

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VALORES ORGANIZACIONAIS E
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR
HOTELEIRO DA REGIÃO TURÍSTICA DAS
HORTÊNSIAS/RS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Daniele Estivaleta Cunha

**Santa Maria, RS, Brasil
2015**

**VALORES ORGANIZACIONAIS E COMPORTAMENTO
ESTRATÉGICO NO SETOR HOTELEIRO DA REGIÃO
TURÍSTICA DAS HORTÊNSIAS/RS**

Daniele Estivaleta Cunha

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração**

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

**Santa Maria, RS, Brasil.
2015**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Estivaleta Cunha, Daniele

VALORES ORGANIZACIONAIS E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR HOTELEIRO DA REGIÃO TURÍSTICA DAS HORTÊNSIAS/RS /

Daniele Estivaleta Cunha.-2015.

106 f.; 30cm

Orientador: Gilnei Luiz de Moura

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2015

1. Valores organizacionais; 2. comportamento estratégico; 3. setor hoteleiro I. Luiz de Moura, Gilnei II. Título.

1. Contratação de Bens e Serviços 2. Planejamento 3. Gestão 4. Processos I. Trevisan, Marcelo II. Título.

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Projeto de Dissertação de Mestrado

**VALORES ORGANIZACIONAIS E COMPORTAMENTO
ESTRATÉGICO NO SETOR HOTELEIRO DA REGIÃO TURÍSTICA
DAS HORTÊNSIAS/RS**

elaborado por
Daniele Estivaleta Cunha

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Gilnei Luiz de Moura, Dr.
(Presidente/Orientador)

Prof. Marcelo Trevisan, Dr. (UFSM)

Prof. Douglas Wegner, Dr. (UNISINOS)

Santa Maria, 27 de fevereiro de 2015.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

VALORES ORGANIZACIONAIS E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR HOTELEIRO DA REGIÃO TURÍSTICA DAS HORTÊNSIAS/RS

AUTORA: DANIELE ESTIVALETE CUNHA
ORIENTADOR: GILNEI LUIZ DE MOURA

Data e Local da defesa: Santa Maria-RS, 27 de fevereiro de 2015.

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de analisar a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico nas empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias/RS, na percepção dos gestores. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter explicativo do tipo *survey*, de abordagem quantitativa. Participaram da pesquisa 67 gestores, aos quais foram aplicados um questionário, tendo como base o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) e o Instrumento de Avaliação do Comportamento Estratégico de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), com base em Miles e Snow (1978). Os dados obtidos foram analisados com o apoio do software SPSS para realização dos testes estatísticos. Os principais resultados encontrados expõem que os valores organizacionais prioritários foram Preocupação com a Coletividade e Conformidade, enquanto, os valores organizacionais Domínio e Bem-estar, ocuparam lugares inferiores na hierarquia. Em relação ao comportamento estratégico, foi possível identificar a predominância do comportamento Defensor e Analítico, no entanto, os dois comportamentos estratégicos menos presentes nas empresas estudadas foram Reator e o Prospector. Ainda, foi identificado que o fator Autonomia; Bem-estar; Conformidade; Domínio; Prestígio e Realização exercem influência sobre o comportamento estratégico. Já os valores organizacionais Preocupação com a Coletividade e Tradição não apresentam nenhuma influência no comportamento estratégico. Assim, identificou-se que, dois obstáculos devem ser superados, a redução do número de empresas Reatoras e a geração de vantagem competitiva através da adequação do valor Bem-estar aos valores da organização, buscando assim de vantagem competitiva, através da implementação de um comportamento estratégico Analítico.

Palavras-chave: Valores organizacionais; comportamento estratégico; setor hoteleiro

ABSTRACT

Master Course Dissertation
Post Graduation Program in Business Administration
Federal University of Santa Maria

ORGANIZATIONAL VALUES ON STRATEGIC BEHAVIOR OF COMPANIES IN THE HOTEL INDUSTRY OF THE TOURIST AREA OF HORTÊNSIAS / RS

Author: DANIELE ESTIVALETE CUNHA
Advisor: GILNEI LUIZ DE MOURA
Defense place and date: Santa Maria-RS, February 27th, 2015.

This work was developed in order to analyze the influence of organizational values on strategic behavior of companies in the hotel industry of the tourist area of Hortênsias / RS, in the perception of managers. The approach that characterized research study's methodology is quantitative, for data collected were used questionnaires in survey research. The participants were 67 managers, who answered a questionnaire based on the Inventory of Organizational Values Profile by Oliveira and Tamayo (2004) and the Assessment Instrument of Strategic Behavior by Conant, Mokwa and Varadarajan (1990) based on Miles and Snow (1978). Data were analyzed with the help of SPSS software to perform statistical tests. The main findings state that the priority organizational values were Concern with the Community and Compliance while organizational values Domain and Welfare, occupied lower places in the hierarchy. In relation to strategic behavior, we could identify the prevalence of Defender and Analytical behavior. However, the two strategic behaviors less present in the studied companies were Reactor and the Prospector. Also, it was identified that the factors Autonomy, Welfare, Conformity, Domain, Prestige and Achievement influence on the strategic behavior. Organizational values Concern with the Community and Tradition do not have any influence on the strategic behavior. Thus, it was identified that two obstacles must be overcome, reducing the number of reactors companies and the generation of competitive advantage by adapting the welfare value to the organization's values, thus seeking competitive advantage through the implementation of a Analytical strategic behavior.

Keywords: Organizational values; strategic behavior; hotel industry.

Ao meu pai... que tornou todas as minhas conquistas possíveis!

AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente a **Deus**, por guiar meus passos diante das dificuldades, por me dar força nos momentos de tristeza e principalmente por atender minhas preces quando eu mais precisei.*

*Ao meu pai **César**, a quem dedico todas as minhas conquistas, por ser a pessoa que mais me incentiva na busca dos meus sonhos e por ter pensado tanto quanto eu nos resultados. Eu te amo mais do que tudo nesse mundo!*

*À minha mãe **Eloiza**, à qual sempre se preocupou comigo, sempre rezou e torceu muito para eu conquistar tudo que tenho hoje, pelo carinho, pela confiança e por apostar sempre todas suas fichas em mim. Eu te amo muito!*

*À minha irmã **Denise**, por todo amor e compreensão quando eu mais precisei, pela ajuda na coleta de dados, pela paciência em ajustar as figuras do meu trabalho, por fazer parte da minha vida.*

*Às minhas irmãs **Diele** e **Gabriele**, por sempre demonstrar que acreditavam no meu potencial, por festejarem comigo meus momentos de conquistas e por dividirem comigo a ansiedade na espera de boas respostas.*

*Ao meu amor **Marco**, que dividiu toda essa caminhada comigo, por toda ajuda que me deste, tornando esse percurso mais fácil, tornando minha vida mais feliz. Por tornar possível a realização da minha coleta de dados. Te amo!*

*Ao meu orientador Prof. Dr. **Gilnei Luiz de Moura**, pela paciência, pelo apoio, por ter confiado e acreditado em mim. Por ter me transmitido conhecimento e por ter feito da nossa convivência uma forte amizade. Muito Obrigada!*

*À **Secretaria do PPGA**, pela competência, pelo exemplo de trabalho e pela dedicação comigo.*

*À **Universidade Federal de Santa Maria** e a todos os professores **do PPGA**, que contribuíram para o meu desenvolvimento e formação profissional.*

*À todos que de alguma forma contribuíram direta ou indiretamente neste processo, o meu **Muito Obrigada!***

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANOVA – Análise de Variância

F – Valor do Teste Anova

IPVO – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais

KMO – *Kaiser-Mayer-Olkin*

OMT – Organização Mundial de Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RBV – *Resource-based View*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SVS – *Schwartz Values Survey*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores	24
Figura 2 – Formas de Valores Organizacionais.....	27
Figura 3 – Ciclo Adaptativo	36
Figura 4 – Processo de Pesquisa.....	46
Figura 5 – Desenho Conceitual da Pesquisa.....	47
Figura 6 – Hierarquia dos Valores Organizacionais.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos Motivacionais	23
Quadro 2 – Definições de Valores Organizacionais.....	28
Quadro 3 – Definição dos Tipos Motivacionais.....	29
Quadro 4 – Metas dos Valores Organizacionais e a Sua Correspondência Com os Valores Pessoais.....	30
Quadro 5 – Definições de Estratégia	34
Quadro 6 – Comportamento do Ciclo Adaptativo e Tipos Estratégicos	38
Quadro 7 – Síntese das Características dos Comportamentos Estratégicos	41
Quadro 8 – Relação entre os Objetivos Específicos da Pesquisa, os Constructos, os Autores, os Instrumentos, as Variáveis e as Questões da Pesquisa	52
Quadro 9 – Síntese da Pesquisa.....	54
Quadro 10 – Variáveis Excluídas	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tamanho da Amostra.....	48
Tabela 2 – Perfil dos gestores entrevistados.....	56
Tabela 3 – Tempo de Existência da empresa	57
Tabela 4 – Cargas e Comunalidades de cada variável dos valores organizacionais	60
Tabela 5 – Percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach para cada fator dos valores organizacionais	61
Tabela 6 – Média, Mediana e Desvio-Padrão das Variáveis e Fatores dos Valores Organizacionais	62
Tabela 7 – Frequência e Porcentagem das onze dimensões referente ao comportamento estratégico	71
Tabela 8 – Influência dos Valores Organizacionais no Comportamento Estratégico	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Problema Empresarial	73
Gráfico 2 – Problema de Engenharia.....	75
Gráfico 3 – Problema Administrativo	76
Gráfico 4 – Comportamento Estratégico Geral	77

LISTA DE APÊNDICES

Apendice – A	Questionário de Pesquisa.....	97
--------------	-------------------------------	----

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Tema e Problema.....	15
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	Justificativa	18
1.4	Estrutura do Trabalho	20
2.	REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1	Valores Organizacionais	21
2.1.1	O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO).....	28
2.2	Comportamento Estratégico.....	32
2.2.1	Modelo Estratégico de Miles e Snow (1978)	36
3.	MÉTODO	44
3.1	Caracterização do Tipo de Pesquisa.....	44
3.2	Desenho Conceitual da Pesquisa.....	45
3.3	População e Amostra.....	47
3.4	Coleta de Dados	49
3.5	Procedimentos de Coleta de Dados.....	52
3.6	Tratamento e análise dos dados.....	53
3.7	Síntese do Método.....	54
4.	RESULTADOS	55
4.1	Perfil dos entrevistados	55
4.2	Hierarquia dos Valores Organizacionais.....	57
4.2.1	Percepção dos gestores acerca dos valores organizacionais	57
4.2.2	Análise da hierarquia dos valores organizacionais	68
4.3	Análise do Comportamento Estratégico	70
4.4	A influência dos Valores Organizacionais no Comportamento Estratégico.....	79
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
6.	REFERÊNCIAS	89
7.	APÊNDICES	97

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo engloba a exposição da temática da pesquisa, por meio da apresentação da contextualização geral, a fim de chegar aos propósitos deste estudo. Dessa forma, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, bem como sua justificativa e a estrutura detalhada do trabalho.

1.1 Tema e Problema

A globalização, a interconectividade do mundo organizacional, a relevância dos valores individuais e organizacionais e a estratégia, entre outros aspectos, fazem com que as empresas tenham que operar a partir de um arcabouço organizacional novo, no qual objetivos e resultados são impactados por outros fatores, além dos já conhecidos e muito discutidos entre os cientistas organizacionais. Surgem, então, diversos estudos sobre valores organizacionais (BARBOSA, 2002; TAMAYO, 2007a; ANDRADE, 2010; MELLO, 2012), deixando de ser uma dimensão oculta para adquirir uma dimensão estratégica no interior das organizações, podendo vir a impactar no comportamento estratégico adotado pela empresa.

Os valores organizacionais podem influenciar nas decisões estratégicas dos gestores, ao buscarem atender aos interesses das dimensões da organização como um todo e no alcance das metas e objetivos da organização (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Isto posto, as pressões sobre as empresas estão cada vez maiores, exigindo das pessoas e, principalmente, dos seus gestores maneiras diferentes e seguras de se alcançar melhores resultados (QUADROS e TREVISAN, 2002). Entretanto, várias são as críticas aos gestores que, de maneira tradicional, tentam administrar empresas em situações que não se assemelham àquelas do passado. Os tempos atuais requerem mais informações e recursos para o enfrentamento de condições instáveis e inesperadas.

Assim sendo, os gestores são levados a dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades (QUADROS e TREVISAN, 2002). Portanto, os valores organizacionais, a definição das decisões estratégicas, os comportamentos estratégicos adotados, entre outros elementos, estão presentes no dia-a-dia daqueles que administram. Em

vista disso, os gestores têm, no comportamento estratégico, poderosas ferramentas para lidar com a complexidade das situações.

O estudo de Pfeffer e Salancick (1978) defende que os gestores adotam comportamentos e procuram entender o seu ambiente, tomando decisões estratégicas que visam à obtenção dos recursos necessários para o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, as organizações deveriam buscar modelos de comportamentos que garantissem a conformidade entre a estrutura, estratégia e os valores organizacionais (MILES e SNOW, 1978; MINTZBERG, 1995; HALL et al., 2009).

De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), os valores visam atender aos interesses individuais, coletivos ou mistos, e é preciso que estes sejam compatíveis com as necessidades da organização para guiá-la a um comportamento estratégico que a leve na direção desejada para alcançar os objetivos organizacionais, preenchendo as suas necessidades e as da organização. Assim, valores organizacionais e comportamento estratégico são dois constructos que podem caminhar juntos para delinear os passos das organizações.

Dessa forma, “a importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos” (TAMAYO, 1998, p. 57). No entanto, é essencial entender que valores a organização possui, bem como, qual o comportamento estratégico adotado pela empresa para o alcance dos seus objetivos.

Diante da necessidade do monitoramento para o alinhamento ou ajuste da estratégia da organização com seu ambiente, é relevante para a administração entender os mecanismos que podem estar alinhados com as estratégias adotadas pela organização. A partir de então, os valores organizacionais tornam-se um fator importante a ser estudado.

Em outras palavras, a relação entre a organização e estratégia está alinhada com fatores que afetam a percepção, interpretação e comportamento dos agentes organizacionais em relação às pressões contextuais (SILVA e FONSECA, 1993). De acordo com o estudo de Rossetto (1998) sobre o processo de adaptação estratégica, o comportamento estratégico das organizações está relacionado com a percepção que os gestores têm do ambiente em que operam.

Para tanto, neste estudo os valores são definidos, segundo Rokeach (1973), como critérios gerais, padrões ou princípios que as pessoas utilizam para determinar quais comportamentos são desejáveis ou indesejáveis para se alcançar determinados fins. Enquanto, a estratégia é definida como um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso, se ocupando da adequação da

organização ao seu ambiente (MINTZBERG e QUINN, 2001; MEIRELLES e GONÇALVES, 2001). Complementando, a clara percepção e compartilhamento dos valores organizacionais pelas pessoas que nela atuam influenciam o seu comportamento a ponto de impactar na capacidade de motivação, criação e inovação do grupo e da organização e, conseqüentemente, na execução de suas estratégias (BARRETT, 2006).

Dessa forma, tendo clara a relevância de estudo dessa problemática comum às organizações, há que se definir o objeto de estudo. Assim, define-se como objeto de estudo o setor hoteleiro, mais especificamente da região turística das Hortênsias no estado do Rio Grande do Sul. A escolha desse setor pauta-se na relevância da economia gaúcha e nacional.

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT), o impacto econômico gerado pelo turismo nos últimos anos foi elevado, e existem estimativas de um impacto ainda maior na economia do país. Tendo em vista, que milhares de turistas passaram por solo gaúcho somente no ano de 2014 e beneficiaram a capital do estado com um aumento de 40% nos serviços de turismo e faturamento de R\$200 milhões no setor hoteleiro (OMT, 2014). Dessa maneira, salienta-se a relevância desse segmento na economia, sendo fundamental na promoção do desenvolvimento econômico, criação de emprego, renda e, conseqüentemente, na melhoria das condições de vida da população.

Partindo-se dessa perspectiva, que tanto os valores organizacionais, quanto o comportamento estratégico são elementos importantes a serem estudados para uma organização que busca atingir seus objetivos a fim de manter-se neste mercado instável em um ambiente complexo, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **“QUAL A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS DO SETOR HOTELEIRO DA REGIÃO TURÍSTICA DAS HORTÊNSIAS/RS?”**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico nas empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias/RS, na percepção dos gestores.

1.2.2 Objetivos Específicos

Em termos específicos, o presente estudo almeja:

- a) Identificar os valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas segundo a percepção de seus gestores;
- b) Levantar qual o tipo de comportamento estratégico adotado pelas empresas estudadas na percepção de seus gestores;
- c) Verificar quais valores organizacionais influenciam no comportamento estratégico das empresas estudadas.

1.3 Justificativa

O turismo e as potenciais transformações geradas no âmbito político e econômico, revelam um campo promissor para o avanço da sociedade. Para Andrade (1997, p. 38) “turismo é o complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos típicos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento”.

De acordo com os dados da OMT (2014) houve um crescimento médio de 3,8% ao ano das viagens internacionais entre 2005 e 2013. Segundo as previsões de longo prazo presentes no *Tourism Towards 2030*, a chegada de turistas internacionais no mundo irá crescer anualmente na proporção de 3,3% entre 2010 e 2030, superando 1.400 milhões em 2020 e alcançando o patamar de 1.800 milhões em 2030.

Pelo fato de ser considerada uma atividade associada ao consumo, o turismo é influenciado diretamente pelo crescimento no nível de renda e demanda dos consumidores. De acordo com os indicadores de salários e rendimentos divulgados pelo Banco Central, no Brasil o rendimento médio real expandiu 2,6% em 2013, estimulando dessa maneira, a prática do turismo, que segundo dados divulgados pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo (2014), o setor foi responsável pela contribuição de 9,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, equivalendo a R\$466,6 bilhões.

De modo similar, embora possa ser considerada uma atividade econômica relativamente pouco desenvolvida no Brasil, este setor e as transformações geradas no âmbito político e econômico possuem grande potencial de crescimento no país, já que segundo pesquisas realizadas pelo Ministério do Turismo, as viagens nacionais têm superado as internacionais como opção de destino para os brasileiros, de acordo com a Sondagem do Consumidor – Intenção de Viagem realizada em janeiro de 2013, com dois mil residentes de sete capitais. O Plano Nacional de Turismo 2013-2016 tem como principais objetivos aumentar a receita com o turismo internacional para US\$10,8 bilhões, a entrada de turistas estrangeiros no Brasil para 7,9 milhões e elevar para setenta pontos o índice médio de competitividade turística nacional até 2016 (ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE DO TURISMO NACIONAL, 2013).

O Brasil possui diferentes opções de atração turística, desde os segmentos de sol e praia, até ofertas de cidades turísticas associadas a um clima europeu, como a região das Hortênsias. Segundo pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (2014), a região Sul continua entre as preferências dos brasileiros, representando 18% do levantamento. Localizada em um raio de 150 km da capital Sul rio-grandense, a Região das Hortênsias - que engloba em especial as cidades de Gramado, Canela e Nova Petrópolis - é uma das regiões turísticas de maior destaque, uma vez que dos 1271 meios de hospedagem distribuídos entre as 25 regiões turísticas do Estado, ela corresponde à região de maior oferta no setor da Hotelaria, disponibilizando aproximadamente 16000 mil leitos (GUIA DE MEIO DE HOSPEDAGEM DO RIO GRANDE DO SUL – SECRETARIA DO TURISMO, 2013).

No entanto, no Brasil ainda é relativamente escassa a produção de pesquisa científica no campo do turismo, comparativamente a outros países mais desenvolvidos (SILVA, et al., 2011). Contudo, diante do interesse atual por parte do Governo Federal, da atividade privada e do Terceiro Setor em fomentar a competitividade e a qualidade do turismo a fim de estimular a economia do país por meio da chegada de turistas estrangeiros e de viagens realizadas por brasileiros em território nacional, novos desafios surgem para a construção teórica em nível acadêmico, de modo a contribuir para o sucesso e desenvolvimento das empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias.

Desarbo, et al. (2006) sugerem em seu estudo, que trabalhos futuros poderiam examinar comportamentos estratégicos específicos alinhados a outras variáveis ainda não exploradas. Dessa forma, os valores organizacionais são recursos muito importantes a serem estudados, visto que a organização os utiliza para criar, desenvolver e conservar sua imagem social, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (TAMAYO e BORGES,

2001). O impacto e a importância cotidiana no ambiente organizacional desses valores, por si só, constitui um elemento que justifica a relevância desse tipo de pesquisa alinhado a outras variáveis (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Assim, mantém o interesse nesse tipo de pesquisa, e o presente estudo se propõe a analisar os valores organizacionais e os diferentes comportamentos estratégicos das empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias, tendo em vista o grau de relevância do desenvolvimento hoteleiro para o país. Diante disso, apresenta-se de extrema importância o presente assunto, visto que os valores organizacionais podem influenciar nas decisões estratégicas dos gestores, que, por sua vez, buscam atender às metas e objetivos da organização, e, ainda, aos interesses das dimensões da organização como um todo. A partir do exposto, a estrutura do trabalho será tratada a seguir.

1.4 Estrutura do Trabalho

Visando atingir os objetivos apresentados, o presente estudo estruturou-se em cinco capítulos, da seguinte maneira: introdução, referencial teórico, método, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais. No primeiro capítulo apresenta-se uma visão abrangente do tema em estudo, abordando o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, bem como a estrutura do mesmo.

No segundo, apresenta-se revisão de literatura, no qual forneceu sustentação para a pesquisa, dividida em dois tópicos principais: Valores Organizacionais e Comportamento Estratégico.

O terceiro capítulo descreve o método utilizado no estudo para o levantamento de dados que respondam aos objetivos da pesquisa. Também são abordados no capítulo a caracterização do tipo de pesquisa, o desenho conceitual da pesquisa, população e amostra, a coleta dos dados e o tratamento e análise dos dados.

No quarto capítulo, são descritos os resultados da pesquisa, e por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2.REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura auxilia na sustentação teórica do tema e do problema de pesquisa e na agregação de informações, possibilitando a investigação por meio do método e embasando as subseqüentes análises e discussões. Dessa forma, este capítulo visa apresentar o referencial teórico relevante ao tema desenvolvido neste estudo, ou seja, desenvolver os pilares dessa dissertação, que são: (i) Valores Organizacionais e (ii) Comportamento Estratégico.

2.1Valores Organizacionais

Ao discorrer sobre valores organizacionais, torna-se imprescindível lembrar que os valores organizacionais decorrem dos valores dos indivíduos, tornando necessário fazer um célebre resgate do conceito de valores individuais, dado que as organizações são basicamente constituídas por seres humanos dotados de valores pessoais. Os valores são delineados na infância e atuam como programas mentais tanto para os indivíduos quanto para a sociedade (HOFSTEDE, 2001).

