada dia, mas a instituição possui uma posição relevante e segura no mesmo. O alcance de um melhor ajuste entre as variáveis analisadas (ou seja, um aumento da racionalidade com menor importância dos processos políticos) permitiria à UV alcançar melhores resultados internos e externos.

4.3 Questões de pesquisa e análise das proposições

O objetivo desta seção é pensar sobre as proposições formuladas, após a revisão teórica e a análise do estudo de caso. Além disso, novas proposições podem ser formuladas de maneira a alterar ou transformar aquelas inicialmente enunciadas. No início do paper foram

propostas três questões para pesquisa; um conjunto de proposições foi obtido em resposta a estas questões. O objetivo era observar se aquelas proposições poderiam ser confirmadas totalmente, ou em uma determinada medida, na organização estudada. Adicionalmente, busca-se saber se outras novas variáveis poderiam explicar os relacionamentos indicados, como resultado da natureza exploratória da análise. São apresentados agora os resultados da análise entre as questões e as proposições. A proposição P1 estava relacionada à primeira questão da pesquisa, que analisou a relação entre o ambiente, processo estratégico integrador e resultados; ela foi apenas parcialmente confirmada na UV, já que o maior dinamismo do ambiente não foi verificado. Os resultados claramente poderiam melhorar com mais racionalidade, com menor influência do processo político. Dessa maneira, o nível de influência da intenção do administrador na organização seria maior. O nível médio de dinamismo do ambiente se adequa a uma abordagem de baixo para cima (menos racional).

Mas, como o trabalho é principalmente complexo e há um aumento da competitividade e do dinamismo, poderia ser confirmado (na análise do caso) que uma maior racionalidade melhoraria o desempenho da organização. Resumindo, pode ser verificado que o processo integrador de formação da estratégia (como o marco teórico aponta) ocorre e é mais efetivo quando o trabalho é complexo (L3, L4). Em relação à segunda questão da pesquisa: Existe alguma variável nova que possa explicar melhor a relação entre um processo integrador de formação da estratégia e o gerenciamento dos diferentes tipos de trabalho? Uma nova variável que não havia sido identificada na revisão teórica pode ser considerada, e pode esclarecer a relação entre o processo de formação de estratégia e o gerenciamento do trabalho. Essa variável é a flexibilidade (ou adaptabilidade). Adaptabilidade significa a capacidade da empresa de se adaptar às exigências do ambiente (inovação, desenvolvimento constante de conhecimentos novos), particularmente nas empresas que precisam gerenciar trabalhos complexos (L3, L4).

A adaptabilidade deve ser incorporada na caracterização do processo estratégico, juntamente com a racionalidade e implicação. Por outro lado, foi confirmada a relevância do papel do gerente intermediário (Collier et al., 2004). O gerente intermediário é um ator principal e, conforme pode ser observado no caso analisado, facilita a efetividade do processo integrador de formação da estratégia, particularmente ao gerenciar trabalhos complexos (L3, L4). Os diferentes papéis identificados na literatura para os gerentes intermediários (Floyd & Wooldridge, 1992, 1997, 2000) são muito importantes no processo de formação da estratégia, tanto facilitando como implementando a estratégia (Floyd & Lane, 2000); e sintetizando

aquelas propostas que vêm dos níveis mais baixos da organização. Estes papéis do gerente intermediário ocorrem claramente no caso da UV através dos diretores das faculdades ou departamentos.