O comportamento e as ações diárias dos indivíduos são traçados nos valores pessoais edificados ao longo de sua formação como cidadão. As formas de ser e de agir que as pessoas julgam ideais e que tornam suas condutas desejáveis também estão associadas aos seus valores (ROKEACH, 1973). Na definição de Schwartz (2005), valores humanos são crenças acerca do desejável, ultrapassam situações específicas, variam em grau de importância e operam como concepções que guiam a vida dos indivíduos.

Tamayo (1996, p. 178) enfatiza que os valores são traduzidos em metas pelo indivíduo, relacionadas “a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis”. A base dos valores se encontra na dimensão comportamental, uma vez que retrata os aspectos relativos aos interesses e desejos dos indivíduos.

Al-Qarioti e Al Mutairi (2010) definem os valores como importantes qualidades e padrões que guiam ações. Os valores são construções abstratas que não podem

realmente ser vistos ou ouvidos, mas podem ser observados em formas que se manifestam nas atitudes, preferências e comportamentos (SCHMIDT e POSNER, 1986).

Segundo Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (1994), existem cinco características sobre valores, que são: (1) Valores como crenças intrinsecamente ligadas à emoção; (2) Valores como um construto motivacional que se referem aos objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam para obter; (3) Valores como transcendentais de situações e ações específicas, ou seja, objetivos abstratos; (4) Valores como guias de seleção ou avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, servindo como padrões ou critérios, e, por fim, (5) Valores são ordenados pela sua importância em relação aos outros valores, de modo que se forme um sistema de valores prioritários.

Os valores individuais revelam a natureza benevolente dos seres humanos, transmitindo padrões gerais de orientação e representando cognições individuais, institucionais e sociais (TEIXEIRA, 2008). Dessa forma, os valores que são considerados metas motivacionais, expressam alvos que a pessoa gostaria de atingir em sua existência. Com base nessa perspectiva, Schwartz e Blisky (1990) pleitearam várias motivações implícitas aos valores das pessoas, através dos resultados de pesquisas transculturais realizadas em diversos países de todos os continentes. Foram identificadas dez motivações, que estão presentes em praticamente todos os países participantes, sugerindo, assim, a quase universalidade dessa tipologia motivacional (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993; SCHWARTZ, 1994).

Dessa forma, a teoria identificou os tipos de conteúdos de valores que as pessoas de todas as culturas são capazes de diferenciar. Esses dez tipos motivacionais expressam a estrutura motivacional da pessoa, onde cada conjunto motivacional possui metas específicas. Assim, Schwartz (1994), avançando em seus estudos de valores, revisou a teoria e introduziu um novo instrumento para avaliar valores, chamado de *Schwartz Values Survey (SVS)*, desenvolvendo uma tipologia, contendo esses dez valores motivacionais. Dessa maneira, o que diferencia um valor do outro nada mais é do que o tipo de meta motivacional que os valores expressam, podendo ser observado no Quadro 1.

TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES		
Tipos	Metas	Serve Interesses
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.	Individuais
Hedonismo	Prazer e gratificação pessoal para si mesmo.	Individuais
Realização	O sucesso social obtido por meio de uma demonstração de competência.	Individuais
Poder	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio.	Individuais
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Mistos
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.	Coletivos
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar aos outros.	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Mistos

Quadro 1 – Tipos Motivacionais

Fonte: Adaptado de Schwartz (1994).

Ainda, Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que os tipos motivacionais de valores estão dispostos em duas dimensões, conforme a Figura 1: **abertura à mudança** (autodeterminação, estimulação e hedonismo) versus **conservação** (segurança, conformidade e tradição) e; **autopromoção** (poder, realização e hedonismo) versus **autotranscendência** (universalismo e benevolência). Salienta-se que o tipo motivacional hedonismo possui elementos tanto de abertura à mudança quanto de autopromoção (SCHWARTZ, 2005).

Consequentemente, a estrutura circular concebe a dinâmica de relações de congruência e de conflito entre os tipos motivacionais. De acordo com Schwartz (2005), quanto mais perto os tipos motivacionais estiverem em qualquer uma das direções em torno do círculo, mais similares são suas motivações subjacentes, e quanto mais distantes estiverem, mais antagônicas são suas motivações subjacentes.

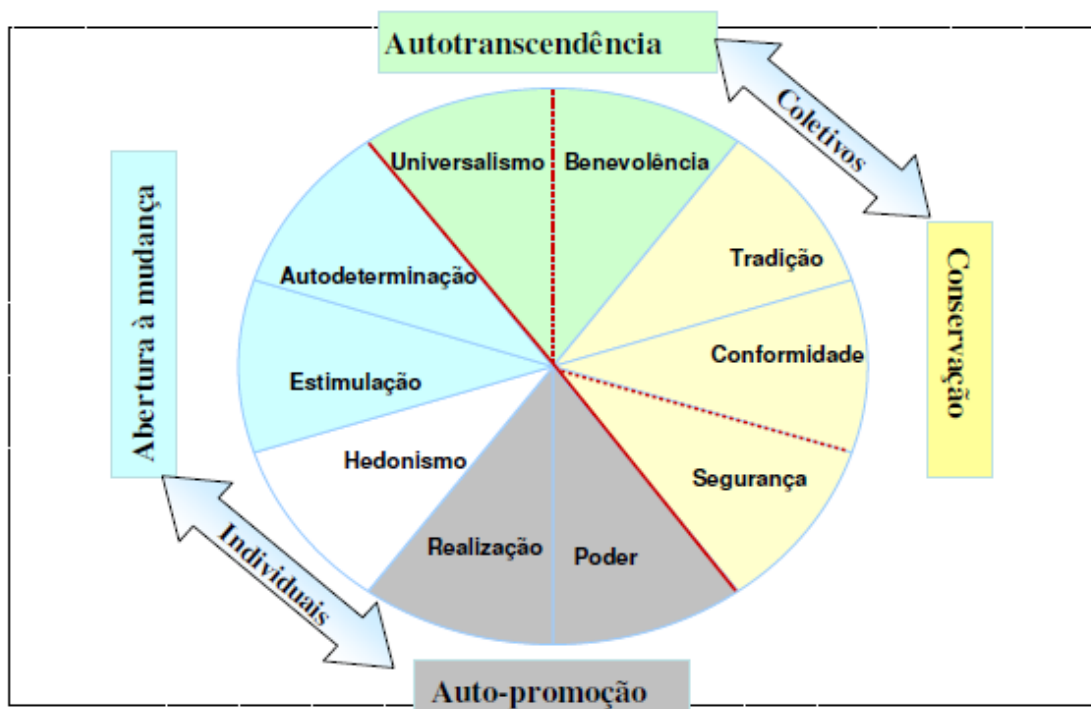


Figura 1 – Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores

Fonte: Adaptado de Schwartz (1994); Oliveira e Tamayo (2004)

Nota-se que os tipos motivacionais à esquerda (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder) são referentes aos interesses individuais, enquanto os tipos motivacionais à direita (benevolência, tradição e conformidade) referem-se a interesses coletivos. Por fim, os tipos motivacionais universalismo e segurança servem aos interesses mistos. Partindo-se da perspectiva de valores individuais, procura-se compreender os aspectos relacionados aos valores organizacionais.

Os valores organizacionais referem-se às crenças básicas de uma organização e exibem a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, uma vez que fornecem uma direção comum aos empregados e orientam o comportamento cotidiano (DEAL e

KENNEDY, 1982). Ainda, os valores organizacionais são "princípios, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou objetivos organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos" (TAMAYO e BORGES, 2001, p. 343).

Para Barrett (2006), em uma organização os valores "dizem" e os comportamentos "fazem". Dessa maneira, os valores organizacionais são formados desde o surgimento de uma organização e, assim, firmam as metas e a imagem da organização perante a sociedade e o mercado (TAMAYO, 2007a). Por consequência, os valores organizacionais direcionam a vida da organização, de forma que esta possa atender tanto aos objetivos organizacionais como às necessidades dos indivíduos, relacionando, assim, com o comportamento estratégico adotado pela empresa (ROSSI, et al., 2009).

O comportamento dos fundadores e/ou gestores é influenciado pelos valores que orientam a vida organizacional, sustentando as atitudes e motivando para a obtenção de metas e objetivos. Contudo, determinam as formas de avaliar e discutir o comportamento estratégico adotado e influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais (TAMAYO, 1999).

Assim, para as organizações que desejam utilizar os valores para o alcance de seus interesses, eles tornam-se valiosos, podendo contribuir para o sucesso competitivo e podendo propiciar à empresa uma vantagem estratégica significativa em relação aos demais concorrentes (SCHEIN, 1990; PORTER, 1992; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004; SCHWARTZ, 2005).

Visto que os valores determinam as opções das pessoas, bem como as respostas emocionais a tais opções, torna-se evidente que a realização e a felicidade são alcançadas se a pessoa pode atingir na organização suas metas fundamentais de existência (TAMAYO, 2005). Conseqüentemente, se o que o indivíduo procura em seu trabalho é determinado, principalmente, pelas suas necessidades e pelos seus valores e valores do grupo, todos os princípios e metas sociais e pessoais constituem o que ele e os demais consideram desejável para si e para a sociedade.

Sob esta perspectiva, Oliveira e Tamayo (2004) definem os valores organizacionais como princípios ou crenças hierarquicamente organizados. Nessa definição, os autores apontam alguns elementos dos valores organizacionais, como: a) o aspecto cognitivo, que se referente às crenças valorizadas e enfatizadas na vida organizacional; b) o aspecto motivacional, que expressa os interesses e desejos dos indivíduos; c) a função dos valores,

que orientam a vida das pessoas, delimitando sua forma de pensar e agir; e d) a hierarquização dos valores, que implicam preferência entre o importante e o secundário.

Assim, os valores organizacionais indicam um grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias, sendo relativos a modelos de comportamento desejáveis, os quais orientam a vida da empresa. Contudo, os elementos evidenciados por Oliveira e Tamayo (2004) salientam que os valores organizacionais correspondem aos aspectos integradores, compartilhados por todos ou pela maioria dos membros da organização.

Os valores organizacionais são mostrados para influenciar a interpretação de questões de comportamento estratégico (PANT e LACHMAN, 1998) e estratégia (BANSAL, 2003). Em suma, os valores têm um longo alcance e uma grande extensão de influência sobre as características e os processos críticos das organizações (BOURNE e JENKINS, 2013).

Dessa forma, os valores organizacionais definem normas ou limites de comportamento aceitáveis ou esperados para cada um dos membros da organização. Estes podem ou não promover um comportamento que a organização acha desejável. Portanto, as organizações estabelecem valores para fornecer diretrizes para o comportamento dos membros (BELL, 2013).

Ainda, como forma de esclarecer as representações do conceito de valores organizacionais, que podem, por sua vez, ajudar a promover o entendimento desse constructo, Bourne e Jenkins (2013) revelam quatro formas empíricas distintas de valores organizacionais, conforme representado na Figura 2.



Figura 2 – Formas de Valores Organizacionais

Fonte: Adaptado de Bourne e Jenkins (2013).

As quatro formas de valores são: valores atribuídos, defendidos, compartilhados e aspiracionais. Os valores atribuídos refletem padrões de ações, sendo aqueles que se identificam como membros, os valores incorporados na história e decretados no presente. Da mesma forma, os valores compartilhados se desenvolvem ao longo do tempo e refletem padrões históricos de ações e comportamentos e, assim, eles são predominantemente incorporados.

Por outro lado, os valores aspiracionais representam aqueles que os membros e grupos de membros acreditam ser desejáveis. Por fim, os valores defendidos representam aqueles que os gestores de topo acreditam que a organização deve realizar a fim de atingir os seus objetivos.

Cada forma de valor organizacional é uma representação válida, mas parcial, de valores de uma organização. Por isso, os valores são incorporados quando são expressos nas estruturas e sistemas das organizações ou quando eles são compartilhados, na medida em que os membros são capazes de antecipar de outros membros ações, comportamentos e expectativas (MAIERHOFER et al., 2003).

Svetlik (2004, p. 323) diz que os valores organizacionais são valores que estão sendo levados para frente pela gestão e tem-se provado uma boa base para o desenvolvimento da

organização. O mesmo autor também afirma que os valores organizacionais têm a intenção de inspirar os funcionários da organização rumo aos objetivos desejados.

Com isso, Musek Lešnik (2006a) discute as vantagens de um consenso mais amplo sobre os valores organizacionais. Ele afirma que as organizações devem considerar, primeiramente, os valores dos indivíduos, que são os membros da organização, para depois chegar a um acordo sobre os valores comuns da organização.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das definições de valores organizacionais supra expostos.

Autor	Definição de Valores Organizacionais
Deal e Kennedy (1982)	Os valores organizacionais referem-se às crenças básicas de uma organização e exibem a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, uma vez que fornecem uma direção comum aos empregados e orientam o comportamento cotidiano.
Tamayo e Borges (2001)	Princípios ou objetivos organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos.
Svetlik (2004)	Valores organizacionais são valores que estão sendo levados para frente pela gestão e tem-se provado uma boa base para o desenvolvimento da organização.
Oliveira e Tamayo (2004)	Valores organizacionais são princípios ou crenças hierarquicamente organizados.
Rossi et al. (2009)	Os valores organizacionais direcionam a vida da organização, de forma que possa atender tanto aos objetivos organizacionais como às necessidades dos indivíduos.

Quadro 2 – Definições de Valores Organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora com base em Deal e Kennedy (1982); Tamayo e Borges (2001); Svetlik (2004); Oliveira e Tamayo (2004); Rossi et al. (2009).

2.1.10 Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)

Oliveira e Tamayo (2004) elaboraram um instrumento para relacionar os valores organizacionais aos pessoais ao constatarem a importância dos valores organizacionais para a competitividade das empresas. Esse instrumento, composto por 8 (oito) fatores motivacionais, é conhecido por Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) e foi desenvolvido a partir da construção de itens para cada um dos tipos de valores, correlacionando os valores pessoais com os organizacionais.

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais foi validado com uma amostra de 833 (oitocentos e trinta e três) colaboradores de organizações públicas e privadas. Os

resultados da análise fatorial indicaram oito fatores e suas descrições podem ser vistas no Quadro 3.

Tipos Motivacionais	Definição
Autonomia	Valorização de desafios, a busca de aperfeiçoamento constante, a curiosidade, a variedade de experiências e a definição de objetivos profissionais dos empregados.
Bem-estar	Valorização da satisfação dos empregados mediante a qualidade de vida no trabalho.
Conformidade	Valorização do respeito às regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações.
Domínio	Valorização do poder, tendo como meta a obtenção de <i>status</i> , controle sobre pessoas, recursos e mercado.
Preocupação com a Coletividade	Valorização do relacionamento com pessoas que estão próximas da comunidade.
Prestígio	Valorização do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade dos produtos.
Realização	A valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados.
Tradição	Valorização dos costumes e práticas consagradas.

Quadro 3 – Definição dos Tipos Motivacionais

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004).

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) foi desenvolvido a partir da construção de definições constitutivas e operacionais para cada um dos tipos motivacionais de valores organizacionais esperados, com base na teoria dos valores individuais proposta por SCHWARTZ (1992). Dessa forma, os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações das pessoas, motivações que tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao ingressar na organização.

Contudo, o Quadro 4 mostra a correspondência entre as duas categorias de valores. Os fatores achados para a avaliação dos valores organizacionais correspondem adequadamente aos tipos motivacionais dos valores pessoais.

METAS DOS VALORES ORGANIZACIONAIS E A SUA CORRESPONDÊNCIA COM OS VALORES PESSOAIS		
Valores Organizacionais	Correspondência Com os Valores Pessoais	Metas dos Valores Organizacionais
Autonomia	Autodeterminação; Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Dominação	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade no trabalho, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.

Quadro 4 – Metas dos Valores Organizacionais e a Sua Correspondência Com os Valores Pessoais

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004).

Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que a utilização deste inventário de valores é indicada para pesquisas nas organizações, diagnóstico organizacional e gestão pelos valores e que sua administração pode ser feita de forma coletiva ou individual. O resultado do teste não fornece uma única pontuação, mas um perfil de pontos constituídos pelos oito fatores presentes no inventário de perfis de valores organizacionais.

Andrade (2010) desenvolveu uma pesquisa utilizando essa taxonomia, com o propósito de compreender a influência dos valores organizacionais sobre a percepção de suporte social e organizacional no trabalho, sob a perspectiva dos colaboradores e gestores do setor bancário público e privado. O estudo foi realizado com 332 (trezentos e trinta e dois) colaboradores do setor bancário, seguido de entrevistas semiestruturadas com nove gestores dos bancos investigados. Como principais resultados, expõe-se que os valores organizacionais prioritários foram o Domínio e o Prestígio, enquanto que os valores Bem-estar, Autonomia e Realização ocuparam lugares menores de importância. Contudo, identificou-se que os valores organizacionais exercem influência sobre a percepção de suporte social e organizacional no trabalho.

Destacam-se, ainda, outros estudos que utilizaram o inventário de perfis de valores organizacionais, como, no contexto nacional, o estudo proposto por Tamayo (2007a), onde se verificou o efeito dos valores organizacionais sobre o estresse no trabalho com uma amostra de 626 (seiscentos e vinte e seis) colaboradores de uma instituição bancária. Os resultados revelaram que os valores Autonomia, Preocupação com a coletividade e Realização relacionaram-se negativamente com o estresse. No entanto, o valor Conformidade exerce influência positiva sobre o estresse. Portanto, o autor concluiu que a prioridade dada pela empresa aos valores organizacionais pode agir como estressor ou como fator de prevenção ao estresse.

Mello (2012), em sua pesquisa, teve como objetivo a compreensão, entre os constructos valores organizacionais e aprendizagem organizacional, sob a ótica dos membros de uma organização não governamental na cidade de Santa Maria. O estudo foi realizado com 78 (setenta e oito) membros integrantes e, como principais resultados encontrados, constatou-se que os membros da organização estudada priorizam valores de Autonomia e Realização, assim como a Competência e o Sucesso são valores organizacionais fortemente presentes na Organização. Contudo, a pesquisa demonstra que existe uma correlação moderada entre o valor de Autonomia e a dimensão de Aprendizagem Experimental e entre os fatores Preocupação com a coletividade e com Transferência do conhecimento.

Com base no exposto, observa-se que os valores organizacionais podem integrar a personalidade de uma empresa, desempenhando, assim, um papel semelhante ao dos valores na vida de cada indivíduo: dirigindo padrões de comportamento, influenciando as relações dentro da organização e influenciando como a empresa percebe seus clientes, fornecedores e concorrência, ou seja, influenciando seu comportamento estratégico adotado. Assim, percebe-

se a relevância do estudo mais aprofundado do comportamento estratégico, sendo tratado na próxima seção.

2.2 Comportamento Estratégico

Ao abordar o tema comportamento estratégico, faz-se necessário iniciar tratando de estratégia, visto que a estratégia é algo duradouro e ao mesmo tempo define-se para todo o período previsto até a solução definitiva do problema ou a situação que o gerou. É notório que, à medida que a estratégia vai sendo executada, haverá necessidades de ajustes, correções de direções, e até mesmo de recuos, porque seu desenvolvimento poderá depender, segundo Castor (2006), de três tipos de fatores: (a) aquilo que será feito; (b) aquilo que os concorrentes ou adversários farão; (c) o acaso, a fortuna e os caprichos da sorte.

De acordo com Chandler (1960), a estratégia pode ser definida como o processo de estabelecimento de metas e objetivos a longo prazo para a empresa, e da adoção do plano de ações e alocação de recursos para atingi-los. Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso. Ainda, Meirelles e Gonçalves (2001) definem estratégia como a disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente.

A estratégia possui um papel prestigioso nas organizações, de modo que ela resolve grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes (MINTZBERG, 2000). Hampton (1992) refere-se à estratégia como sendo a colocação da firma em uma relação vantajosa quanto ao meio ambiente, de forma que o desafio da estratégia passe a ser o de se adaptar com sucesso ao seu ambiente.

Nesse sentido, Mintzberg et al. (2006, pg 39) definem que “estratégia é criar ajuste entre as atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas – e não apenas algumas e da integração entre elas”. Corroborando com a ideia, Ansoff (1977) descreve estratégia como o negócio da organização; as tendências ambientais detectadas, decisões, nicho competitivo e características do portfólio.

Porter (1986, p.16), por sua vez, define estratégia da seguinte forma:

“a estratégia é uma combinação de fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá, [...] para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”.

A estratégia segue o mesmo princípio do conceito de singularidade e individualidade de cada organização, ou seja, são únicas se forem vistas da perspectiva do contexto em que são pensadas e executadas, tendo sua complexidade equivalente à do momento de sua escolha (MINTZBERG, 2000). Femande e Berton (2004), consideram as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente e os recursos possuídos pelas organizações, sendo um conjunto de grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada.

Mintzberg (2000) aponta que o termo estratégia vem sendo utilizado em diferentes abordagens, mesmo tendo sido definido em uma forma única. O autor sugere cinco definições para estratégia, conhecidos como os 5P's da estratégia, sendo denominadas estratégias como: (1) plano; (2) pretexto; (3) padrão; (4) posição; e (5) perspectiva.

A estratégia como plano é uma diretriz para o futuro e tem a finalidade de assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Ou seja, é a definição dos líderes em relação ao que se pretende em longo prazo. Já a estratégia como pretexto é uma manobra intencional para enganar um concorrente, onde a organização induz seus competidores a terem uma percepção errônea de seus movimentos competitivos.

No entanto, a estratégia como padrão é a consciência no comportamento ao longo do tempo. Essa estratégia analisa o comportamento passado para definir seus padrões, diferente da estratégia como plano que analisa o futuro para estabelecer a estratégia. A estratégia como posição é a maneira como a organização se posiciona perante o ambiente externo e interno.

Ainda, a estratégia como perspectiva é a maneira fundamental da organização fazer as coisas e ver o mundo. É compartilhada pelos membros da organização através de suas ações e/ou intenções, ou seja, uma “mente coletiva”, indivíduos unidos pelo pensamento ou comportamento comum. É o conjunto de normas, intenções, valores e comportamentos difundidos e compartilhados sobre uma marca comum.

Nessa perspectiva, Mintzberg e Quinn (2001) apontam estratégias como atividades inteligentes, as quais podem ser deliberadas ou emergentes, tanto pela busca de novas oportunidades quanto por problemas impostos à realidade organizacional. O Quadro 5 sintetiza as principais definições, aqui apresentadas, sobre a temática de estratégia.