5. CONCLUSÕES

Após a análise foram observadas novas relações e novas variáveis que precisam ser consideradas no modelo (Figura 3), que não foram consideradas primeiramente. Como pode ser notado no modelo modificado (Figura 4), a cor cinza indica as alterações. Primeiro, a nova Figura mostra que diferentes tipos de trabalho podem ser modificados dependendo da maneira como são gerenciados. Por exemplo, L3 muda para L4 (como na UV) em consequência do baixo grau de formalização e centralização. Conforme indicado, a variável adaptabilidade foi adicionada. Essa variável vem do conceito de resiliência (Hamel & Välikangas, 2003) e é descrita como a capacidade dinâmica de reinventar-se, alterar-se, e adaptar-se a novas situações. Esta variável está relacionada àquelas outras que descrevem o processo de formação da estratégia, e está diretamente relacionada à emergência estratégica e às características do gerente intermediário. Do mesmo modo, o modelo mostra a necessidade de adequação e integração dos fluxos de informação, e a relevância do gerente intermediário facilitando e implementando a estratégia, e sintetizando e liderando as diferentes alternativas até a alta direção (Floyd & Lane, 2000:159). Além disso, o novo modelo considera especificamente um ambiente dinâmico e complexo (Figura 4). Como consequência dessas alterações no modelo, ou como confirmação das proposições formuladas, os resultados obtidos nesta pesquisa podem ser resumidos nas seguintes novas proposições que podem ser a base para futuras hipóteses: **P1:** Ao gerenciar trabalhos com níveis médio-baixos de complexidade (L1, L2, ou L3) a empresa adotará um processo integrador de formação da estratégia, que combina certo grau de participação e implicação dos trabalhadores com maiores níveis de centralização e formalização (alta racionalidade) e menor uso de políticas de remuneração. **P2:** Ao gerenciar um trabalho criativo e complexo (L4) a empresa adotará um processo integrador de formação da estratégia, com menor grau de centralização, formalização, e sistemas de recompensa elaborados; Mas com maiores níveis de emergência e flexibilidade. **P3:** As características do gerente intermediário (sintetizando, liderando, facilitando e implementando) possuem uma relevância especial na adoção de um processo integrador de formação da estratégia. **P3.1:** Os papéis de facilitador e implementador da estratégia são mais relevantes no gerenciamento de trabalhos simples (L1, L2) ou mais complexos mas suficientemente estruturados para serem supervisionados. **P3.2:** Os papéis de

pode ser feito com outras técnicas quantitativas usando análises estatísticas). Yin (1993) estabelece que os resultados da análise de caso podem ser generalizados por meio de proposições teóricas, mas não para uma população.

Buscou-se que fosse aplicado um conjunto de dispositivos apropriado a fim de responder as perguntas e para que fosse possível contribuir para a análise adequada da parte empírica. Ainda assim, é evidente que existe algumas limitações que talvez possam impedir que o campo científico avance tão rapidamente quanto poderia.

Como uma *linha de pesquisa futura* deste trabalho poderia ser desenvolvido um estudo longitudinal do mesmo caso, a fim de confirmar se as proposições estabelecidas são consistentes no tempo; além disso, o mesmo poderia identificar e considerar novas variáveis.

Poderia, ainda, ser analisado em profundidade como o tipo de trabalho que é desenvolvido em uma organização afeta a estratégia; ou quais tipos de trabalho geram mudanças estratégicas; ou se há uma relação entre os diferentes tipos de trabalho e as diferentes estratégias (em termos de conteúdo, liderança de custos ou diferenciação). Finalmente, seria interessante analisar o efeito do tamanho (empresas pequenas ou grandes) nas questões analisadas (a relação entre trabalho e estratégia).

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, 33, p. 184-200, 2000.

_____. Integrating the strategy formation process: an international perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004a.

_____. Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 8, p. 1271-99, 2004b.

ANDREWS, K. R. **The Concept of corporate strategy**. Dow Jones-Irwin, Inc., 1971.

ANSOFF, I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

_____. The Emerging paradigm of strategic behavior. **Strategic Management Journal**, 8, p. 501-15, 1987.

_____. Strategic management in a historical perspective. **International Review of Strategic Management**, v. 2, n. 1, p. 3-69, 1991.

BOISOT, M.; CHILD, J. Organizations as adaptive systems in complex environments: the case of China. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 237-52, 1999.

BREWS, P. J.; Hunt, M. R. Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 10, p. 889-913, 1999.

COLLIER, N.; FISHWICK, F.; FLOYD, S. W. Managerial involvement and perceptions of strategy process. **Long Range Planning**, 37, p. 67-83, 2004.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELBANNA, S. Strategic decision-making: process perspectives. **International Journal of Management Review**, v. 8, n.1, 1-20, 2006.

FARJOUN, M. Towards an organic perspective on strategy. **Strategic Management Journal**, 23, p. 561-594, 2002.

FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 154-77, 2000.

FLOYD, S. W.; WOODRIDGE, B. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. **Strategic Management Journal**, 13, p. 153-67, 1992.