Autor	Definição de Estratégia
Chandler (1960)	A estratégia é o processo de estabelecimento de metas e objetivos a longo prazo para a empresa, e de adoção de plano de ações e alocação de recursos para atingi-los.
Ansoff (1977)	A estratégia é o negócio da organização; as tendências ambientais detectadas, decisões, nicho competitivo e características do portfólio.
Porter (1986)	A estratégia é uma combinação de metas que a empresa busca e dos meios pelos quais ela está buscando chegar lá, criando uma posição defensável em uma indústria, enfrentando com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obtendo um retorno sobre o investimento maior para a empresa.
Hampton (1992)	Estratégia é a colocação da firma em uma relação vantajosa quanto ao meio ambiente, de forma que o desafio da estratégia passe a ser o de se adaptar com sucesso ao seu ambiente.
Grave e Mendes (2001)	A estratégia mantém em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos.
Mintzberg e Quinn (2001)	A estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Meirelles e Gonçalves (2001)	A estratégia é a disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente.
Fernandes e Berton (2004)	A estratégia é um conjunto de grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada.
Mintzberg et al. (2006)	Estratégia é ajustar as atividades de uma empresa. O sucesso depende não apenas de fazer algumas coisas, mas fazer bem e ter integração entre elas.

Quadro 5 – Definições de Estratégia

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chandler (1960); Ansoff (1977); Porter (1986); Hampton (1992); Grave e Mendes (2001); Mintzberg e Quinn (2001); Meirelles e Gonçalves (2001); Fernandes e Berton (2004); Mintzberg et al. (2006).

A capacidade de implementação da estratégia, segundo Barney (2001), é, por si só, baseada em recursos e/ou valores (crenças). Quando se obtém sucesso, essa estratégia é resultado do ajuste entre o conhecimento necessário da estratégia, suas crenças e a estratégia em si (HUGHES e MORGAN 2008). No entanto, uma estratégia pode ser escolhida de forma

inadequada devido à ausência de conhecimento suficiente, o que poderá resultar em um desempenho abaixo do previsto (HUGHES e MORGAN, 2008).

Observa-se, ainda, que, para diversos autores (ANSOFF, 1977; PORTER, 1992; HAX e MAJLUF 1996; MILES e SNOW, 2003, KLUYVER e PEARCE, 2006; BARNEY e HESTERLY 2007) os fatores que determinam o sucesso de uma organização estão ligados a conceitos estratégicos, como o comportamento estratégico adotado. De acordo com Grant (1996), a estratégia está relacionada tanto ao dinamismo crescente quanto com a complexidade organizacional. Assim, o comportamento estratégico seria a base desse processo, permitindo aos administradores definirem suas metas com base em suas experiências anteriores.

Ghemawat (2000) propõe que a investigação sobre o comportamento estratégico dos gestores leva à mudança organizacional bem sucedida, apontando uma visão do que pode ser feito e muitas vezes envolvendo mudanças nas pessoas e na estrutura organizacional. Olson, Slater e Hult (2005) estudaram o comportamento de 228 (duzentos e vinte e oito) gestores e descobriram que, para cada tipo de estratégia a ser adotada, foram necessários diferentes tipos de comportamentos de sucesso. Contudo, o desenvolvimento da empresa é determinado pela forma como programam suas estratégias de negócios. Neste ponto, fica claro que o objetivo da estratégia é especificar os tipos de comportamentos a serem adotados na adaptação ou mudança.

Organizações eficientes estabelecem mecanismos que complementam a sua estratégia de mercado. A estratégia de uma organização pode ser mais bem inferida a partir de seu comportamento estratégico, uma vez que, conceitualmente é possível associar estratégia com a intenção. Assim, parece possível classificar as organizações de acordo com a sua orientação estratégica e prever com alguma viabilidade as características estruturais e de processo associados a uma estratégia escolhida (MILES e SNOW, 1978).

A obra de Miles e Snow apresenta riqueza conceitual e prática, o que levou à opção por desenvolver este trabalho utilizando o modelo estratégico proposto pelos autores. A seguir, apresenta-se uma descrição mais detalhada da tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978).

2.2.1 Modelo Estratégico de Miles e Snow (1978)

A base do trabalho de Miles e Snow (1978) concentra-se em três ideias principais: (i) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais- construção do ambiente; (ii) as escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e processos organizacionais; e (iii) os processos e estruturas condicionam a estratégia.

Miles e Snow (1978) apresentam como um de seus objetivos desenvolver uma compreensão do processo pelo qual as organizações continuamente se ajustam a seus ambientes, apresentando um modelo de dinâmica desse processo. Os autores apresentaram a sua própria visão sobre o processo de adaptação organizacional, criando um modelo chamado de ciclo adaptativo. A intenção do modelo é retratar a natureza e as inter-relações dos principais problemas que as organizações devem resolver a fim de alcançar uma posição efetiva dentro de seu ambiente escolhido.

Miles e Snow (1978) reconhecem que a adaptação é um processo complexo e contínuo, mas que pode ser quebrado, para fins de análise, em três grandes problemas que requerem atenção e que frequentemente mantêm uma ordem de início: primeiro o problema empresarial, em seguida o problema de engenharia e, por último, o problema administrativo, conforme Figura 3.

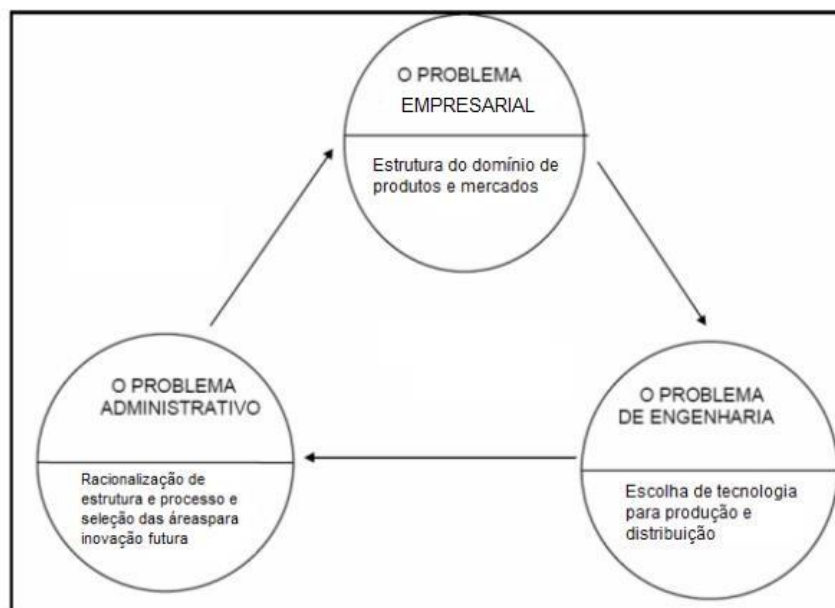


Figura 3 – Ciclo Adaptativo

Fonte: Adaptado Miles e Snow (1978).

Contudo, cada um destes problemas que são inter-relacionados, devem ser considerados totalmente pela administração antes de um ciclo de adaptação eficaz ser concluído. O ciclo poderá iniciar também pelas outras fases. Dessa forma, as decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se fortalecer como aspectos da estrutura de amanhã.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) elaboraram uma síntese das diferenças de categorias estratégicas elaboradas por Miles e Snow, que são reproduzidas no Quadro 6.

TIPOS ESTRATÉGICOS					
Comportamento do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reatora
Problema Empresarial e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Ampla e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e Inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/expertise básico	Tecnologias múltiplas/ avançadas na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluides
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidade de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções

Continuação...

TIPOS ESTRATÉGICOS					
Comportamento do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reatora
Problemas Administrativos e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal e Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado pelo controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectivas de programas ou campanhas	Abrangentes em mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produto e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/ desempenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanes-centes

Quadro 6 – Comportamento do Ciclo Adaptativo e Tipos Estratégicos

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978).

Ainda, Miles e Snow (1978) propuseram uma explicação para as formas alternativas de comportamento adaptativo que existem. A tipologia dessas formas de organização é chamada de tipos de estratégias genéricas ou comportamentos estratégicos, sendo eles: Defensores, Reatores, Analíticos e Prospectores (MILES E SNOW; 1978).

1. Defensores: procuram defender e garantir a posição que ocupam. Os gestores de topo neste tipo de organização são altamente especializados na área limitada da sua organização de operação, mas tendem a não introduzir inovações tecnológicas. Esta estratégia se depara com o risco de ser incapaz de adaptar-se a mudanças mais drásticas no ambiente competitivo.

O comportamento estratégico defensor alinha-se com uma parte específica do ambiente geral e gerencia as interdependências internas criadas pela sua forma de alinhamento. Este processo de ajuste produz uma configuração única de domínio, tecnologia, estrutura e processo (uma gama limitada de produtos e clientes, uma tecnologia eficiente em termos de custo e uma estrutura de organização altamente especializada e formalizada). Além

disso, o defensor mantém a sua relação com o seu ambiente escolhido, promulga um ambiente de maior estabilidade, mesmo em setores amplamente conhecidos por suas condições de rápida mudança. Assim, o defensor deliberadamente cria e mantém um ambiente para o qual é necessária uma forma estável de organização.

A administração tende a ser rigorosa, controlada e centralizada, voltada para custos e resultados, sempre comparando indicadores financeiros e produtivos do ano atual com os anos anteriores. Dessa forma, o defensor confia na viabilidade continuada de um único domínio estreito; que a organização recebe um retorno sobre seu investimento tecnológico pesado somente se os principais problemas enfrentados pela organização continuam a ser de uma empresa de engenharia ou de natureza tecnológica, e esse tipo ou organização está perfeitamente desenhado para servir seu domínio presente, mas tem pouca capacidade para localizar e explorar novas áreas de oportunidade.

2. Prospectores: são organizações que quase continuamente buscam oportunidades de mercado, investem alto em pesquisa e desenvolvimento ou adquirem empresas menores com novos negócios ou produtos. Assim, essas organizações muitas vezes são as criadoras de mudança e de incerteza na qual seus concorrentes devem responder.

O Prospector encena um ambiente que é mais dinâmico que os de outros tipos de organizações do mesmo setor, de forma que modifique continuamente seu domínio no mercado de produtos e aproveite as oportunidades percebidas ao enfatizar a flexibilidade na sua tecnologia e sistema administrativo, a fim de facilitar a adaptação rápida. Estas empresas solucionam problemas empresariais, ampliando continuamente o domínio produto-mercado, através da diferenciação ou baixo-custo. A tecnologia é diversificada, flexível e pouco padronizada.

No entanto, devido à sua forte preocupação com a inovação de produtos e de mercado, essas organizações geralmente não são totalmente eficientes, pois o risco dessa estratégia é alto. A organização pode extrapolar-se em termos de produtos e mercados, que podem ser tecnologicamente ineficazes. Em suma, o prospector é eficaz e pode responder às exigências do mundo de amanhã, porém o prospector pode não maximizar a rentabilidade, devido à sua inerente ineficiência.

3. Analíticos: são as organizações que operam em dois tipos de domínio de produto-mercado, ou seja, buscam novos produtos e mercados, mas garantem seus produtos e

mercados atuais. Essas adotam postura intermediária entre prospectores e defensores. A tecnologia adotada é estável e padronizada, ainda que apresente algum grau de flexibilidade.

Se for bem sucedido no desenvolvimento e manutenção deste equilíbrio, o analítico exhibe uma configuração diferente de domínio, tecnologia, estrutura e processo do defensor ou prospector. O analítico define seu problema empresarial como a forma de localizar e explorar novas oportunidades de produtos e de mercado, mantendo, simultaneamente, uma base firme de produtos tradicionais e clientes. A organização resolve este problema com um domínio híbrido de produtos estáveis e emergentes. O Marketing é considerado como uma função fundamental que deve não só localizar novas oportunidades de produtos ou de mercado, mas também promover a venda de produtos ou serviços tradicionais da organização.

O analítico evita a despesa com pesquisa e desenvolvimento, preferindo imitar as ações bem-sucedidas dos prospectores. O resultado está na capacidade de crescer por meio de penetração no mercado, bem como de produtos e desenvolvimento de mercado. A dualidade no domínio do analítico obriga a organização a buscar um meio termo em suas outras soluções adaptativas, e isso requer que a administração esteja continuamente mantendo o delicado equilíbrio entre domínio da organização, tecnologia e estrutura.

Quanto à mão de obra disponível no mercado de trabalho, a percepção do analítico tende a estar voltada tanto para a que ofereça um potencial de criação, quanto para a que se adapte facilmente a um processo de rotinização de atividades. As duas são valorizadas ou consideradas como adequadas em seu campo perceptivo (GOMES, 2000).

O núcleo tecnológico duplo do analítico significa que a organização nunca pode ser completamente eficiente nem completamente eficaz. A tecnologia adotada é estável e padronizada, ainda que apresente algum grau de flexibilidade. Assim, a estrutura da organização matricial, com as suas características individuais de estabilidade e flexibilidade, limita a capacidade de alcançar a eficiência e eficácia necessárias, sendo estes indicadores os utilizados para medir o desempenho destas empresas.

4. Reatores: são organizações nas quais os gestores de topo frequentemente percebem mudanças e incertezas que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder de forma eficaz. Uma vez que este tipo de organização não tem uma relação estratégia-estrutura consistente, apenas reagem às ações das outras empresas quando são forçadas.

Frequentemente, tais organizações se enquadram em um ciclo desagradável de responder de forma inadequada à mudança ambiental e à incerteza. Como resultado, há um

mau desempenho. Embora haja, sem dúvida, inúmeras razões pelas quais as organizações se tornam reatoras, três principais motivos são destacados. Em primeiro lugar, a gestão de topo pode não ter claramente articulado a estratégia da organização. Em segundo lugar e talvez a mais comum causa de instabilidade organizacional, é que a gestão não molda totalmente a estrutura da organização e o processo para atender a uma estratégia escolhida. E, por fim, a terceira razão para a instabilidade e talvez fracasso final, a não adaptação da estratégia ao novo ambiente competitivo.

Miles e Snow (1978) descrevem que esses quatro tipos de organizações representam formas alternativas de se mover através do ciclo adaptativo. Três destes tipos estratégicos – o Defensor, o Analítico e o Prospector - são formas "estáveis" de organização. Ou seja, se a administração escolhe seguir uma dessas estratégias, a organização pode ser um concorrente efetivo em seu setor específico durante um período considerável de tempo. Por outro lado, se a administração não optar por seguir uma dessas estratégias "puras", em seguida, a organização vai ser lenta para responder às oportunidades e é provável que tenha um desempenho ineficaz em sua indústria. Chamam-se essas organizações de Reatoras e define-se que elas são "instáveis". O Quadro 7, a seguir, apresenta uma síntese das principais características dos quatro comportamentos estratégicos:

Comportamento Estratégico	Características
Defensores	Procuram defender e garantir a posição que ocupam. Os gestores de topo neste tipo de organização são altamente especializados na área limitada da sua organização de operação, mas tendem a não introduzir inovações tecnológicas. Esta estratégia se depara com o risco de ser incapaz de adaptar-se a mudanças mais drásticas no ambiente competitivo.
Prospectores	São organizações que quase continuamente buscam oportunidades de mercado, investem alto em pesquisa e desenvolvimento ou adquirem empresas menores com novos negócios ou produtos. Assim, essas organizações muitas vezes são as criadoras de mudança e de incerteza nas quais seus concorrentes devem responder. No entanto, devido à sua forte preocupação com a inovação de produtos e de mercado, essas organizações geralmente não são totalmente eficientes, pois o risco dessa estratégia é alto.
Analíticos	São as organizações que operam em dois tipos de domínios de produto-mercado, ou seja, buscam novos produtos e mercados, mas garantem seus produtos e mercados atuais. Essas adotam postura intermediária entre prospectores e defensores. A tecnologia adotada é estável e padronizada, ainda que apresente algum grau de flexibilidade.
Reatores	São organizações nas quais os gestores de topo frequentemente percebem mudanças e incertezas que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder de forma eficaz. Uma vez que este tipo de organização não tem uma relação estratégia-estrutura consistente, apenas reagem às ações das outras empresas quando são forçadas.

Quadro 7 – Síntese das Características dos Comportamentos Estratégicos

Fonte: Elaborado com base em Miles e Snow (2003).

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) em seus estudos, validaram um instrumento, utilizado neste trabalho, que tem como objetivo identificar a estratégia adotada pelo dirigente da empresa, operacionalizando a tipologia de Miles e Snow (1978), através de uma escala multi-itens que permitiu identificar os quatro tipos de comportamentos estratégicos, abrangendo todas as dimensões do ciclo adaptativo. Visto que, estudos anteriores utilizavam uma escala de itens simples, utilizando uma escala unidimensional, onde o entrevistado deveria ler um pequeno parágrafo e então selecionar a descrição que melhor caracterizava a sua organização. Apesar de ser de fácil caracterização, o instrumento apresentava a limitação de não responder as 11 (onze) dimensões do modelo do ciclo adaptativo.

Segundo Vieira et al. (2012), os estudos quanto à tipologia de Miles e Snow, apesar de incipientes, se tornam cada vez mais presentes em pesquisas desenvolvidas no Brasil, principalmente no que tange aos congressos de gestão. Vieira et al., (2012) analisaram os trabalhos quantitativos realizados utilizando a tipologia de Miles e Snow. Os estudos foram divididos por atividades e alguns resultados foram apontados, como a predominância dos comportamentos analíticos, nos estudos de Gimenez, Pelisson, Kruger e Hayasahi (1998); Pérola, Gimenez (2000); Brunaldt, Jungles e Gimenez (2007) e outros com predominância do comportamento prospector, como nos estudos de Scherer e Mussi (2000); Feitosa e Cândido (2007); Fagundes e Gimenez (2009) e Cancellier e Junior (2009). Observou-se ainda, que os estudos de Gimenez, Pelisson, Kruger e Hayasahi (1998) e os estudos de Feitosa e Cândido (2007), foram analisados em atividades de hotelaria, prevalecendo nos resultados, comportamentos diferentes, no primeiro estudo Analítico e no segundo Prospector.

A tipologia de Miles e Snow tem sido amplamente testada nos mais diversos ambientes empresariais e tem demonstrado possuir qualidades em termos de codificação e predição (GIMENEZ et al., 1999, SCHERER, 2000). Davig (1986) estudou as estratégias adotadas em pequenas empresas maduras do setor industrial. Aplicando a pesquisa com 60 (sessenta) empresas, obtiveram como resultado que firmas de estratégias Prospectoras e Defensivas atingiram melhor desempenho em termos de crescimento de lucro, enquanto as Reatoras apresentaram pior desempenho. E, apesar de estarem na mesma direção, diferenças de crescimento em vendas não foram estatisticamente significativas.

A pesquisa de Ribeiro et al. (2011) apresentou como objetivo analisar o relacionamento dos recursos da organização quanto ao seu comportamento estratégico na percepção dos gestores das lojas de material de construção. Para tanto, utilizou-se a teoria de recursos, a partir da *Resource-based View* (RBV), e a tipologia de Miles e Snow (1978), na determinação do comportamento estratégico das organizações. Os resultados quanto ao

comportamento estratégico indicaram que 34,3% das empresas são Defensoras e 27,1% são Reativas; 20,0% são Analistas e 18,6% Prospectoras. Com o exposto, tratando-se da associação mensurada entre o comportamento estratégico e as capacidades, os Prospectores são os que possuem a maior correlação positiva, verificada com as capacidades de administração. Já os Reativos são os que apresentam a maior correlação negativa, também com as capacidades de administração. Dessa forma, os estudos concluíram que há ausência de ajuste entre comportamentos estratégicos e os recursos e capacidades, o que pode deixar de gerar vantagem competitiva sustentável (RIBEIRO et al., 2011).

No estudo de Giulini (2005), o autor se propôs a comparar a relação entre ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho na percepção dos gerentes de provedores de internet de SC no período de 2001 a 2004. Desse modo, apresentou-se como resultado, em relação à caracterização do comportamento adotado, como comportamento Analista em 35% dos provedores, seguido pelo comportamento Prospector, com 26%, Defensivo, em 24%, e Reativo, em 15%.

Dessa forma, a maioria dos gerentes que perceberam o ambiente como dinâmico-complexo adotaram um comportamento Prospector ou Analítico e obtiveram um desempenho mais positivo. Os provedores que perceberam o ambiente como dinâmico-simples estavam mais associados ao comportamento Reativo e obtiveram diferentes tipos de desempenho. E os provedores que percebem o ambiente como estático-complexo e estavam mais associados a um comportamento Defensivo obtiveram um desempenho mais negativo.

Segundo Fagundes e Gimenez (2009), o modelo de Miles e Snow pode ser utilizado nas organizações como um modelo de estratégias genéricas em nível de negócio, podendo ser aplicado em diversos portfólios ou diversas empresas, independente de porte. A partir dessas constatações, percebe-se que não foram encontrados estudos que identificam a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico e, ainda existem poucas evidências na literatura que abordam esses dois constructos juntos, ressaltando a necessidade de ampliar os estudos acerca dessa temática.

3.MÉTODOS

O presente capítulo propõe o delineamento metodológico adotado para atingir os objetivos do trabalho. A fim de uma melhor compreensão, optou-se por apresentá-lo em seis partes: caracterização da pesquisa; o desenho conceitual da pesquisa; população e amostra; coleta dos dados; o tratamento e análise dos dados; e síntese do método.

3.1 Caracterização do Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa baseou-se na investigação da influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico. Frente a isso, buscou-se atingir o propósito do estudo – analisar a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico na percepção dos gestores nas empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias/RS, sendo, quanto aos seus objetivos, de caráter explicativo; o tratamento a ser dado à abordagem do problema, quantitativo, e, por fim, como delineamento de pesquisa, adotou-se levantamento ou *survey*.

Os planos de pesquisas explicativas em geral apresentam como objetivo principal explicar determinado assunto, em um determinado contexto (GIL, 1999). O caráter explicativo está na preocupação central de “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2006, p.45).

Frente ao problema dessa pesquisa e ao objetivo geral, optou-se pela abordagem quantitativa, uma vez que se busca verificar a relação da associação entre as variáveis comportamento estratégico e valores organizacionais. A abordagem quantitativa é caracterizada pela sua flexibilidade no tratamento e análise estatística dos dados e pela possibilidade de repetitividade da coleta dos dados para a verificação de sua segurança/confiabilidade (AMARATUNGA et al., 2002).

A pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, hábitos, reações e atitudes em um ambiente, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Apresentando como características principais: (1) o exame das relações entre as variáveis por métodos experimentais ou semi-experimentais; (2) a utilização da teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis da pesquisa; (3) obediência a um plano pré-estabelecido, com o intuito de

enumerar ou medir eventos; (4) empregabilidade, geralmente, para a análise dos dados, do instrumental estatístico; (5) confirmação das hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução, ou seja, realização das predições específicas de princípios, observações ou experiências; (6) utilização de dados que representam uma população específica (amostra), a partir da qual os resultados são generalizados; e (7) utilização, como instrumento para coleta de dados, de questionários estruturados, elaborados com questões fechadas, testes e *checklists*, aplicados a partir de entrevistas individuais, apoiadas por um questionário convencional (impresso) ou eletrônico (DENZIN; LINCOLN, 2005; HAYATI; KARAMI; SLEE, 2006).

O método utilizado, o levantamento ou *survey* permite, segundo Baker (2001), constatar fatos, definir atitudes, opiniões, e ajudar a compreender comportamentos, empregando uma avaliação, análise e descrição de uma população baseada em uma amostra, posto que se procede a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2009).

3.2 Desenho Conceitual da Pesquisa

O desenvolvimento dessa pesquisa baseou-se em três fases: formulação, execução e análise, conforme Hair et al., (2005). A fase de formulação teve como foco a definição do problema de pesquisa; objetivos; justificativa; referencial teórico e definição dos construtos. A fase de execução englobou definição de estratégias e método de pesquisa; definição da população-alvo e coleta dos dados. Por fim, a fase análise contemplou a análise dos dados quantitativos, discussão dos resultados e considerações finais. A Figura 4 demonstra uma síntese do processo de pesquisa do referido estudo para uma melhor compreensão dessas fases.

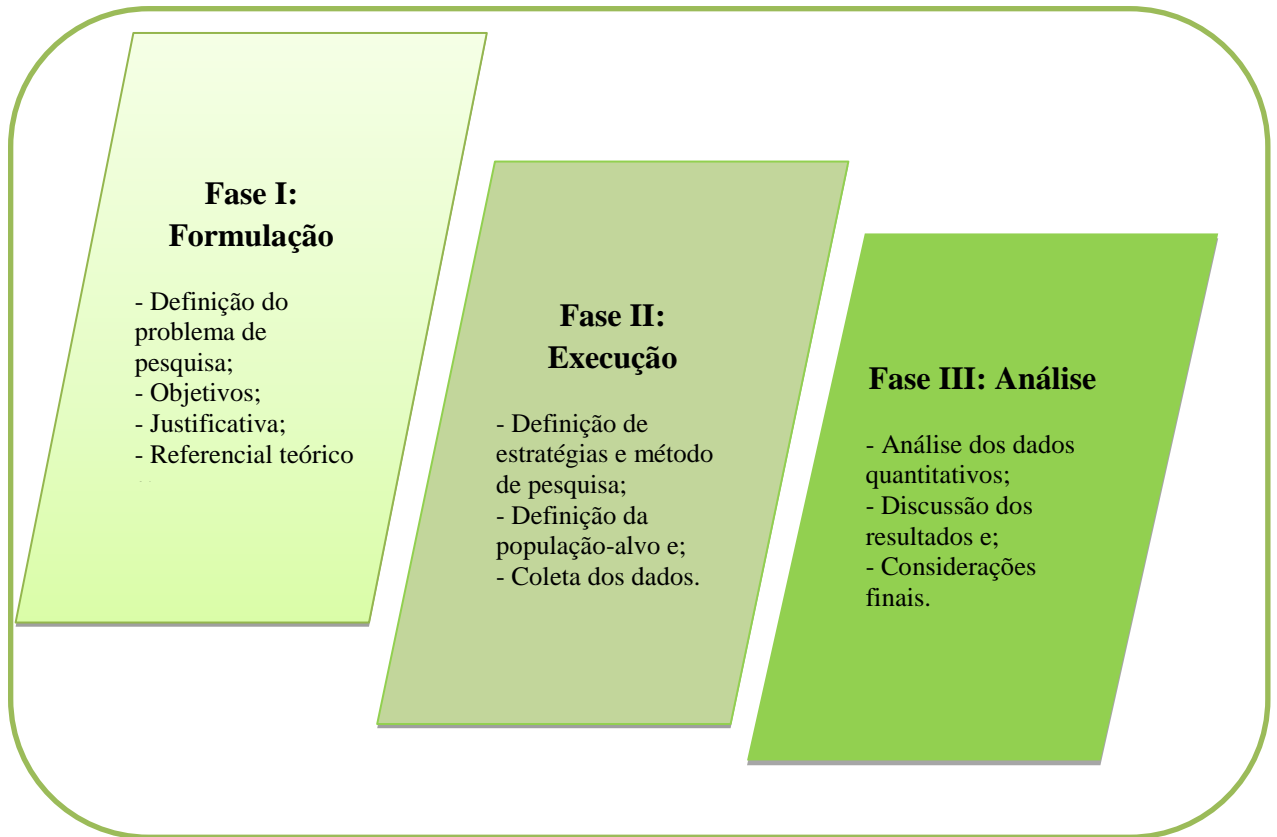


Figura 4 – Processo de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda, na fase de formulação, constatou-se que os valores organizacionais norteiam o comportamento dos indivíduos na organização, podendo exercer influência no comportamento estratégico adotado pela empresa (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). A partir dessas concepções, a fase de execução, baseou-se no Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) e no Instrumento de Avaliação do Comportamento Estratégico de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), baseado em Miles e Snow (1978), que verificou a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico. A Figura 5 apresenta o desenho de pesquisa, que engloba os oito fatores do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais: Autonomia; Bem-estar; Conformidade; Domínio; Prestígio; Preocupação com a coletividade; Realização e Tradição. E, os quatro tipos de comportamento estratégicos existentes na Tipologia de Miles e Snow (1978): Defensores; Prospectores; Analíticos e Reatores.

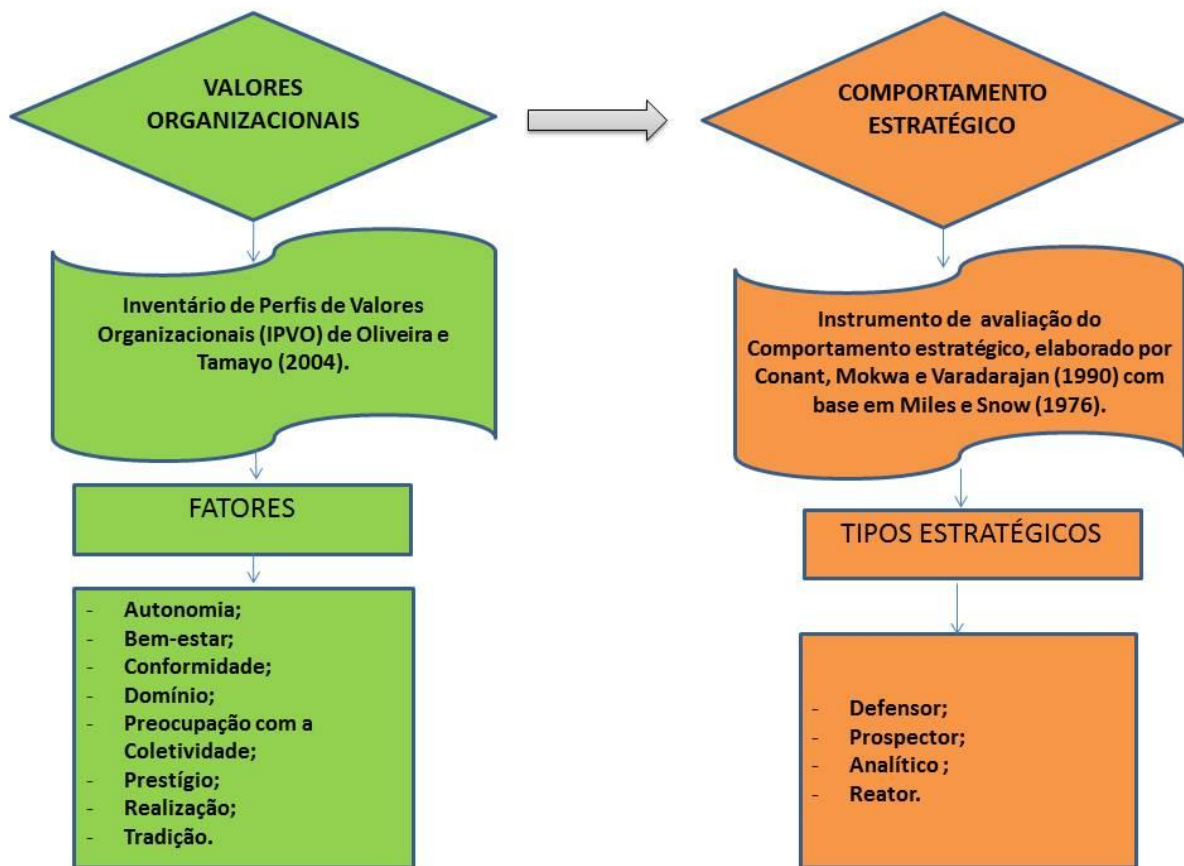


Figura 5 – Desenho Conceitual da Pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Miles e Snow (1978); Conant, Mokwa e Varadarajan; Oliveira e Tamayo (2004).

3.3 População e Amostra

Visto que, a pesquisa estatística precisa atender a uma população-alvo, e é com base nesse conjunto de pessoas que os dados foram coletados e analisados de acordo com o princípio da pesquisa. Segundo Malhotra (2006), a população-alvo corresponde a elementos que possuem a informação procurada pelo pesquisador.

Sendo assim, nesta pesquisa definiu-se como população-alvo os gestores de hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias. Esses foram escolhidos por gerenciarem empresas consolidadas e em destaque no ambiente competitivo, o que corrobora com os objetivos da pesquisa e possibilita a realização da mesma.

Outro importante aspecto a ser salientado, é o comprometimento perante os gestores dos hotéis e pousadas em relação ao retorno com a apresentação dos resultados da pesquisa, devido seus interesses no conhecimento dos mesmos. Visto que, em um primeiro contato antes da aplicação da pesquisa, foram esclarecidos seus objetivos e propostas de pesquisa.

No que tange à amostra, para fins desta pesquisa, calculou-se o tamanho da amostra mínima, considerando um nível de confiança de 90% e erro padrão de 10%. Ainda, de acordo dados da Secretaria de Turismo (2014) das cidades de Gramado, Canela e Nova Petrópolis, as cidades possuem respectivamente, conforme a Tabela 1, 71 (setenta e um); 60 (sessenta) e 39 (trinta e nove) hotéis e pousadas, totalizando 170 empresas. Dessa forma, obteve-se como amostra mínima 62 (sessenta e duas) empresas, baseado no cálculo a seguir:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Onde:

p/q = 0,5 (percentual estimado)

e = 0,10 (erro amostral)

População (N) = 170

Amostra mínima: 62

Tabela 1 – Tamanho da Amostra.

Tamanho da Amostra	
Cidade	Nº de pousadas e hotéis
Gramado	71
Canela	60
Nova Petrópolis	39
TOTAL	170
Nº de questionários a serem aplicados	62

Fonte: Dados fornecidos pela Secretaria de Turismo (2014).

O método de amostragem, adotado neste estudo, foi a não probabilística, devido à dificuldade de contato com os gestores. Segundo Malhotra (2006), esta técnica consiste da busca de respondentes por conveniência, na qual é o pesquisador que decide, arbitrariamente ou conscientemente, os elementos a serem incluídos na amostra, onde os participantes são escolhidos por estarem disponíveis.

3.4 Coleta de Dados

A coleta dos dados foi realizada através da aplicação de questionários, composto por três partes: a primeira relacionada ao perfil dos entrevistados; a segunda referente à identificação dos valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas segundo a percepção de seus gestores; e, a terceira relativa ao levantamento do tipo de comportamento estratégico adotado pelos gestores nas empresas em estudo.

A primeira parte trata-se do perfil dos respondentes com informações referentes a gênero; idade; escolaridade e ainda, a cidade sede da empresa e o tempo de existência da organização, com intuito de coletar alguns dados importantes para a pesquisa. A segunda e terceira parte, do questionário, correspondem as seguintes escalas de avaliação:

a) Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), composto por 48 questões, distribuídas em 8 (oito) dimensões: Autonomia; Bem-estar; Conformidade; Domínio; Prestígio; Preocupação com a Coletividade; Realização e Tradição. Os valores, conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000), estão organizados de forma hierárquica, indicando o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias.

Para cada item o respondente deve responder a pergunta: “Quanto esta organização aqui descrita se parece com a que você trabalha?”, podendo variar as respostas de “é muito parecida com a minha empresa” até “não se parece nada com a minha organização”, não utilizando nesse instrumento uma escala de respostas numéricas. No entanto, as respostas são codificadas pelo pesquisador, de forma que sejam atribuídos valores de 0 a 5, correspondendo à ordem da escala verbal (TAMAYO, 2007a). Dessa forma, as médias deverão ser analisadas com muita atenção, pois, quanto maior a média, menor será a concordância com a sentença, ou quanto menor a média, maior será a concordância com a sentença.

Assim, conforme relatado, as afirmações da escala IPVO, foram avaliadas por meio de uma escala tipo likert de 6 (seis) pontos, conforme a escala original, com a seguinte gradação:

0	1	2	3	4	5
É muito parecida com minha empresa	É parecida com minha empresa	É mais ou menos parecida com minha empresa	É pouco parecida com minha empresa	Não se parece com minha empresa	Não se parece em nada com minha empresa

b) Instrumento de Avaliação do Comportamento Estratégico, elaborado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), composto de 11 questões, onde para cada questão são apresentados quatro modelos de resposta. Este questionário se propõe a operacionalizar a tipologia de comportamento estratégico idealizada por Miles e Snow (1978). Tal instrumento utiliza o critério de classificação das organizações conforme os tipos estratégicos, através de uma escala multi-itens. Para cada questão, foram apresentadas quatro alternativas de resposta. O critério de classificação das empresas em defensoras, analíticas, prospectoras ou reatoras é o de maior número de respostas associadas a uma dessas alternativas.

As questões foram divididas em três grandes áreas correspondentes às dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos apresentados por Miles e Snow (1978), sendo para a área do empreendedorismo (quatro questões), de engenharia (três questões) e administrativa (quatro questões). Ao analisar os dados advindos da aplicação do instrumento, é possível identificar o tipo estratégico da organização por meio do número de respostas para cada item e, nos casos de empate, o critério estabelece que, se ocorrer entre o comportamento estratégico defensivo, prospector e/ou analista, o resultado classificar-se-á como analista. No entanto, se o empate envolver o comportamento reativo, a organização considerar-se-á reativa.

As regras de decisões estão ancorando teoricamente na conceituação original dos quatro comportamentos estratégicos apresentados por Miles e Snow (1978). Dessa forma, uma empresa com comportamento “Analítico” é uma organização “híbrida”, possuindo características tanto do comportamento “Defensor” quanto do comportamento “Prospector”. Já, as organização com comportamento “Reator” respondem inconscientemente aos desafios do ciclo adaptável, podendo se comportar como defensores ao administrar a vigilância ambiental; talvez como prospectoras ao desenvolver novos serviços e, como analisadoras quando controlando e avaliando o seu desempenho (MILES e SNOW, 1978).

Assim, foram distribuídos 150 (cento e cinquenta) questionários nos meses de setembro, outubro e novembro de 2014 aos gestores de hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias e, ao final foram coletados 73 (setenta e três) questionários, sendo que, destes 6 (seis) não estavam preenchidos completamente e, portanto foram excluídos da amostra. Dessa maneira, a amostra da pesquisa ficou composta por 67 (sessenta e sete) gestores, representando um retorno acima do mínimo esperado por meio do cálculo da amostra.

O Quadro 8 mostra a relação entre os objetivos específicos da pesquisa, os constructos, os autores, os instrumentos, as variáveis e as questões da pesquisa.

Objetivos Específicos	Constructo	Autores	Instrumento	Variáveis	Questões
a) Identificar os valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas segundo a percepção de seus gestores	Valores Organizacionais	Oliveira e Tamayo (2004)	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)	1 Realização;	4, 8, 20, 24, 36;
				2 Conformidade;	11, 17, 27, 28, 34, 41,43;
				3 Domínio	10, 18, 37, 39, 42, 45;
				4 Bem-estar do empregado	5, 9, 14, 22, 32, 48;
				5 Tradição	6,12, 19, 31, 47;
				6 Prestígio	7, 25, 33, 35;
				7 Autonomia	1, 13, 23, 26, 29, 30, 40, 46;
				8 Preocupação com a coletividade	2, 3, 15, 16, 21, 38, 44.
b) Levantar qual o tipo de comportamento estratégico adotado pelos gestores nas empresas estudadas	Comportamento Estratégico	Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	Instrumento de Avaliação do Comportamento Estratégico	1 Defensores.	1-C; 2-A; 3-B; 4-A; 5-A; 6-B; 7-B; 8-A; 9-C; 10-A; 11-C
				2 Prospectores;	1-A; 2-D; 3-A; 4-C; 5-C; 6-C; 7-D; 8-D; 9-B; 10-B; 11-A
				3 Analíticos;	1-B; 2-B; 3-C; 4-D; 5-B; 6-A; 7-A; 8-B; 9-D; 10-C; 11-D
				4 Reatores.	1-D; 2-C; 3-D; 4-B; 5-D; 6-D; 7-C; 8-C; 9-A; 10-D; 11-B

Continuação...

Objetivos Específicos	Constructo	Autores	Instrumento	Variáveis	Questões
c) Verificar quais valores organizacionais influenciam no comportamento estratégico das empresas estudadas	Valores Organizacionais e Comportamento Estratégico	Oliveira e Tamayo (2004); Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais e o Instrumento de Avaliação do Comportamento Estratégico	Todas	Todas.

Quadro 8 – Relação entre os Objetivos Específicos da Pesquisa, os Constructos, os Autores, os Instrumentos, as Variáveis e as Questões da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Oliveira e Tamayo (2004); Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

3.5 Procedimentos de Coleta de Dados

Antes de iniciar aplicação propriamente dita da pesquisa, foi realizado um pré-teste, como forma de avaliar a exatidão e coerência das respostas (HAIR et al., 2005). O pré-teste permite por si só um aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa antes do teste final, indicando possíveis erros no planejamento da pesquisa e ainda, segundo Cooper e Schindler (2003) permitindo diagnosticar os fatores que possam vir a confundir os resultados.

Dessa forma, realizou-se um pré-teste no mês de agosto de 2014 com 8 (oito) gestores de hotéis na cidade de Santa Maria, devido a acessibilidade e semelhança com o objeto de estudo. De acordo com Hair et al., (2005), o número mínimo de colaboradores participantes do pré-teste deve ser de 4 (quatro) e não exceder 30 (trinta) indivíduos. Com isso, os gestores foram convidados via e-mail para participar voluntária e anonimamente do pré-teste da pesquisa. Primeiramente, foram explicados os objetivos da pesquisa, em seguida foi apresentado o questionário com suas diretrizes para preenchimento. Os gestores foram instruídos a responder os questionários e caso houvesse dúvida, solicitassem auxílio.

Ainda, no final do preenchimento do questionário, os colaboradores foram questionados sobre o entendimento do mesmo, se havia surgido alguma dúvida e que se achassem pertinente poderiam fazer sugestões de melhorias. Conforme sugestões, algumas alterações foram feitas no instrumento, como modificações na linguagem utilizada. Uma das avaliações feitas sugeriu que ficasse explícito que a palavra “empresa” muito utilizada, fosse

substituída por hotéis/pousadas. Para um melhor entendimento, foi acrescido na própria introdução e explicação do questionário essa sugestão.

No que tange à coleta dos dados, os questionários foram coletados nos meses de setembro, outubro e novembro. Sendo aplicados, em um primeiro momento via e-mail, sendo feito anteriormente um contato via telefone, solicitando a participação na pesquisa. Então, em um segundo momento os questionários foram aplicados pessoalmente nas cidades de Gramado, Canela e Nova Petrópolis, diretamente com os gestores. No momento da entrega dos questionários, explicava-se a finalidade da pesquisa, a importância da contribuição do gestor para o mesmo e as orientações para devolução. Após, durante o período estabelecido de cinco dias, os questionários foram recolhidos pessoalmente e feita a conferência do completo preenchimento dos mesmos.

3.6 Tratamento e análise dos dados

Primeiramente, para tratamento dos dados obtidos através dos questionários, realizou-se uma tabulação dos mesmos em uma planilha no Microsoft Excel, sendo feita uma conferência na digitação dos dados. Em seguida, os dados foram transportados para o software “*Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 18.0*”, por meio do qual foram realizadas as análises estatísticas. Utilizou-se o método estatístico descritivo para verificar e caracterizar o perfil dos respondentes e o comportamento estratégico adotado pelas empresas, através das distribuições das frequências. Também realizou-se as análises descritivas simples (média geral, por variável e por construto) e médias de variabilidade (desvio padrão) da amostra.

A média é uma das medidas de tendência central mais utilizadas, demonstrando o grau de tendência central dos dados coletados. O desvio-padrão revela, a partir da média, a variabilidade de opiniões dentro do conjunto de dados, permitindo verificar a coerência interna das respostas. Ainda, a distribuição de frequências demonstra o número de respostas associado a cada valor da escala, representando o número de vezes que determinada classificação foi dada pelos participantes (HAIR et al., 2005).

Posteriormente, foram explorados os dados do modelo proposto por Oliveira e Tamayo (2004), através da análise fatorial, abordando o problema de como analisar a

estrutura de inter-relações existentes entre as variáveis (HAIR et al., 2005). A análise fatorial, muito comum em pesquisas feitas em organizações, é utilizada para limitar o número de variáveis, de modo que, quando há um grande número de variáveis, esta análise auxilia a determinar quais não são importantes e podem ser retiradas do estudo (DEWBERRY, 2004).

Em seguida, foi utilizado o indicador de consistência interna *Alpha de Cronbach*, com o propósito de verificar a confiabilidade dos construtos teóricos do referido questionário (DEWBERRY, 2004). Ainda, foram calculados o KMO (*Kaiser Meyer-Olkin-Measure Adequacy*), também para verificar a confiabilidade.

Após estas análises, com o intuito de estabelecer a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico foi realizado o Teste ANOVA (análise de variância). Essa técnica estatística permite avaliar afirmações sobre as médias das populações, a análise visa, fundamentalmente verificar se existe uma diferença significativa entre as médias (HAIR et al., 2005).

3.7 Síntese do Método

Diante dos procedimentos de coleta e análise dos dados delineados para atingir os objetivos da pesquisa, elaborou-se um quadro síntese do método utilizado. O Quadro 9, demonstra um resumo das análises que foram realizadas, bem como o instrumento de coleta de dados para alcançar os objetivos propostos na pesquisa.