_____.; _____. Middle management's strategic influence and organizational performance. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 3, p. 465-85, 1997.

_____.; _____. **Building strategy from the middle: reconceptualizing strategy process**. Thousand Oaks, CA: Sage,

GOLL, I.; RASHEED, A. M. A. Rational decision-making and firm performance: the moderating role of environment. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 583-591, 1997.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. **Harvard Business Review**, p. 122-128, jul/ago. 1994.

HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. The Quest for resilience. **Harvard Business Review**, Sep. 1-13.

HART, S. L. An Integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK University. **Journal of Management studies**, v. 39, n. 3, p. 355-81, 2002.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

- MINTZBERG, H. **The Nature of managerial work**. New York: Harper and How, 1973.
- _____. **The Structuring of organizations**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1979.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, jul/set. 1985.
- MORENO-LUZÓN, M. D.; PERIS, F. J.; GONZÁLEZ, T. **Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos**. Madrid: Prentice Hall, 2001.
- OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. **Administrative Science Quarterly**, 25, p. 120-142, mar. 1980.
- PÉREZ-AGUIAR, W. El estudio de casos. In: SARABIA, F. J. (Ed.). **Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas**. Madrid: Pirámide, 1999.
- PERIS, F. J.; HERRERA, J. Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los RH de la empresa. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 7, n. 3, p. 99-120, 1998.
- PERIS, F. J.; GONZÁLEZ, T. F. C.; MÉNDEZ, M. M. Organización, diseño organizativo y comportamiento. Modelo conceptual y modelo analítico. **Working Paper**, Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, Universitat de València, València, 2001.
- PERIS, F. J.; PERIS-ORTIZ, M.; RUEDA, C. Complementariedad de teorías en la administración del trabajo: voluntarismo, contingencia, literatura del conocimiento, recursos humanos y economía de las organizaciones. In: CONGRESO NACIONAL ACEDE, 16., 2006, Valencia (ESP). **Anais...** Valencia: ACEDE, 2006.
- PERROW, C. A Framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, v. 32, n. 2, p. 194-208, 1967.
- _____. **Organizational analysis: a sociological view**. London: Tavistok, 1970.
- PORTER, M. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.
- QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.
- REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.
- ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-41, 2005.
- SHRIVASTAVA, P.; GRANT, J. Empirically derived models of strategic decision-making processes. **Strategic Management Journal**, 6, p. 97-113, 1985.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, T. M. The Moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability: performance relationship. **Strategic Management Journal**, 27, p. 1221-31, 2006.

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA. **Cifres rellevants de la Universitat de València**. <<http://www.uv.es/plaestrategic/privadoPEUV/xifresUV.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2007.

WEICK, K. E. Theory construction as disciplined imagination. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 516-31, 1989.

WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. The Strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 11 n. 3, p. 231-241, 1990.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.

_____. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

ⁱ A variável foi usada em menos estudos sobre processo de formação de estratégia [(Shrivastava & Grant (1985); Nonaka (1988); Wooldridge & Floyd (1990); Hart (1992), (Canet, *et al.* 2002), entre outros]. Contudo, trabalhos mais recentes mostram a significância da variável *implicação* no processo de formação de estratégia e seu efeito sobre o desempenho (Collier, Fishwick & Floyd, 2004; Currie & Procter, 2005) ou apontam a mesma indiretamente através da participação ativa de gerentes intermediários nos processos diários relacionados à formação de estratégia. (Currie & Procter, 2005; Johnson *et al.*, 2003; Rouleau, 2005:1438).

ⁱⁱ A Universidade de Valencia passou por um processo de transformação importante na década de 1980, melhorando a qualidade do processo de ensino e facilitando pesquisas tanto básicas como aplicadas, e o desenvolvimento científico e tecnológico.

Hoje a instituição possui 3.564 professores e pesquisadores, que integram 92 departamentos e 16 institutos de pesquisa nas áreas de ciências experimentais e técnicas, ciências sociais, ciências de saúde, letras, e educação. O número de alunos nos anos 2005/2006 aumentou para 43.279 alunos, distribuídos pelos diversos centros e campi (Relatório UV, 2007).