Objetivos	Instrumento de Coleta de Dados	Análise dos Dados
a) Identificar os valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas segundo a percepção de seus gestores;	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004).	Análise descritiva (média e mediana); Análise Fatorial, Alpha de Cronbach
b) Levantar qual o tipo de comportamento estratégico adotado pelos gestores nas empresas estudadas;	Instrumento de Avaliação do Comportamento Estratégico de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), com base em Miles e Snow (1978).	Tabelas de Frequência
c) Verificar quais valores organizacionais influenciam no comportamento estratégico das empresas estudadas.	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais e Instrumento de Avaliação do Comportamento Estratégico.	ANOVA

Quadro 9 – Síntese da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

4.RESULTADOS

Após o estudo da amostra, os resultados foram analisados por meio de quatro enfoques. O primeiro buscou apresentar o perfil dos entrevistados, o segundo identificar os valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas baseado em Oliveira e Tamayo (2004), na percepção de seus gestores. O terceiro procurou levantar qual o tipo de comportamento estratégico adotado pelas empresas na percepção dos gestores com base em Miles e Snow (1978). E por fim, o quarto enfoque buscou verificar a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico, atendendo assim ao objetivo geral do estudo.

4.1 Perfil dos entrevistados

Em relação aos respondentes, participaram da pesquisa 67 gestores de hotéis e pousadas das cidades de Gramado, Canela e Nova Petrópolis. A Tabela 2 apresenta o perfil dos entrevistados, composto pelas variáveis: gênero, idade, escolaridade e ainda qual a cidade sede da empresa. Analisando o gênero desses gestores, tem-se que a maioria (59,7%) pertence ao sexo masculino, enquanto 40,3% são do sexo feminino.

No que tange à idade dos respondentes, como pode ser visto na Tabela 2, a maioria (35,8%) é relativamente jovem, possuindo entre 27 e 35 anos de idade; seguido de 20,9% que possui entre 36 e 44 anos; posteriormente 14,9% possuem de 18 a 26 anos e também 14,9% possuem de 54 a 62 anos, finalizando com 10,4% que possuem entre 54 a 62 anos e somente 3,0% que possuem mais de 62 anos de idade. Ainda, em relação à escolaridade a maioria dos entrevistados possui ensino superior completo (32,8%); seguido de ensino superior incompleto (25,4%); após ensino médio completo (23,9%); pós-graduação (10,4%); ensino fundamental completo (4,5%); ensino médio incompleto (3,0%) e por fim nenhum respondente (0,0%) possui ensino fundamental incompleto. A análise do perfil dos entrevistados permitiu então observar que, os gestores de hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias são em sua maioria homens, relativamente jovens e com um nível de escolaridade bem elevado.

Tabela 2 – Perfil dos gestores entrevistados

Variáveis	Entrevistados	Frequência	%
Gênero	Feminino	27	40,30%
	Masculino	40	59,70%
	Total	67	100%
Idade	De 18 a 26 anos	10	14,90%
	De 27 a 35 anos	24	35,80%
	De 36 a 44 anos	14	20,90%
	De 45 a 53 anos	7	10,40%
	De 54 a 62 anos	10	14,90%
	Mais de 62 anos	2	3,00%
	Total	67	100%
Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto (1º grau)	0	0%
	Ensino Fundamental Completo (1º grau)	3	4,50%
	Ensino Médio Incompleto (2º grau)	2	3,00%
	Ensino Médio Completo (2º grau)	16	23,90%
	Ensino Superior Incompleto	17	25,40%
	Ensino Superior Completo	22	32,80%
	Pós-graduação	7	10,40%
	Total	67	100%
Cidade Sede da empresa	Gramado	19	28,40%
	Canela	33	49,30%
	Nova Petrópolis	15	22,40%
	Total	67	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Tratando-se da cidade sede dos hotéis e pousadas, conforme os dados da Tabela 3, 49,30% são da cidade de Canela, 28,40% da cidade de Gramado e 22,40% da cidade de Nova Petrópolis, sendo todas cidades pertencentes à região turística das Hortênsias. Ainda, o tempo de existência das empresas, como pode ser visto na Tabela 3, é em média de 15,46 anos, com desvio padrão de 13,5, o que indica que os hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias estão há bastante tempo no mercado e que os anos de existência das empresas variam bastante, entre 1 (um) e 58 (cinquenta e oito) anos.

Tabela 3 – Tempo de Existência da empresa

Tempo de Existência da empresa				
Fator	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo	1 ano	58 anos	15,4 anos	13,5

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 Hierarquia dos Valores Organizacionais

Nesta seção, realizou-se a análise quantitativa dos valores organizacionais através da aplicação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004) aos gestores das empresas estudadas. Após realizou-se a discussão dos resultados das análises acerca do construto Valores Organizacionais.

4.2.1 Percepção dos gestores acerca dos valores organizacionais

Os valores identificados são representados no contexto organizacional, na forma em que são percebidos pelos gestores, não sendo avaliados, de modo geral, os valores declarados pela organização. Com isso, tem-se a análise da percepção dos gestores baseada em oito fatores elencados por Oliveira e Tamayo (2004), são eles: Autonomia, Bem-Estar, Conformidade, Domínio, Prestígio, Preocupação, Realização e Tradição. Dessa maneira, realizou-se primeiramente uma análise fatorial exploratória das variáveis do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, com o objetivo de identificar os valores organizacionais praticados pelas empresas investigadas. Ademais, analisou-se a confiabilidade do instrumento, através do Alfa de Cronbach, para seguidamente realizar as análises descritivas (média, mediana e desvio-padrão) das variáveis e de seus oito fatores.

Para a análise fatorial das variáveis do IPVO, foram utilizadas inicialmente as 48 questões do instrumento, porém a análise das comunalidades e das cargas gerou a exclusão de dezessete variáveis não confiáveis do conjunto, devido ao seu baixo valor, sendo inferior a 0,50 (LATIF, 1994). Com isso, foram excluídas as seguintes variáveis por comunalidade: A4, com comunalidade 0,412; A7, apresentando comunalidade de 0,280, referente ao fator

Autonomia; B1, com comunalidade de 0,329; B3 com comunalidade correspondente a 0,416, referente ao fator Bem-estar; D6 com comunalidade de 0,465, referente ao fator Domínio; PC1 com comunalidade de 0,319; PC2 com comunalidade de 0,447 e por fim, PC7, com comunalidade de 0,323, referente ao fator Preocupação com a Coletividade.

E ainda, as seguintes variáveis excluídas por carga: C5, com carga 0,498; C7 com carga correspondente a 0,367, referente ao fator Conformidade; D1 com carga 0,400; D4 com carga correspondente a 0,364; D5 com carga 0,482, referente ao fator Domínio; PC6 com carga 0,165, referente ao fator Preocupação com a Coletividade; R2 com carga 0,442, referente ao fator Realização; T3 com carga 0,230, e por fim, T5 com carga 0,494, referente ao fator Tradição; conforme Quadro 10, não apresentam nível de confiança suficiente para pertencerem ao modelo.

Fator	Variáveis Excluídas	Comunalidade	Carga
A4	26. Esta empresa procura se aperfeiçoar constantemente.	0,412	
A7	40. Esta empresa deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada, valoriza o empregado que tem experiências diferentes.	0,28	
B1	5. É muito importante para esta empresa ajudar seus empregados.	0,329	
B3	14. Nesta empresa os empregados são premiados.	0,416	
C5	34. Esta empresa acredita que a cortesia é importante.		0,498
C7	43. Esta empresa acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer, cumprir suas obrigações.		0,367
D1	10. É importante para esta empresa ter lucro nos negócios.		0,4
D4	39. O prazer para esta empresa é obter lucros.		0,364
D5	42. Esta empresa considera a segurança nos negócios importante.		0,482
D6	45. Esta empresa estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades.	0,465	
PC1	2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta empresa	0,319	
PC2	3. Para esta empresa, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.	0,447	
PC6	38. Esta empresa acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.		0,165
PC7	44. Esta empresa considera a lealdade importante.	0,323	
R2	8. Esta empresa acha que é importante ser competente.		0,442
T3	19. Esta empresa evita mudanças.		0,23
T5	47. O comportamento dos empregados, nesta empresa, deve mostrar respeito aos costumes.		0,494

Quadro 10 – Variáveis Excluídas

Fonte: Dados da Pesquisa.

Do mesmo modo, pode-se notar na Tabela 4, que as variáveis que não foram excluídas, possuem carga e comunalidade superior a 0,5, indicando uma representatividade adequada, sendo que quanto maior a carga fatorial, melhor o item (AVRICHIR e DEWES, 2006). Além disso, os testes iniciais da fatorial incluíram o KMO, *Kaiser-Mayer-Olkin*, o qual deve ser maior que 0,5 para que a correlação entre cada par de variáveis seja explicada pelas demais variáveis do estudo. Segundo Pestana e Gagero (2003), se o valor do KMO varia de 0,9 a 1 há um alta correlação entre as variáveis (muito boa), entre 0,8 e 0,9 há uma fatorial boa, se os valores estão entre 0,7 e 0,8 a fatorial é média, entre 0,6 e 0,7 é razoável e abaixo de 0,5 é insatisfatória, ou seja, a correlação entre as variáveis é muito fraca. Assim, os resultados apontaram, conforme Tabela 4, uma variação do KMO entre 0,5 e 0,826.

No caso das variáveis testadas na presente pesquisa, a fator Domínio foi o que apresentou o índice mais baixo, estando no limite para se tornar insatisfatória, com o valor do KMO de 0,500. Enquanto o fator Autonomia apresentou o maior nível de correlação, sendo considerada uma correlação boa, com valor do KMO de 0,826. Ainda, uma fatorial média foi encontrada nos fatores Bem-estar, com KMO de 0,737; Conformidade, com KMO de 0,726; Prestígio com KMO de 0,755; e Realização com KMO de 0,752. Além disso, uma fatorial razoável foi encontrada nos fatores Preocupação com a Coletividade, com KMO de 0,682 e Tradição com KMO de 0,691. Com isso, os resultados possibilitaram o uso da análise fatorial como técnica da exploração para o estudo pretendido.

Dessa forma, no fator Autonomia, as cargas variaram entre 0,763 e 0,883 e as comunalidades variaram entre 0,581 e 0,779. No segundo fator Bem-estar, as cargas variaram entre 0,740 e 0,903 e as comunalidades variaram entre 0,540 e 0,815. O terceiro fator Conformidade apresentou cargas entre 0,713 e 0,802 e comunalidades entre 0,500 e 0,643. O quarto fator Domínio apresentou cargas correspondentes a 0,842 e comunalidades de 0,709. Ainda, o quinto fator Prestígio apresentou cargas que variam 0,745 e 0,90 e comunalidades entre 0,555 e 0,812. O sexto fator Preocupação com a Coletividade apresentou cargas que variaram entre 0,813 a 0,920 e comunalidades que variaram entre 0,661 e 0,846. O sétimo fator Realização apresentou cargas entre 0,721 e 0,818 e comunalidades entre 0,520 e 0,669. E por fim, o último fator apresentou cargas entre 0,806 e 0,839 e comunalidades entre 0,650 e 0,703.

Tabela 4 – Cargas e Comunalidades de cada variável dos valores organizacionais

Fator	AUTONOMIA KMO=0,826	CARGA	COMUNALIDADE
A1	1.Esta empresa estimula o empregado a enfrentar desafios.	0,763	0,581
A2	13.Esta empresa incentiva o sucesso profissional dos empregados.	0,883	0,779
A3	23.Esta empresa valoriza os empregados curiosos, que procurem se informar a respeito do trabalho.	0,762	0,580
A5	29.Esta empresa valoriza empregados que buscam realização no trabalho.	0,858	0,736
A6	30.Para esta empresa, é importante ser criativa.	0,769	0,591
A8	46.Esta empresa incentiva o empregado a ser criativo.	0,842	0,709
	BEM-ESTAR KMO= 0,737	CARGA	COMUNALIDADE
B2	9.Esta empresa oferece oportunidades de diversão aos empregados.	0,812	0,660
B4	22.Para esta empresa é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados.	0,735	0,540
B5	32.Esta empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados.	0,740	0,547
B6	48.Esta empresa propõe atividades que dão prazer ao empregado.	0,903	0,815
	CONFORMIDADE KMO= 0,726	CARGA	COMUNALIDADE
C1	11.Para esta empresa é importante que os empregados se comportem de forma educada.	0,787	0,620
C2	17.Esta empresa acha importante ter modelos de comportamento definidos.	0,802	0,643
C3	27.Esta empresa acredita que as regras são importantes.	0,721	0,500
C4	28.O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta empresa.	0,713	0,509
C6	41.Nesta empresa, as regras de convivência são consideradas importantes.	0,787	0,619
	DOMÍNIO KMO= 0,500	CARGA	COMUNALIDADE
D2	18.Esta empresa busca o domínio de mercado.	0,842	0,709
D3	37.Esta empresa acha importante ser competitiva.	0,842	0,709
	PRESTÍGIO KMO= 0,755	CARGA	COMUNALIDADE
P1	7.Esta empresa influencia outras empresas.	0,745	0,555
P2	25.Esta empresa tem prestígio na sociedade.	0,895	0,800
P3	33.Esta empresa tem prestígio.	0,901	0,812
P4	35.Esta empresa tem influência na sociedade.	0,869	0,755
	PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE KMO= 0,682	CARGA	COMUNALIDADE
PC3	15.Esta empresa acredita no valor da honestidade.	0,889	0,791
PC4	16.Para esta empresa é importante que todas as pessoas sejam tratadas de forma justa.	0,920	0,846
PC5	21.Esta empresa acha importante ser fiel a seus empregados e clientes.	0,813	0,661
	REALIZAÇÃO KMO= 0,752	CARGA	COMUNALIDADE
R1	4.Esta empresa valoriza a competência.	0,721	0,520
R3	20.Nesta empresa é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem.	0,726	0,527
R4	24.Esta empresa gosta de empregados que mostram suas habilidades.	0,818	0,669
R5	36.Para esta empresa, planejar metas é essencial.	0,737	0,543
	TRADIÇÃO KMO= 0,691	CARGA	COMUNALIDADE
T1	6.A tradição é uma marca desta empresa.	0,839	0,703
T2	12.Esta empresa preserva os costumes antigos e a tradição.	0,806	0,650
T4	31.Esta empresa procura manter práticas consagradas.	0,814	0,663

Fonte: Dados da Pesquisa.

Outro critério utilizado refere-se à porcentagem da variância explicada pelos fatores, cujo nível satisfatório deve concentrar-se em torno de 60%, segundo Malhotra (2006). Observa-se assim, através da análise da Tabela 5, a explicação de 56,500% da variância pelo primeiro fator (Realização), sendo que, em conjunto, os oito fatores explicam 76,602% de toda a variância.

As medidas de confiabilidade foram calculadas através do Alfa de Cronbach, para todas as construções do modelo. O Alfa de Cronbach é muitas vezes referido como principal estimador de confiabilidade (CRONBACH, GLESER, NANDA e RAJARATNAM, 1972). O coeficiente alfa é um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo de consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (CORTINA, 1993). A mensuração da confiabilidade, segundo Hair et al., (2007) pode variar de 0 a 1, no qual o intervalo de 0,6 e 0,7 está no limite inferior de aceitabilidade, ou seja o ideal é que o Coeficiente Alfa esteja acima de 0,6.

Assim, observando a Tabela 5, pode-se notar que o fator Domínio apresentou um valor abaixo do limite de aceitação, porém muito próximo ao limite mínimo, sendo 0,573. O fator que obteve valor mais alto, ou seja, maior nível de confiabilidade dos dados de acordo com o Alfa de Cronbach foi o fator Autonomia com 0,897. Enquanto os outros fatores apresentaram valores para o Alfa de Cronbach acima de 0,7, sendo 0,806 para o fator Bem-estar; 0,789 para o fator Conformidade; 0,866 para o fator Prestígio; 0,798 para o fator Preocupação com a Coletividade e 0,719 para o fator Realização.

Tabela 5 – Percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach para cada fator dos valores organizacionais

Fator	Variância Explicada	Alfa de Cronbach
Realização	56,500%	0,719
Conformidade	58,202%	0,789
Bem-estar	64,059%	0,806
Autonomia	66,285%	0,897
Tradição	67,220%	0,753
Domínio	70,936%	0,573
Prestígio	73,056%	0,866
Preocupação com a Coletividade	76,602%	0,798

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após a análise fatorial exploratória, foram analisadas as médias, medianas e desvios-padrão das variáveis dos valores organizacionais e dos oito fatores. Considerando as variações das escalas de (0) É muito parecida com a minha empresa; a (5) Não se parece em nada com a minha empresa, os resultados da Tabela 6 evidenciam que as variáveis de menores médias são as que mais se identificam com as sentenças expostas, já as que apresentam maiores médias são as que menos se identificam com as sentenças, devido à variação da escala.

Outro ponto importante a ser analisado é o desvio-padrão, quando o resultado for próximo a 1, demonstra haver pouca variabilidade nas respostas. De modo que, segundo Hatch (1993) estas evidências remetem à compreensão de que os objetivos, práticas e estratégias da organização estão baseadas em valores percebidos e compartilhados pelos entrevistados.

Tabela 6 – Média, Mediana e Desvio-Padrão das Variáveis e Fatores dos Valores Organizacionais

Fator	Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão
Autonomia	1.Esta empresa estimula o empregado a enfrentar desafios.	1,13	5	1,21
	13. Esta empresa incentiva o sucesso profissional dos empregados.	0,94	5	1,19
	23.Esta empresa valoriza os empregados curiosos, que procurem se informar a respeito do trabalho.	0,94	5	1,24
	29.Esta empresa valoriza empregados que buscam realização no trabalho	0,72	5	1,15
	30.Para esta empresa, é importante ser criativa.	0,89	5	1,11
	46.Esta empresa incentiva o empregado a ser criativo.	1,19	5	1,21
	Média Geral	0,96	5	1,18
Bem-estar	9.Esta empresa oferece oportunidades de diversão aos empregados.	2,57	5	1,68
	22.Para esta empresa é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados.	3,48	5	1,65
	32. Esta empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados.	0,97	5	1,23
	48. Esta empresa propõe atividades que dão prazer ao empregado.	2,35	5	1,50
	Média Geral	2,34	5	1,51
Conformidade	11. Para esta empresa é importante que os empregados se comportem de forma educada.	0,17	2	0,49
	17. Esta empresa acha importante ter modelos de comportamento definidos.	0,79	5	1,12
	27. Esta empresa acredita que as regras são importantes.	0,59	5	1,00
	28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta empresa.	0,93	5	1,23
	41. Nesta empresa, as regras de convivência são consideradas importantes	0,53	4	0,84
	Média Geral	0,6	5	0,94

Continuação...

Fator	Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão
Domínio	18. Esta empresa busca o domínio de mercado.	1,85	5	1,73
	37. Esta empresa acha importante ser competitiva.	1,01	5	1,29
	Média Geral	1,43		1,51
Prestígio	7. Esta empresa influencia outras empresas.	1,35	5	1,36
	25. Esta empresa tem prestígio na sociedade.	0,85	5	1,19
	33. Esta empresa tem prestígio.	0,73	5	1,03
	35. Esta empresa tem influência na sociedade.	1,31	5	1,41
	Média Geral	1,07		1,25
Preocupação com a Coletividade	15. Esta empresa acredita no valor da honestidade.	0,16	2	0,41
	16. Para esta empresa é importante que todas as pessoas sejam tratadas de forma justa.	0,22	2	0,51
	21. Esta empresa acha importante ser fiel a seus empregados e clientes.	0,37	4	0,73
	Média Geral	0,25		0,55
Realização	4. Esta empresa valoriza a competência.	0,67	4	1,02
	20. Nesta empresa é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem.	0,41	5	0,92
	24. Esta empresa gosta de empregados que mostram suas habilidades.	0,46	3	0,70
	36. Para esta empresa, planejar metas é essencial.	1,10	5	1,19
	Média Geral	0,66		0,96
Tradição	6. A tradição é uma marca desta empresa.	1,01	5	1,48
	12. Esta empresa preserva os costumes antigos e a tradição.	1,40	5	1,48
	31. Esta empresa procura manter práticas consagradas.	1,43	5	1,25
	Média Geral	1,28		1,40

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tratando-se individualmente dos fatores, observa-se que no fator Autonomia, as variáveis que prevaleceram com menor média, ou seja, maior concordância, foram: (0,72) a sentença “esta empresa valoriza empregados que buscam realização no trabalho” e (0,89) a sentença “para esta empresa, é importante ser criativa”. Segundo Mendes e Tamayo (2001) a característica principal desse valor é oferecer aos membros da organização, desafios, liberdade no trabalho e o estímulo à criatividade, com abertura à mudança, o que corrobora

neste caso com a imagem de uma organização gerida por jovens criativos que buscam realização profissional.

As sentenças de maiores médias no valor Autonomia, ou seja, com menor concordância foram (1,19) a sentença “esta empresa incentiva o empregado a ser criativo”, e (1,13) “esta empresa estimula o empregado a enfrentar desafios”, que mesmo sendo os maiores índices continuam demonstrando que o valor Autonomia é muito importante e presente na organização, porém pode-se perceber que é mais importante para empresa a valorização de profissionais criativos e que buscam realização no trabalho do que dar incentivo para os colaboradores serem criativos e enfrentarem desafios. A média geral do fator Autonomia foi de 0,96 e o desvio padrão foi de 1,18 mostrando uma maior divergência entre os respondentes.

Conforme as sentenças das variáveis com menores médias pode-se observar fortemente a valorização de desafios, a busca de aperfeiçoamento constante através de mudanças e a definição de objetivos profissionais dos empregados (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). O fator Autonomia corresponde com os valores pessoais de Autodeterminação, ligado a independência do pensamento e ao valor pessoal Estimulação, ligado a excitação, novidade, mudança e desafio, ambos servem aos interesses individuais (SCHWARTZ, 1994). Com isso, segundo Oliveira e Tamayo (2004), as metas do valor organizacional Autonomia para esses valores pessoais (Autodeterminação e Estimulação) é oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade a inovação.

Com relação ao fator Bem-estar, tem-se a ideia de que existe a necessidade por parte da organização de promover a qualidade de vida dos trabalhadores para que eles sintam-se satisfeitos (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Neste caso, a variável que apresentou média mais baixa e maior concordância foi: (0,97) a sentença “esta empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados”. Já as sentenças que apresentaram maiores médias e menor concordância foram: (3,48) a sentença “para esta empresa é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados” e a sentença (2,57) “esta empresa oferece oportunidades de diversão aos empregados”. A média geral do fator Bem-estar foi de 2,34 e o desvio-padrão foi de 1,51, indicando também uma divergência um pouco maior de opiniões entre os respondentes.

Com isso, os resultados demonstram a preocupação das organizações em ajudar os empregados em relação à sua qualidade de vida, porém não estão valorizando ações práticas de cunho mais particular como clubes de lazer. De acordo com Schwartz (1994), o fator Bem-estar está intimamente ligado ao valor pessoal Hedonismo, ligado ao prazer e gratificação

pessoal para si mesmo, servindo aos interesses individuais. Corroborando com esse contexto a meta do valor organizacional Bem-estar correspondente ao tipo motivacional Hedonismo é promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

O terceiro fator analisado foi Conformidade, que está relacionado conforme Oliveira e Tamayo (2004), a valorização do respeito às regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações. Neste fator, as variáveis que apresentaram menores médias e maior concordância foram (0,17) a sentença “para esta empresa é importante que os empregados se comportem de forma educada” e (0,53) a sentença “nesta empresa, as regras de convivência são consideradas importantes”. No entanto, as variáveis que apresentaram maiores médias e menor concordância foram (0,93) a sentença “o respeito à hierarquia faz parte das tradições desta empresa” e (0,79) a sentença “esta empresa acha importante ter modelos de comportamento definidos”. A média geral do fator Conformidade foi de 0,60 e o desvio-padrão foi de 0,94, indicando grande homogeneidade entre as respostas. Observa-se que, devido às baixas médias apresentadas, todas as sentenças estão com elevada concordância em relação às sentenças, visto que, mesmo as médias mais altas se aproximam da escala “é parecida com a minha empresa”.

Este fator Conformidade está ligado ao valor pessoal também chamado Conformidade, que tem como meta o controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros, servindo aos interesses coletivos (SCHWARTZ, 1994). A meta do valor organizacional Conformidade para com o valor pessoal Conformidade é promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

O fator Domínio tem como descrição, segundo Oliveira e Tamayo (2004), a valorização do poder, tendo como meta a obtenção de *status*, controle sobre pessoas, recursos e mercado. Neste fator, a variável que apresentou menor média e maior concordância foi (1,01) a sentença “essa empresa acha importante ser competitiva”. Porém, a variável que apresentou maior média e menor concordância foi (1,85) a sentença “esta empresa busca o domínio de mercado”. A média geral do fator Domínio foi de 1,51 e o desvio-padrão foi de 1,22, indicando menor homogeneidade entre os respondentes.

Contudo, já era de se esperar que os gestores dos hotéis e pousadas valorizassem a questão da importância de ser competitiva no mercado em busca da obtenção de lucro em suas organizações, mas os resultados mostram que, não necessariamente essas empresas tem como prioridade o domínio de mercado. Entretanto, o valor pessoal que está ligado ao fator

Domínio é o Poder, que serve aos interesses individuais e está ligado ao controle sobre pessoas e recursos (SCHWARTZ, 1994). Ainda, as metas do valor organizacional Domínio correspondente ao tipo motivacional Poder, segundo Oliveira e Tamayo (2004), é obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.

O fator Prestígio para Tamayo (2005), expressa a preocupação por parte da organização com sua imagem social baseada na competência e na qualidade dos seus produtos. Assim, as variáveis que apresentaram menores médias e maior concordância foram (0,73) a sentença “esta empresa tem prestígio” e (0,85) a sentença “esta empresa tem prestígio na sociedade”. Entretanto, as variáveis que apresentaram maiores médias e menor concordância foram (1,35) a sentença “esta empresa influencia outras empresas” e (1,31) a sentença “esta empresa tem influência na sociedade”. A média geral do fator Prestígio foi de 1,07 e o desvio-padrão 1,25, demonstrando heterogeneidade entre as respostas.

Segundo Schwartz (1994), o fator prestígio tem como valor pessoal o Poder que tem como meta o controle sobre pessoas e recursos, servindo aos valores individuais. Porém, a meta do valor organizacional Prestígio correspondente ao tipo motivacional Poder, de acordo com Oliveira e Tamayo (2004), é ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes. Nota-se que os gestores entrevistados reconhecem que a organização tem prestígio, no entanto, tratando-se do poder de influência sobre outras organizações e até mesmo influência na sociedade os respondentes já não demonstram forte concordância, apesar de concordarem com as sentenças.

No fator Preocupação com a Coletividade, as variáveis que apresentaram menores médias e maior concordância foram (0,16) a sentença “esta empresa acredita no valor da honestidade” e (0,22) “para esta empresa é importante que todas as pessoas sejam tratadas de forma justa”. Já as variável que apresentou maior média e menor concordância foi (0,37) a sentença “esta empresa acha importante ser fiel a seus empregados e clientes”. A média geral para o fator Preocupação com a Coletividade foi de 0,25 e o desvio-padrão foi de 0,55, indicando grande homogeneidade nas respostas fornecidas pelos gestores.

A descrição do fator Preocupação com a Coletividade, segundo Oliveira e Tamayo (2004), se refere à valorização do relacionamento com pessoas que estão próximas da comunidade. Da mesma forma, os valores pessoais relacionados ao fator Preocupação com a Coletividade são Benevolência, que tem como meta a promoção do bem-estar das pessoas íntimas e serve aos interesses coletivos e Universalismo, que tem como meta tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza e serve aos interesses mistos (SCHWARTZ, 1994).

Complementando, a meta do valor organizacional Preocupação com a Coletividade correspondente ao tipo motivacional Benevolência e Universalismo que, de acordo com Oliveira e Tamayo (2004), é promover a justiça e a igualdade no trabalho, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade. Conforme as médias de todas as variáveis desse fator pode-se observar que todas as sentenças essas características estão fortemente ligadas à organização.

Ao apresentar o fator Realização, Oliveira e Tamayo (2004) o definiram como a valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados. As variáveis com menores médias e maior concordância foram (0,41) a sentença “nesta empresa é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem” e (0,46) a sentença “esta empresa gosta de empregados que mostram suas habilidades”. E ainda, as variáveis que apresentaram maiores médias e menor concordância foram (1,10) a sentença “para esta empresa, planejar metas é essencial” e (0,67) a sentença “esta empresa valoriza a competência”. A média geral do fator Realização foi de 0,66 e o desvio-padrão foi de 0,96, o que demonstra grade homogeneidade nas respostas.

O valor pessoal Realização está relacionado ao fator também chamado Realização e está ligado ao sucesso social obtido por meio de uma demonstração de competência, servindo aos interesses individuais (SCHWARTZ, 1994). Contudo, as metas do valor organizacional Realização correspondente ao tipo motivacional Realização, é valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

E por fim, o último fator Tradição apresentou a seguinte variável com menor média e maior concordância: (1,01) a sentença “a tradição é uma marca desta empresa”. No entanto, a variável que apresentou maior média e menor concordância foram (1,43) a sentença “esta empresa procura manter práticas consagradas”. A média geral do fator Tradição foi de 1,28 e o desvio-padrão foi de 1,40, apresentando heterogeneidade entre os respondentes.

No mais, o valor pessoal que está ligado ao fator Tradição é também chamado Tradição, que serve aos interesses coletivos e está ligado ao Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade (SCHWARTZ, 1994). Ainda, segundo Oliveira e Tamayo (2004), as metas do valor organizacional Tradição, correspondente ao tipo motivacional também chamado Tradição, são manter e respeitar os costumes da organização.

4.2.2 Análise da hierarquia dos valores organizacionais

Entre todas as variáveis, as de menores médias expostas entre os respondentes foram: (11) “para esta empresa é importante que os empregados se comportem de forma educada”, pertencente ao fator Conformidade; (15) “esta empresa acredita no valor da honestidade” pertencente ao fator Preocupação com a coletividade. Isto demonstra forte concordância com a sentença exposta, onde as organizações investigadas se preocupam com a educação e honestidade dos seus funcionários, valorizando o respeito às regras e as pessoas no ambiente de trabalho.

Por outro lado, as variáveis que obtiveram maiores médias, foram: (9) “esta empresa oferece oportunidades de diversão aos empregados”, (22) “para esta empresa é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados”, pertencentes ao fator Bem-estar. Nesse aspecto, os resultados remetem a fraca concordância com as sentenças expostas, no entendimento de que os gestores reconhecem o pouco interesse da organização em promover o bem-estar através de ações e práticas que auxiliem os funcionários e priorizem sua qualidade de vida.

Tendo em vista as médias dos oito fatores que representam os valores organizacionais, observa-se conforme a Figura 6, que as dimensões Preocupação com a Coletividade e Conformidade foram as que obtiveram o maior grau de prioridade de valores, evidenciando que os valores mais importantes dessas organizações foram os relacionados à justiça e igualdade na organização juntamente com a valorização das regras no ambiente de trabalho e o relacionamento com outras organizações (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Dessa forma, nota-se que a Preocupação com a coletividade obteve média (0,25) e o valor organizacional Conformidade obteve média (0,60). Constituindo assim, os valores centrais dos hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias, devido ao fato de apresentarem médias baixas (considerando a escala) e desvio-padrão baixos (TAMAYO, 2007).

Em contraposto, apresentando o menor grau de prioridade de valores, encontra-se o fator Domínio com média (1,43) e o valor organizacional Bem-estar, com média (2,34) ligados ao fato da organização dominar o mercado no qual se está inserido e a preocupação da organização com a qualidade de vida dos colaboradores (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Esta constatação permite identificar que o domínio de mercado não está entre as principais prioridades de valores nas empresas e que o bem-estar do empregado e seus costumes estão sendo negligenciados pelos valores da organização à medida que não há sua valorização (TAMAYO, 2007).

Resultados semelhantes foram encontrados, nos estudos de Delfino et al., (2010), realizado junto aos empregados de uma organização cooperativa, onde o valor organizacional Bem-estar do empregado é visto como o valor com o qual a organização menos se preocupa. De acordo com Silva (2007), a atenção aos interesses e ao bem estar dos empregados constitui uma das questões mais desafiadoras à gestão de organizações contemporâneas, destacando em seus estudos que o bem-estar no ambiente de trabalho é um fator impactante no nível de satisfação dos empregados.

Entretanto, observa-se que no terceiro lugar na hierarquia de importância dos valores organizacionais, para as empresas em estudo, está o valor Realização, onde através de sua média (0,66), percebe-se que tem sido um importante valor organizacional. As variáveis relacionadas ao fator Realização se referem à valorização das competências para o alcance do sucesso da organização e do empregado (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

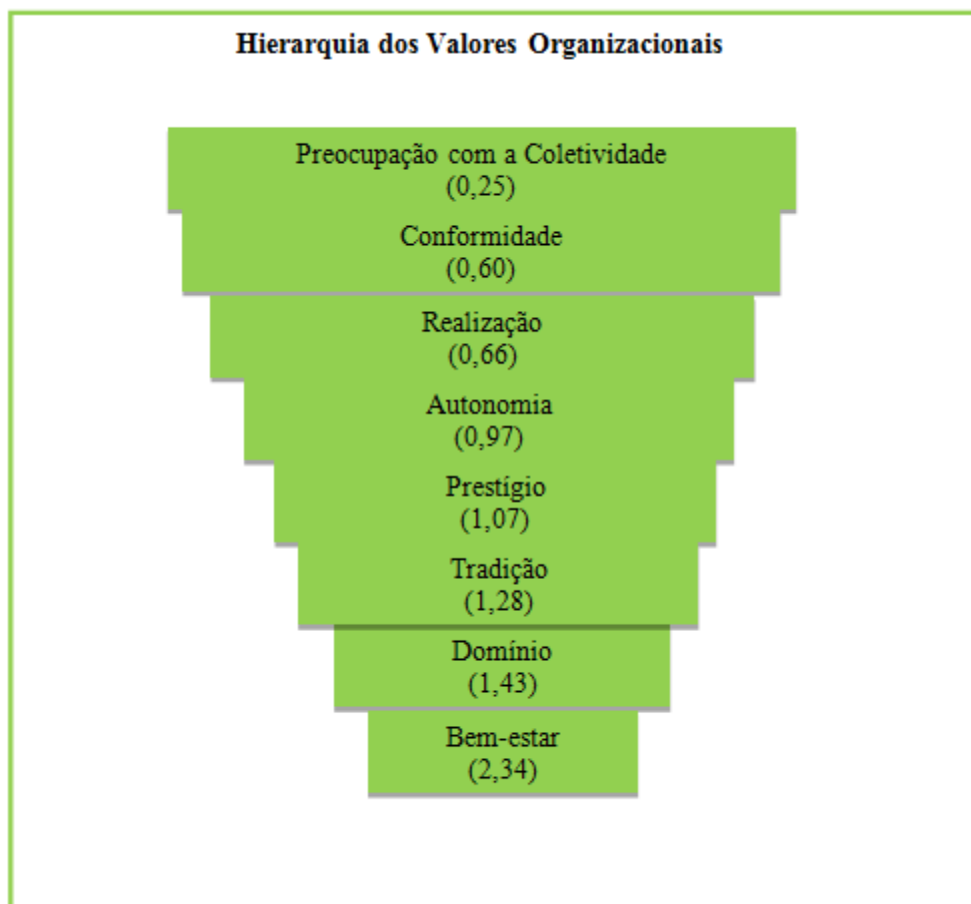


Figura 6 – Hierarquia dos Valores Organizacionais

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os valores prioritários expressam as metas e os padrões de comportamento que essas empresas têm priorizado no enfrentamento dos seus problemas. Tendo em vista, o cenário atual da competitividade e exigência contínua de melhoria nos serviços prestados, percebe-se que a prioridade aos valores Preocupação com a Coletividade e Conformidade, pode estar voltada a atender essas questões, consideradas primordiais para a sobrevivência das organizações no mercado (TAMAYO e GONDIM, 1996).

Dessa forma, observa-se que as metas dos valores relacionados à Preocupação com a coletividade visam promover a justiça e a igualdade no trabalho, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade. As guerras e os numerosos conflitos de toda a ordem relatados na história da humanidade sugerem que a existência coletiva frequentemente tem trazido riscos e problemas sérios. E, nas organizações não é diferente. Por isso, a necessidade de modelar, de construir a organização como lugar de vida e não exclusivamente como lugar de trabalho. Os empregados percebem e sentem as deficiências organizacionais na construção de ambiente de respeito, de igualdade e de honestidade.

Entretanto, as metas do fator Conformidade visam promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização. Os valores de conformidade moderam o comportamento e controlam as tendências e os desejos individuais que podem incomodar os outros na organização, transgredir normas organizacionais, prazos ou estilos de comportamento aceitos pelo grupo. A ênfase, portanto, está no controle de si mesmo no trabalho.

4.3 Análise do Comportamento Estratégico

Nesta seção apresenta-se o comportamento estratégico adotado pelas empresas, segundo a percepção dos gestores dos hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias, porém antes de apresentar uma classificação geral dos comportamentos, será apresentada uma análise da classificação de cada uma das onze dimensões separadamente, considerando a qual problema do ciclo adaptativo corresponde (MILES E SNOW, 1978): empresarial, de engenharia ou administrativo, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Frequência e Porcentagem das onze dimensões referente ao comportamento estratégico

Problema do Ciclo Adaptativo	DEFENSOR		PROSPECTOR		ANALÍTICO		REATOR	
PROBLEMA EMPRESARIAL	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Domínio de Produto-Mercado	37	55,2	11	16,4	8	11,9	11	16,4
Postura de Sucesso	21	31,3	9	13,4	18	26,9	19	28,4
Monitoramento Ambiental	9	13,4	23	34,3	25	37,3	10	14,9
Crescimento	29	43,3	2	3	24	35,8	12	17,9
PROBLEMA DE ENGENHARIA	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Objetivos Tecnológicos	15	22,4	18	26,9	20	29,9	14	20,8
Amplitude Tecnológica	17	25,4	21	31,3	10	14,9	19	28,4
Anteparo Tecnológico	14	20,9	10	14,9	29	43,3	14	20,9
PROBLEMA ADMINISTRATIVO	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Coalizão dominante	19	28,4	5	7,5	26	38,8	17	25,4
Planejamento	23	34,3	15	22,4	10	14,9	19	28,4
Estrutura	22	32,8	11	16,4	11	16,4	23	34,3
Controle	26	38,8	30	44,8	4	6	7	10,4

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro problema do ciclo adaptativo chama-se problema empresarial, nele encontram-se quatro dimensões: domínio de produto-mercado; postura de sucesso; monitoramento ambiental e crescimento. A primeira dimensão analisada foi o domínio de produto-mercado, ou seja, à postura que a organização adota frente a sua parcela de mercado. Nas respostas obtidas predominou com 55,2% o comportamento Defensor, conforme evidencia a Tabela 7, o que indica serviços estáveis e focados nos atuais segmentos de mercado. Observa-se dessa forma que, os gestores dos hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias estão dirigindo seus serviços para um determinado segmento de mercado e que seus serviços prestados não têm sofrido modificações.

A segunda dimensão do problema empresarial, postura de sucesso, se refere à imagem que a organização passa para o mercado na busca de uma postura de sucesso. Contatou-se 31,3% comportamento Defensor, o que indica serviços constantes para clientes seletivos, seguido de 28,4% comportamento Reator, indicando novos serviços somente se perder clientes para a concorrência. Contudo, pode-se observar que os gestores adotam a estratégia de manter seu portfólio de serviços constante no intuito de atender seus clientes seletivos,

porém entende-se que os serviços prestados só sofrerão alterações se pressionados pela concorrência com a perda de clientes.

A terceira dimensão referente ao problema empresarial, diz respeito ao problema da organização frente às atividades de vigilância/monitoramento ambiental, ou seja, o tempo gasto pela organização para estudar e compreender as turbulências ambientais. Nessa questão, identificou-se o predomínio dos comportamentos analítico (37,3%) e prospector (34,3%). O comportamento analítico se refere a um gasto razoável na quantidade de tempo no monitoramento, já o comportamento prospector indica que se gasta muito tempo no monitoramento. Com isso, pode-se observar que as organizações se preocupam com o ambiente externo e investem seu tempo no monitoramento.

A última dimensão do problema empresarial trata do modo pelo qual a organização busca crescer, ou seja, o motivo que justifica o aumento do número de clientes. Observa-se a predominância do comportamento Defensor, com 43,3%, onde mostra que o motivo do crescimento é a concentração no atual mercado, com uma penetração cuidadosa e avanços de rendimentos.

Considerando as quatro dimensões do problema empresarial, é possível concluir que em três delas ocorreu um predomínio do comportamento estratégico Defensor, nas dimensões domínio de produto-mercado, postura de sucesso e crescimento. Ainda, na dimensão monitoramento ambiental notou-se um predomínio do comportamento estratégico Analítico, conforme Gráfico 1. Dessa forma, permite-se destacar que existe um comportamento bastante homogêneo frente a cada uma das quatro dimensões do problema empresarial, no entanto segundo Miles e Snow (1978), a solução do problema empresarial apresenta riscos diferenciados, dependendo do tipo de comportamento estratégico predominante adotado.

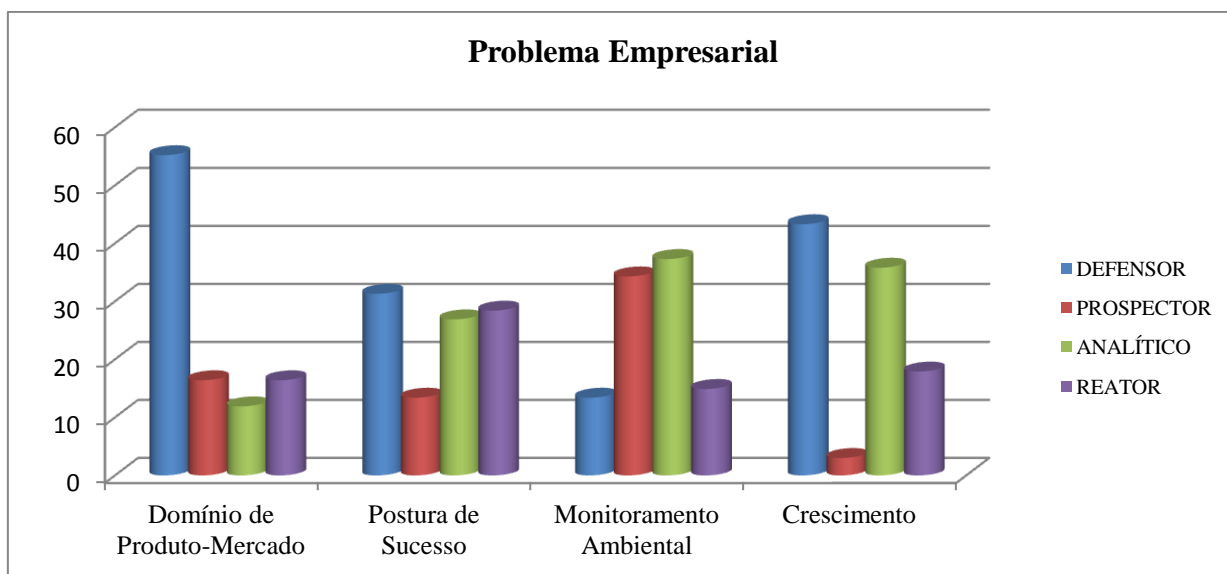


Gráfico 1 – Problema Empresarial

Fonte: Dados da pesquisa.

Contudo, tratando-se do problema empresarial, pode-se inferir resumidamente que, os gestores dos hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias não tem modificado seus serviços, apenas quando sofrem pressões externas da concorrência, como o risco de perda de clientes. Da mesma forma, as empresas acabam se preocupando e investindo seu tempo no monitoramento do ambiente externo, na busca de crescimento com a concentração no mercado atual.

O principal risco para o comportamento estratégico Defensivo nesta dimensão reside na extinção bastante rápida da organização no caso de uma mudança de mercado, devido ao fato de estar apostando na viabilidade de manter seu limitado conjuntos de atividades. No entanto, o maior risco para o comportamento estratégico Analítico consiste, na necessidade de, constantemente otimizar o equilíbrio entre estabilidade e flexibilidade.

Contudo, outro problema do ciclo adaptativo chama-se problema de engenharia, que possui três dimensões: objetivos tecnológicos; amplitude tecnológica e anteparos tecnológicos. Em relação aos objetivos tecnológicos, procurou-se identificar as principais metas dos gestores, a fim de verificar sua dedicação e compromisso. Assim, segundo a Tabela 7, prevaleceu o comportamento estratégico Analítico (29,9%) e em seguida o comportamento estratégico Prospectador (26,9%). O primeiro comportamento refere-se à preocupação no controle dos custos e seletivamente gerar novos serviços ou entrar em novos mercados, já o

segundo comportamento refere-se a ter um plano guardado para utilizar quando existir alguma ameaça.

Com relação à dimensão amplitude tecnológica dentro do problema de engenharia, procurou-se diagnosticar o perfil de habilidades exigidas do pessoal do administrativo nas empresas estudadas, a fim de investigar o quão amplos e flexíveis podem ser seus aparatos tecnológicos. Com isso, constatou-se que 31,3% tem um comportamento estratégico Prospector, seguido de 28,4% que tem um comportamento estratégico Reator. Esses dados mostram que, devido ao primeiro comportamento constatado, os gestores acreditam que em suas empresas há uma predominância de um perfil de habilidades amplas, diversas e flexíveis, que permitem que mudanças sejam iniciadas para prospectar novos mercados. No entanto, as habilidades no segundo comportamento, estão relacionadas com termos próximos dos clientes e mercados, ou seja, nestas organizações os gestores preferem ter pessoas com habilidades passageiras e instáveis, que sejam voltadas às soluções imediatas para problemas urgentes que possam surgir.

A última dimensão do problema de engenharia refere-se aos anteparos tecnológicos, ou seja, às habilidades que a organização procura ter para proteger-se contra os concorrentes. Conforme, a Tabela 7, 43,3% adotam o comportamento estratégico Analítico, ou seja, os gestores para defenderem-se da concorrência procuram desenvolver a habilidade de analisar as tendências e adotar somente aqueles que tenham comprovado potencial.

Complementando, tratando-se do problema de engenharia, pode-se verificar, observando o Gráfico 2, que não existe um tipo de comportamento estratégico predominante no que se refere aos objetivos tecnológicos, ficando entre o comportamento estratégico Analista e o Prospector, existe uma preocupação em entrar em novos mercados, devido a flexibilidade e inovação. Já em relação à amplitude tecnológica, tem-se um comportamento Prospector, permitindo assim que mudanças sejam realizadas na organização devido às diversas habilidades das equipes. E por fim, nos anteparos tecnológicos, o comportamento verificado foi o Analítico, onde se confirma mais uma vez que, mesmo havendo o interesse pelo novo há sempre a necessidade de optar pelo certo, nunca pelo duvidoso e ter sempre uma jogada para se defender da concorrência caso algo dê errado.

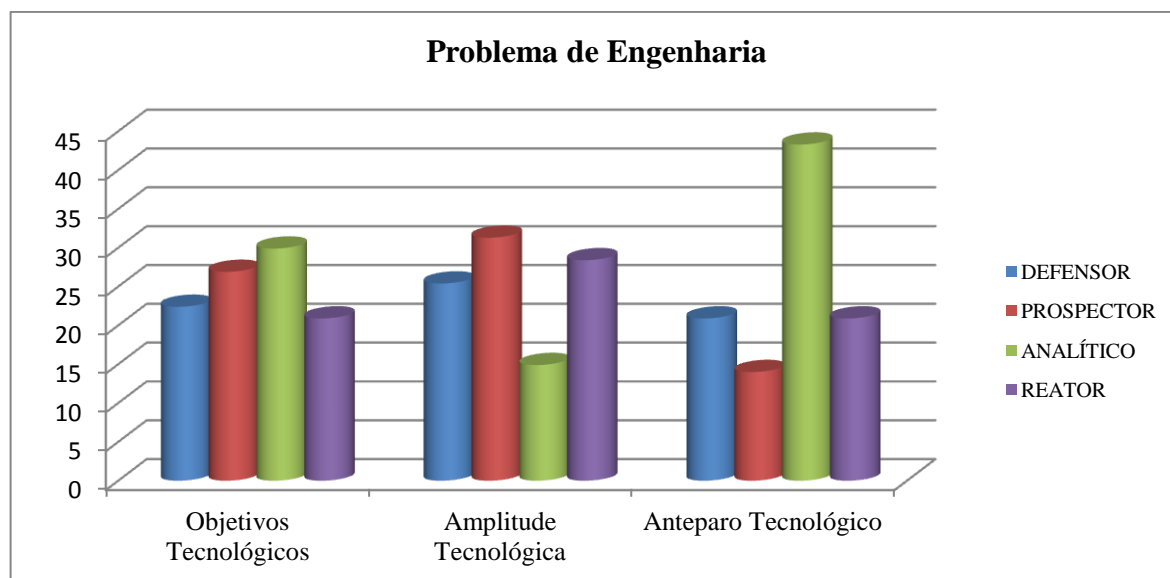


Gráfico 2 – Problema de Engenharia

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por fim, o último problema do ciclo adaptativo chama-se problema administrativo, que possui quatro dimensões: coalizão dominante; planejamento; estrutura e controle. A primeira dimensão refere-se ao grupo de pessoas que exercem poder de influência nas decisões organizacionais e que definem as áreas de maior importância dentro da empresa (ROSSETTO, 1998). Conforme a Tabela 7, 38,8% das organizações têm coalizão dominante com o comportamento estratégico Analítico, isso demonstra que, nessas empresas, os profissionais encarregados de analisar as oportunidades de mercado e selecionar aquelas com potencial são muito importantes e necessários para que a organização possa decidir que atitude tomar frente às turbulências ambientais, mas sempre se preocupando em manter a situação financeira segura.

A segunda dimensão do problema administrativo é o planejamento, sendo estudado a partir da caracterização do comportamento da empresa frente à preparação para o futuro. Segundo dados pesquisa, apresentados na Tabela 7, com 34,3% predominou o comportamento estratégico Defensor, demonstrando a preocupação por parte da empresa na identificação e solução dos atuais problemas para manter a posição no mercado.

Ainda, a terceira dimensão do problema administrativo é a estrutura, onde analisou-se quanto à forma de organização da estrutura da empresa. Observou-se a predominância do comportamento estratégico Reator (34,3%), seguido do comportamento estratégico Defensor

(32,8). O primeiro comportamento está relacionado com o fato de não ter estrutura fixa e o segundo está associado a ter estrutura departamental.

Por último, ainda dentro do problema administrativo tem-se a dimensão controle, onde está ligada ao processo que a empresa utiliza para avaliar e incentivar a participação da equipe nas decisões. Com isso, identificou-se com maior predominância o comportamento estratégico Prospector (44,8%), demonstrando que os gestores utilizam formas descentralizadas e participativas de controle.

Dessa forma, tratando-se do problema administrativo de modo geral, pode-se observar que não há um padrão de comportamento idêntico nas quatro dimensões, de modo que em cada uma delas prevaleceu um comportamento estratégico diferente. Em relação à coalizão dominante predomina o comportamento estratégico Analítico, já na dimensão planejamento, a maior ocorrência é de organizações com o comportamento estratégico Defensor. Em termos da dimensão estrutura organizacional, nota-se o predomínio do comportamento Reator, no entanto, na dimensão controle predomina o comportamento Prospector, conforme Gráfico 3.

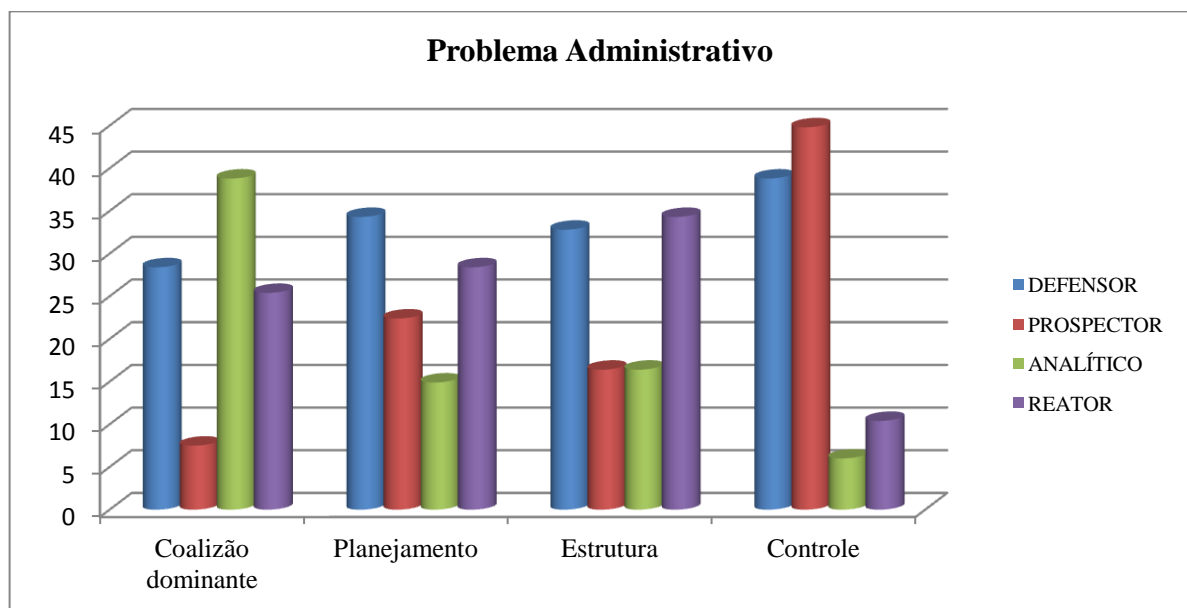


Gráfico 3 – Problema Administrativo

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se notar na totalidade das dimensões analisadas dentro do problema administrativo que devido à preocupação constante em manter tanto a posição da empresa no

mercado como a segurança financeira e estabilidade da organização, os profissionais encarregados de analisar as oportunidades de mercado e selecionar aquelas com potencial são muito importantes e necessários para que a organização possa decidir que atitude tomar frente às turbulências ambientais.

Com isso, o comportamento estratégico adotado faz parte das escolhas organizacionais que são limitadas pelas crenças dos administradores a respeito da direção e controle dos recursos humanos, configurando-se assim, em aspectos definidores da habilidade da organização em se adaptar ao ambiente (MILES e SNOW, 1978). De forma geral, quanto ao comportamento estratégico adotado pelos gestores de hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias, pode observar que 41,8% adotam o comportamento Defensor, seguido de 25,4% que adotam o comportamento Analítico, 20,9% adotam o comportamento Reator e por fim, 11,9% adotam o comportamento Prospector, conforme a Gráfico 4.

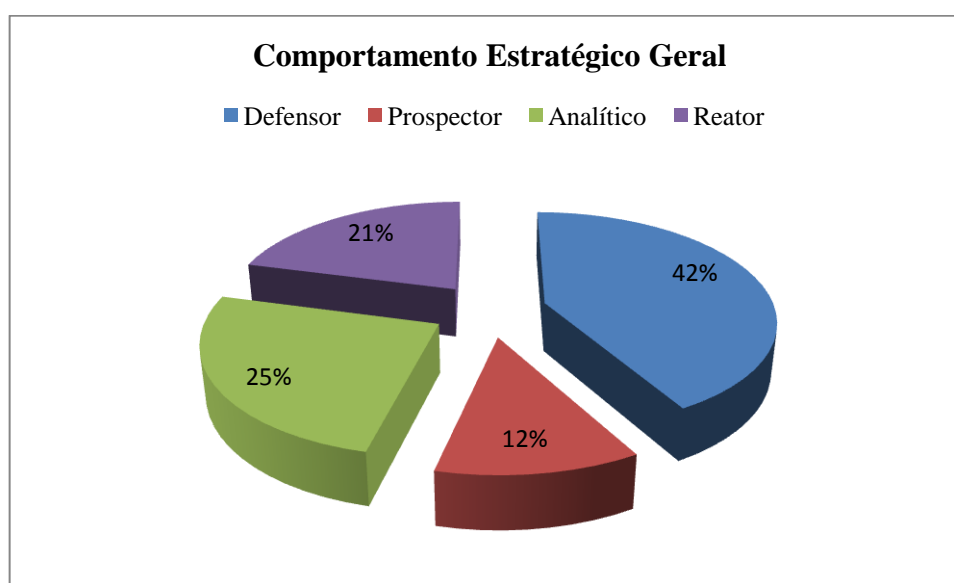


Gráfico 4 – Comportamento Estratégico Geral

Fonte: Dados da Pesquisa

Dessa forma, observa-se que o comportamento estratégico Defensor é o que prevaleceu nos hotéis e pousadas da região turística das Hortênsias, com isso, entende-se que essas empresas procuram defender e garantir a posição e o espaço que ocupam no mercado, promulgando um ambiente de maior estabilidade mesmo em setores com condições de ampla mudança. São empresas que geralmente tendem a não introduzir inovações tecnológicas, mas

são altamente especializadas no que fazem. No entanto, apresenta-se o risco de incapacidade de se adaptar a mudanças mais drásticas que podem ocorrer no ambiente competitivo (MILES e SNOW, 1978).

Com isso, nota-se que o Defensor cria e mantém um ambiente para o qual é necessária uma forma estável de organização. Desenhando um ambiente para servir seu domínio presente, porém com pouca capacidade para explorar novas áreas de oportunidade. Ainda, a administração tende a ser rigorosa, controlada e centralizada voltada para resultados.

Corroborando, em segundo lugar aparece o comportamento estratégico analítico, onde as organizações operam buscando novos serviços e mercados, mas garantindo seu mercado atual e mantendo seus clientes. Neste comportamento a tecnologia adotada é padronizada, mas apresenta algum grau de flexibilidade, visto que, o analítico evita a despesa com pesquisa e desenvolvimento, preferindo imitar as ações bem-sucedidas dos prospectores. O resultado está na capacidade de crescer por meio de penetração no mercado.

Os dois comportamentos estratégicos pouco presentes no estudo são o Reator e o Prospector, com frequência menor nas empresas estudadas. O comportamento Reator está relacionado à incapacidade das empresas em responderem de forma eficaz as mudanças que ocorrem em seus ambientes organizacionais. De modo que, reagem somente quando forçadas, podendo gerar um desempenho ruim, devido à inexistência de estratégia, ou devido à instabilidade da organização por não moldar a organização corretamente para atender a estratégia escolhida ou ainda, a não adaptação da estratégia ao novo ambiente competitivo.

E o comportamento Prospector, menos identificado nas empresas, está relacionado com o investimento alto em pesquisa e desenvolvimento, são as empresas que geralmente criam a mudança e geram a incerteza no qual seus concorrentes devem agir. Estas empresas solucionam problemas empresariais através da diferenciação ou baixo-custo. A tecnologia é diversificada, flexível e pouco padronizada, porém nem sempre são totalmente eficientes, devido ao risco da estratégia ser muito alto. De forma que, o prospector é eficaz e pode responder às exigências do mundo de amanhã, porém pode não maximizar a rentabilidade, devido à sua inerente ineficiência.

Resultados semelhantes foram encontrados nos estudos de Ribeiro et al., (2011), onde prevaleceu o comportamento estratégico Defensor. Demonstrando o perfil de empresa que monitora pouco o ambiente, não investe em desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, mas procuram manter o domínio de seu mercado através da qualidade dos produtos e serviços. Ainda, corroborando com os resultados encontrados, o comportamento estratégico

menos encontrado foi o Prospector, indicando que o segmento não é gerados de novos serviços e pouco investe em novas tecnologias e em tecnologia da informação.

Sabe-se que dispor de recursos necessários para atingir os objetivos e saber onde se quer chegar é uma tarefa muitas vezes difícil de ser realizada, visto que, a própria capacidade de implementação da estratégia é um recurso estratégico (BARNEY, 2001). Porém, segundo Miles e Snow (1978), a perenidade de uma organização passa pela clareza de sua estratégia. Portanto, a inadequação na escolha ou definição de uma estratégia para se ajustar às características do ambiente pode gerar um desempenho abaixo do esperado (HUGHES; MORGAN, 2008).

4.4A influência dos Valores Organizacionais no Comportamento Estratégico

Os valores organizacionais representam a história da empresa, suas estratégias, as formas de implantação dessas estratégias, dentre outros. Com isso, os valores praticados pela empresa, auxiliam os gestores a descobrir maneiras para atingir com o comportamento estratégico, os objetivos organizacionais Barney e Hesterly (2007).

Assim, os valores organizacionais indicam um grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias, sendo relativos a modelos de comportamento desejáveis, os quais orientam a vida da empresa. Contudo, os elementos evidenciados por Oliveira e Tamayo (2004) salientam que os valores organizacionais correspondem aspectos integradores, compartilhados por todos ou pela maioria dos membros da organização.

Dessa forma, analisando a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico, pode-se notar que, valores de significância menores que 0,10 na Tabela 8 apresentam diferença estatística, visto que o erro utilizado foi de 10%. Observa-se que o fator Autonomia; Bem-estar; Conformidade; Domínio; Prestígio e Realização exercem influência sobre o comportamento estratégico. Já os valores organizacionais Preocupação com a Coletividade, com significância 0,171 e Tradição com significância 0,239 não apresentam nenhuma influência no comportamento estratégico.

Primeiramente, pode-se relatar que o valor organizacional Autonomia com o valor do teste Anova (F) de 4,059 e significância 0,11; exerce maior influência sobre um comportamento estratégico Prospector, com média 0,43, seguido da influência sobre um

comportamento estratégico Analítico, com média 0,47. Ainda, constatou-se que o valor organizacional Autonomia exerce menor influência no comportamento estratégico Defensor, com média 1,28.

Tratando-se do valor organizacional Bem-estar, nota-se que o mesmo apresenta F (3,71) e significância de 0,01; exercendo maior influência sobre um comportamento estratégico Analítico, com média 1,56, seguido de um comportamento estratégico Prospector com média 2,15. Exercendo menor influência sobre o comportamento estratégico Reator, com média 2,71.

O valor organizacional Conformidade apresentou F (2,37) e significância de 0,07; influenciando mais fortemente a um comportamento estratégico Analítico, com média 0,28, seguido de um comportamento estratégico Prospector, com média 0,42. No entanto, o valor organizacional Conformidade exerce menor influência sobre o comportamento estratégico Reator, com média 0,92.

Ainda, o valor organizacional Domínio, apresentou F (3,17) e significância de 0,03; observa-se que o mesmo apresentou maior influência sobre o comportamento estratégico Prospector, com uma média de 0,50; seguido de um comportamento estratégico Analítico, com uma média de 1,05. Apresentando menor influência no comportamento estratégico Reator, com média 1,89.

O valor organizacional Prestígio demonstrou um F (2,34) e significância de 0,08, apresentando maior influência sobre o comportamento estratégico Prospector, com média 0,46; seguido de um comportamento estratégico Analítico, com média 0,92. Contudo, o valor organizacional Prestígio exerce menor influência no comportamento estratégico Reator, com média 1,62.

Por fim, o valor organizacional Realização, com F (4,22) e significância 0,00; apresentou maior influência sobre o comportamento estratégico Prospector, com média 0,25 e em seguida o comportamento estratégico Analítico, com média 0,30. Ainda, apresentou menor influência no comportamento estratégico Reator com média 0,96.

Tabela 8 – Influência dos Valores Organizacionais no Comportamento Estratégico

A influência dos Valores Organizacionais no Comportamento Estratégico					
Valores Organizacionais	Comportamento Estratégico	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Autonomia	Defensor	1,2857	1,11744	4,059	0,011
	Prospector	0,4375	0,53406		
	Analítico	0,4792	0,51595		
	Reator	1,2692	0,94658		
	Total	0,9795	0,9725		
Bem-estar	Defensor	2,6696	1,34208	3,719	0,016
	Prospector	2,1563	0,95373		
	Analítico	1,5625	0,81904		
	Reator	2,7115	1,14494		
	Total	2,3423	1,22201		
Conformidade	Defensor	0,6714	0,76053	2,370	0,079
	Prospector	0,4250	0,31053		
	Analítico	0,2875	0,27295		
	Reator	0,9286	0,99106		
	Total	0,6030	0,71939		
Domínio	Defensor	1,6964	1,21212	3,176	0,030
	Prospector	0,5000	0,53452		
	Analítico	1,0588	1,1303		
	Reator	1,8929	1,57112		
	Total	1,4328	1,28185		
Preocupação com a coletividade	Defensor	0,2738	0,41627	1,724	0,171
	Prospector	0,0833	0,2357		
	Analítico	0,1176	0,28726		
	Reator	0,4615	0,76423		
	Total	0,2475	0,47253		
Prestígio	Defensor	1,0536	1,05488	2,340	0,082
	Prospector	0,4688	0,69997		
	Analítico	0,9219	1,15007		
	Reator	1,6250	1,01787		
	Total	1,0720	1,06948		

Continuação...

A influência dos Valores Organizacionais no Comportamento Estratégico					
Valores Organizacionais	Comportamento Estratégico	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Prestígio	Defensor	1,0536	1,05488	2,340	0,082
	Prospector	0,4688	0,69997		
	Analítico	0,9219	1,15007		
	Reator	1,6250	1,01787		
	Total	1,0720	1,06948		
Realização	Defensor	0,8482	0,72756	4,226	0,009
	Prospector	0,2500	0,26726		
	Analítico	0,3088	0,33691		
	Reator	0,9643	0,95503		
	Total	0,6642	0,71979		
Tradição	Defensor	1,1548	1,30678	1,442	0,239
	Prospector	0,9583	0,57563		
	Analítico	1,1961	1,09328		
	Reator	1,8333	1,07616		
	Total	1,2836	1,15653		

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se que o valor organizacional Conformidade, um dos valores mais encontrados nas empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias exerce maior influência para um comportamento estratégico Analítico. O que, de fato corrobora com os comportamentos estratégicos prevalecentes nas empresas em estudo.

Já o valor organizacional Preocupação com a Coletividade não exerce influência significativa sobre nenhum comportamento estratégico, visto que, esse valor está associado à justiça e igualdade na organização, o que deveria estar presente em todas as organizações, não apontando para um único comportamento estratégico.

Sendo assim, nesta pesquisa tanto o comportamento estratégico Prospector quanto o comportamento estratégico Analítico prevaleceram como principais influenciados pelos valores organizacionais. De modo que, os valores organizacionais Autonomia, Domínio, Prestígio e Realização exercem influência sobre um comportamento estratégico Prospector.

No entanto, os valores Bem-estar e Conformidade exercem influência sobre um comportamento estratégico Analítico.

Os valores organizacionais são mostrados para influenciar a interpretação de questões de comportamento estratégico (PANT e LACHMAN, 1998) e estratégia (BANSAL, 2003). Em suma, os valores têm um longo alcance e uma grande extensão de influência sobre as características e os processos críticos das organizações (BOURNE e JENKINS, 2013). Dessa forma, os valores organizacionais definem normas ou limites de comportamento aceitáveis ou esperados para cada um dos membros da organização. Estes podem ou não promover um comportamento que a organização acha desejável.

Segundo Barney e Hesterly (2007), raramente sabe-se quando uma empresa está aplicando a estratégia certa, e se esta irá realmente gerar uma vantagem competitiva. É preciso analisar com cautela as suposições para obter realmente tais vantagens e reduzir possíveis erros. A estratégia correta é aquela que permite a adaptação da estrutura da empresa, de forma coerente com seus elementos internos, uma dando suporte à outra, tornando bem sucedido os objetivos esperados.

De acordo com Miles e Snow (1978), os tipos de comportamento estratégico Defensor, Prospector e Analítico são tidos como sólidos, porque caso o administrador escolha um deles, a organização pode vir a ser uma competidora efetiva em seu segmento de negócio, durante um considerável período de tempo. No entanto, caso o administrador escolha pelo comportamento estratégico Reator, a organização pode tornar-se lenta para responder às oportunidades e apresentar um desempenho ineficiente no seu ramo de mercado.

Frente a uma realidade em constante mudança, posturas que foram ou que estão sendo bem sucedidas, podem se tornar em seguida, inadequadas. No contexto do setor hoteleiro no Rio Grande do Sul, sabe-se que, de acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2013), o mercado é pulverizado, há pouca concorrência e existe sazonalidade na demanda. Dessa forma, visto que, o ambiente poderá sofrer mudanças, empresas poderão surgir tomando conta do mercado e existirá, conseqüentemente, o aumento da concorrência, faz-se necessário pensar em um deslocamento do comportamento estratégico atual, Defensor, para um comportamento estratégico Analítico.

Tendo em vista que, o gestor Analítico percebe o ambiente tanto de forma micro organizacional, como de forma macro organizacional. O ambiente empresarial do Analítico se divide em partes como o defensor, em partes como o prospector. Este busca ideias novas, não necessariamente para criar novos serviços, mas para copiar aqueles que já tenham atingido uma boa aceitação no mercado cuja execução não implique em riscos (GOMES, 2000).

Os conceitos de manutenção e crescimento para o Analítico parecem ser bem compatíveis, na medida em que ele mantém sua empresa funcionando com base em procedimentos que visam à manutenção dos mercados já conquistados, mas, ao mesmo tempo, não deixa de empreender tentativas de crescimento. Com isso, a adoção do comportamento estratégico Analítico pode ajudar as empresas, do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias, na busca de vantagem competitiva, tendo em vista, o ambiente em que estão inseridas (GOMES, 2000).

Sendo assim, os valores organizacionais Bem-estar e Conformidade foram os que apresentaram influência sobre um comportamento estratégico Analítico. Dessa forma, observa-se que, o valor organizacional Conformidade já está entre os principais valores praticados pelas empresas do setor hoteleiro, no entanto o valor organizacional Bem-estar está em os níveis mais baixos da hierarquia. Assim, as empresas do setor hoteleiro introduzindo o valor organizacional Bem-estar nas suas organizações, poderão facilitar a passagem do comportamento estratégico Defensor para o comportamento estratégico Analítico.

No entanto, o Analítico já é o segundo comportamento estratégico mais encontrado nas empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias. Dessa forma, faz-se necessária a introdução do valor Bem-estar, referente à promoção da satisfação, do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho.

Assim, um investimento no aprimoramento de capacidades que aumentam as chances de manutenção do domínio de mercado torna-se uma tarefa fundamental para buscar ou manter sucesso da organização (RIBEIRO, et al.,2011). Portanto, a partir do exposto, dois obstáculos devem ser superados, a redução do número de empresas Reatoras e a geração de vantagem competitiva através da adequação do valor Bem-estar aos valores da organização, para facilitar a implementação de um comportamento estratégico Analítico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os valores organizacionais referem-se às crenças básicas de uma organização e exibem a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, uma vez que fornecem uma direção comum aos empregados e orientam o comportamento cotidiano (DEAL e KENNEDY, 1982). Para Barrett (2006), em uma organização os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Por consequência, os valores organizacionais direcionam a vida da organização, de forma que esta possa atender tanto aos objetivos organizacionais como às necessidades dos indivíduos (ROSSI, et al. 2009).

No contexto das empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias, caracterizado pela importância desse segmento na economia, o estudo dessas temáticas assume ainda maior relevância. Nesse sentido, estabeleceu-se como objetivo geral desta pesquisa *“analisar a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico nas empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias/RS, na percepção dos gestores”*. Para tanto, foram aplicados questionários, tendo como base o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) e o Instrumento de Avaliação do Comportamento Estratégico de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), com base em Miles e Snow (1978), para identificar os valores organizacionais e os comportamentos estratégicos adotados pelas empresas segundo a percepção dos seus gestores.

Com vistas a responder o objetivo geral, foram definidos em termos específicos, 3 (três) objetivos. O primeiro objetivo específico da pesquisa, baseou-se em *“identificar os valores organizacionais praticados pelas empresas estudadas segundo a percepção de seus gestores”*. Verificou-se, segundo a percepção dos gestores, que nas empresas estudadas, os valores organizacionais prioritários foram Preocupação com a Coletividade e Conformidade. Evidenciando que os valores mais importantes dessas organizações foram os relacionados à justiça e igualdade na organização juntamente com a valorização das regras no ambiente de trabalho e o relacionamento com outras organizações (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Por outro lado, os valores organizacionais Domínio e Bem-estar, ocuparam lugares inferiores na hierarquia, evidenciando menor prioridade por parte das organizações com aspectos ligados ao domínio do mercado no qual está inserido e menor preocupação da organização com a qualidade de vida dos colaboradores (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Permite-se identificar que o domínio de mercado não estão entre as principais prioridades de valores nas empresas e que o bem-estar do empregado e seus costumes podem estar sendo negligenciados pelos valores da organização à medida que não há sua valorização (TAMAYO, 2007).

Partindo para a análise do segundo objetivo específico- *“levantar qual o tipo de comportamento estratégico adotado pelas empresas estudadas na percepção de seus gestores”*- foi possível identificar a predominância do comportamento Defensor e Analítico. Entende-se que empresas que adotam o comportamento estratégico Defensor procuram defender e garantir a posição e o espaço que ocupam no mercado, promulgando um ambiente de maior estabilidade mesmo em setores com condições de ampla mudança. São empresas que geralmente tendem a não introduzir inovações tecnológicas, mas são altamente especializadas no que fazem. No entanto, apresenta-se o risco de incapacidade de se adaptar a mudanças mais drásticas que podem ocorrer no ambiente competitivo (MILES e SNOW, 1978). Assim, nota-se que o Defensor cria e mantém um ambiente para o qual é necessária uma forma estável de organização, porém o Defensor tem dificuldade para explorar novas áreas de oportunidade.

No entanto, no comportamento estratégico Analítico, observa-se que as organizações operam buscando novos serviços e mercados, mas garantindo seu mercado atual e mantendo seus clientes. Obtendo-se uma tecnologia padronizada, devido ao fato de não investir com pesquisa e desenvolvimento. Porém apresenta algum grau de flexibilidade, preferindo imitar as ações bem-sucedidas dos prospectores. Resultando na capacidade de crescer por meio de penetração no mercado.

O estudo também mostrou os dois comportamentos estratégicos menos presentes nas empresas estudadas: Reator e o Prospector. O comportamento Reator está relacionado à incapacidade das empresas em responderem de forma eficaz às mudanças que ocorrem em seus ambientes organizacionais. De modo que, reagem somente quando forçadas, podendo gerar um desempenho ruim, devido à inexistência de estratégia, ou devido à instabilidade da organização por não moldar a organização corretamente para atender a estratégia escolhida ou ainda, a não adaptação da estratégia ao novo ambiente competitivo.

No entanto, o comportamento Prospector está relacionado com o investimento alto em pesquisa e desenvolvimento. Geralmente criando mudança e gerando incerteza no ambiente em que operam, no qual seus concorrentes devem agir. Buscando e explorando desafios em atividades incertas (GOMES, 2000). De forma que, o prospector é eficaz e pode responder às

exigências do mundo de amanhã, porém pode não maximizar a rentabilidade, devido à sua inerente ineficiência.

Em seguida, analisou-se o terceiro objetivo específico, “*verificar quais valores organizacionais influenciam no comportamento estratégico das empresas estudadas*”. onde foi identificado que o fator Autonomia; Bem-estar; Conformidade; Domínio; Prestígio e Realização exercem influência sobre o comportamento estratégico. Já os valores organizacionais Preocupação com a Coletividade e Tradição não apresentam nenhuma influência no comportamento estratégico.

Ainda, nesta pesquisa tanto o comportamento estratégico Prospector quanto o comportamento estratégico Analítico prevaleceram como principais influenciados pelos valores organizacionais. De modo que, os valores organizacionais Autonomia, Domínio, Prestígio e Realização exercem influência sobre um comportamento estratégico Prospector. No entanto, os valores Bem-estar e Conformidade exercem influência sobre um comportamento estratégico Analítico.

Assim, com base nos resultados alcançados, verificou-se que todos os objetivos do estudo foram alcançados. Sendo constatados, através da percepção dos gestores, os valores centrais das empresas investigadas, o tipo de comportamento estratégico adotado pelas organizações, bem como a influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico.

Dessa forma, visto que, o ambiente poderá sofrer mudanças, empresas poderão surgir tomando conta do mercado e existirá, conseqüentemente, o aumento da concorrência, faz-se necessário pensar em um deslocamento do comportamento estratégico atual, Defensor, para um comportamento estratégico Analítico. Com isso, a adoção do comportamento estratégico Analítico pode ajudar as empresas, do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias, na busca de vantagem competitiva, tendo em vista, o ambiente em que estão inseridas (GOMES, 2000).

Os valores organizacionais Bem-estar e Conformidade foram os que apresentaram influência sobre um comportamento estratégico Analítico. Desse modo, observa-se que, o valor organizacional Conformidade já está entre os principais valores praticados pelas empresas do setor hoteleiro, no entanto o valor organizacional Bem-estar está nos níveis mais baixos da hierarquia. Assim, as empresas do setor hoteleiro introduzindo o valor organizacional Bem-estar nas suas organizações, poderão facilitar a passagem do comportamento estratégico Defensor para o comportamento estratégico Analítico.

Portanto, o presente estudo identificou como as prioridades da organização estão sendo percebidas pelos indivíduos, fornecendo valiosas informações que podem contribuir para o planejamento de ações voltadas para o desenvolvimento do setor hoteleiro e conseqüentemente da economia. Neste sentido, diante de um cenário caracterizado pela competitividade e transformações contínuas, esse diagnóstico oferece um pertinente ponto de partida aos dirigentes e gestores dessas organizações em busca de novas formas de gestão.

A partir do exposto, dois obstáculos devem ser superados, a redução do número de empresas Reatoras e a geração de vantagem competitiva através da adequação do valor Bem-estar aos valores da organização. Assim, buscando de vantagem competitiva, através da implementação de um comportamento estratégico Analítico.

Destacam-se, ainda, alguns fatores limitantes a este estudo, como o fato de existir outras variáveis, não analisadas neste estudo, que também influenciam no comportamento estratégico adotado pelas empresas, reforçando a necessidade de novas pesquisas sobre o tema. Outro aspecto limitador a ser apontado consiste na dificuldade em realizar comparações com outros estudos abordando à temática, visto que, pesquisas contendo valores organizacionais e comportamento estratégico juntos, não foram encontradas.

Ainda, sugere-se maior aprofundamento do estudo, através de realização de pesquisas futuras que analisem os valores organizacionais e o comportamento estratégico junto com outras variáveis, como o desempenho. Sugere-se ainda, que a investigação desta mesma temática seja aplicada em outros contextos com organizações diferentes, a fim de confrontar os resultados aqui encontrados.

6.REFERÊNCIAS

AL-QARITI, M. Q.; AL-MUTAIRI, Y. M. Organizational values in public and business organizations in kuwait. **International Review of Business Research Papers**, vol. 6, n..3. Pp. 45 -69, 2010.

AMARATUNGA, D.; BALDRY D.; SARSHAR M.; NEWTON R. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of 'mixed' research approach. **Work Study**, v. 51, n. 1, p. 17-31, 2002.

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo : Ática, 1997.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, T. **Valores organizacionais, suporte social e organizacional no trabalho: um estudo no setor bancário**. Dissertação (Mestrado em Administração) — Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

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

AVRICHIR, Ilan; DEWES, Fernando. Construção e Validação de um Instrumento de Avaliação de Desempenho Docente. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30., 2006, Brasília. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BAKER, M. J. Selecting a Research Methodology. **The Marketing Review**. Westhurn Publishers Ltda, 1, 373-397, 2001.

BANSAL, P. From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. **Organization Science**, 14, 510–527, 2003.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARRETT, R. **Building a values-driven organization: a whole system approach to cultural transformation**. Oxford: Elsevier, 2006.

BELL, W. F. **The impact of policies on organizational values and culture**. Disponível em: <<http://isme.tamu.edu/JSCOPE99/Bell99.html>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

BOURNE; JENKINS. **Organizational values: a dynamic perspective**, Bourne e Jenkins. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/34/4/495>>. Acesso em: 05 nov. 2013.

BRUNALDI, K.R., JUNGLES, A.E., GIMENEZ, F.A.P. Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras. *In: Anais... XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, São Paulo, 2007.

CANCELLIER, E. L. P, de L., BLAGESKI Jr., BLAGESKI, E. J. Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte. *In: Anais... XXXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – EnANPAD*, São Paulo, 2009.

CASTOR, B. V. J. **Tamanho não é documento**: estratégias para a pequena e média empresa brasileira. Curitiba: EBEL, 2006.

CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1960.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-83, 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORTINA, J. M. (1993). What is coecient alpha: an examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, 78, 98±104

CRONBACH, L. J., Gleser, G. C., Nanda, H., & Rajaratnam, N. (1972). **The dependability of behavioral measurements: Theory of generalizability for scores and profiles**. New York: Wiley.

DADOS e Fatos: **Estudos, pesquisas e dados sobre o setor de Turismo**. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20130206.html>. Acesso em dezembro de 2014.

DAVIG, W. Business strategies in smaller manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. **Corporate cultures the rites and rituals of corporate life**. London: Penguin Books, 1982.

DELFINO, I. A. de L.; LAND. A. G.; SILVA, W. R. da. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DESARBO, W. S. et al. Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology. **Management Science**, v. 52, n. 6, p. 909- 924, 2006.

DEWBERRY, C. (2004) **Statistical Methods for Organizational Research: Theory and Practice**. London: Routledge.

ECONOMIA brasileira, A. Disponível em
:<file:///C:/Users/User/Downloads/rel2013cap1p.pdf> Acesso em 15 de dezembro de 2014.

FAGUNDES, F., GIMENEZ, F. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. *In: Anais... XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, São Paulo, 2007.

FAGUNDES, F., GIMENEZ, F. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 133-46, maio/ago. 2009.

FEITOSA, S., CÂNDIDO, G.A. Estratégias competitivas e tipologia de rede interorganizacional adotadas pelas empresas hoteleiras da cidade de João Pessoa-PB. **Anais... XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Paraná, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. 1 ed. Maringá: edição do autor. V. 1. 176 p. 2000.

GIMENEZ, F. A. P; PELISSON, C.; HAYASHI JR, P.: KRUGER, E. G Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *In: Anais... XXII Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração*, Paraná, 1998.

GIMENEZ, F. A. P; PELISSON, C.; HAYASHI JR, P.: KRUGER, E. G. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, y. 3, n. 2, p. 53-74. 1999.

GOMES, G. C. Percepção e estilos estratégicos. *In: Anais do I EGEPE*. Maringá, 2000.

GRANT, R. M. Prospering in dynamic-competitive environments: organizational capability as knowledge integrations. **Strategic Management Journal**, v.13, n. 4, p. 335-387, 1996.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. Pensamento estratégico contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? *In: Anais... XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – EnANPAD*, Campinas, 2001.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Administração) — Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

HAIR JUNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Hair, J.F., Money, A., Page, M., Samouel, P. (2007), **Research Methods for Business**, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, England.

HALL, M. L. E.; LENGNICK, C. A. L.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. **Strategic human resource management: the evolution of the field.** *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85, 2009.

HAMPTON, D. **Administração contemporânea.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process.** 2. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.

HAYATI, D; KARAMI, E.; SLEE, B. Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty. **Social Indicators Research**, v.75, p.361-94, Springer, 2006.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: Software of the mind.** New York: McGraw-Hill, 2001.

HUGHES, P.; MORGAN, R. E. Fitting strategic resources with product-market strategy: performance implications. **Journal of Business Research**, v. 61, p. 323-331, 2008.

KLUYVER, C. A., PEARCE, J. A. **Strategy: a view from the top.** Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006.

LATIF, S. A. A Análise Fatorial Auxiliando a Resolução de um Problema Real de Pesquisa de Marketing. **Caderno de Pesquisas em Administração**, Nº 0,2 Sem., 1994.

LEONARDOS, R. B. **Sociedade de capital de risco: capitalização da pequena e média empresa.** São Paulo: Codimec, 1984.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books. 1997.

MAIERHOFER, N. I., RAFFERTY, A. E., KABANOFF, B. When and why are values important in organizations. In GILLILAND, S. W.; STEINER, D. D.; SKARLICKI, D. P. (Eds.), **Emerging perspectives on values in organizations** (pp. 3–32). Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2003.

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

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**. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.

MELLO, S. F. **Valores e aprendizagem organizacionais: um estudo em uma organização não governamental**. Dissertação (Mestrado em Administração) — Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw Hill, 1978.

MILES, Raymond E. SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: Stanford Business Classics, 2003.

MINISTÉRIO DO TURISMO: **Economia do turismo cresce no Brasil**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140417-1.html>. Acesso em dezembro de 2014.

MINTZBERG, H. **Generic strategies: towards a comprehensive framework**. *Advances in Strategic Management*, v.5, p.1-67, 1988.

MINTZBERG, H. I. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.; GHOSHAL S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. São Paulo: Artmed, 2006.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n.2, p.129-40, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The performance implications of fit among business strategic, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, vol.69, n. 3, p. 49-65, 2005.

PANORAMA de Turismo no mundo. Disponível em <file:///C:/Users/User/Downloads/Estatistica_e_indicadores_Turismo_no_mundo_2013.pdf>. Acesso em dezembro de 2014.

PANT, P. N.; LACHMAN, R. Value incongruity and strategic choice. **Journal of Management Studies**, 35, 195–212, 1998.

PÉROLA, A.C., GIMENEZ, F.A.P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos Shoppings Centers de Maringá-PR. *In: Anais... XXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – EnANPAD*, Florianópolis, Santa Catarina, 2000.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.** Lisboa: Silabo, 2003.

PFEFFER, J.; SALANCIK, K. G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Harper and Row Publishers, 1978.

PORTER. M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 16. ed. São Paulo: Campus. 1986.

PORTER. M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 4.ed. São Paulo: Campus. 1992.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. Comportamento organizacional. **Gestão do Capital Humano**, Curitiba, v. 5, p. 1-15, 2002. (Coleção Gestão Empresarial). Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2013.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO C. VERDINELLI M. **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção.** Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

ROKEACH, M. **The nature of human values.** New York : The Free Press, 1973.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações.** Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

ROSSI; G. B.; OLIVEIRA, T. E.; SILVA, D.; GARCIA, M. N. . **Valores organizacionais: Fatores críticos a contribuir para a internacionalização de Empresas que buscam a estratégia liderança em custos.** 2009. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/531.pdf>> Acesso em: 15 set. 2013.

SCHEIN, E. Organizational culture. **American Psychologist**, Vol. 45 No. 2, pp. 109-19, 1990.

SCHERER, F.L., MUSSI, C.W. **Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina**. ENANPAD, 2000.

SCHMIDT, W.H. B.Z. P. Values and expectations of federal service executives'. **Public Administration Review**. 46, 4, 447—54. 1986.

SCHWARTZ. S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**. y. 50, n. 1. p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ. S. H. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20countries. In: ZANNA, M. (Ed.).**Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992.

SCHWARTZ. S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. *In*: TAMAYO, A.; PORTO. J. B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ. S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**. V. 52, n. 3. p. 550-562. 1987.

SCHWARTZ. S. H.; BILSKY, W. Toward of the universal content and structure of values: extensions and cross- cultural replications. **Journal of Personality and Social Psychology**. y. 58, n. 5. p. 878-891. 1990.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **MPE em números**. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 Set. 2013 e 15 Jan. 2014.

SILVA, C. L. M.; FONSECA, V. S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. *In*: **Anais...** XVII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – EnANPAD, Salvador, 1993.

SILVA, L. S. **Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional**. 2007. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)- Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

SILVA, T., Alberton, A., Hoffman, V. E., & Luz, L. Estratégia e finanças em turismo: análise das publicações em periódicos brasileiros de turismo. **Revista Observatório da Inovação do Turismo**, 6(1), 1-22, 2011.

TAMAYO, A. Contribuição ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v.23, n.spe., 2007a.

TAMAYO, A. PORTO. J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. *In*: PAZ, M. G. T. da; TAMAYO, A. (Orgs.). **Escola, saúde e trabalho**. Brasília: UnB, 1999.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. *In*: TAMAYO, A.; BORGES A., J.E.; CODO W. (orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo, Cooperativa de Autores Associados, 1996. p.175-193.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo v.33, n.3, p.56-63, julho/setembro 1998.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. *In*: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. (Org.) **Psicología de los valores humanos**: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001. Cap. 8, p.325-52.

TAMAYO, A.; GONDIM. M. G. C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração**. v. 31, n. 2, p. 62-72. 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. **Inventário de valores organizacionais**. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, n.2, p.289-315, jul./dez. 2000.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S.H. **Estrutura motivacional dos valores humanos**. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.9, p.329-348,1993.

TEIXEIRA, M. (Org.). **Valores humanos e gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2008.

VIEIRA, V.; MACHADO R.; BREY N.; ROSSETTO C. Evidências das pesquisas que abordam a tipologia de miles e snow no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 70-90, mai./ago. 2012.

ZANDONA, L. **A influência do Green Marketing na estratégia competitiva de empresas brasileiras**. Santa Maria, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) — Curso de Pós-Graduação em Administração.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário de Pesquisa

Prezado (a),

O presente instrumento de pesquisa tem como objetivo investigar a relação entre valores organizacionais e comportamento estratégico no setor hoteleiro na região turística da Serra Gaúcha.

A pesquisa visa cumprir com os requisitos para elaboração da dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA/UFSM.

Solicitamos sua colaboração para responder as questões aqui expostas. Cabe ressaltar a importância da sua colaboração, bem como informar que os resultados encontrados, serão apresentados na conclusão desta pesquisa e disponibilizados posteriormente.

**Não é necessária sua identificação!
Lembre-se, não existe resposta certa ou errada, o que importa é sua opinião sincera!
Muito obrigada pela colaboração!**

**Mestranda Daniele Estivaleta Cunha.
Prof. Orientador Dr. Gilnei Luiz de Moura**

OBS: Considere a palavra "empresa" como hotéis/pousadas.

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Gênero: () Feminino () Masculino

2. Idade: () De 18 a 26 anos () De 27 a 35 () De 36-a 44 anos () De 45 a 53 anos
() De 54 a 62 anos () mais de 62 anos

3. Escolaridade

- () Ensino Fundamental Incompleto (1º grau)
- () Ensino Fundamental Completo (1º grau)
- () Ensino Médio Incompleto (2º grau)
- () Ensino Médio Completo (2º grau)
- () Ensino Superior Incompleto
- () Ensino Superior Completo
- () Pós-graduação

4. Cidade Sede da empresa: _____

5. Tempo de existência da empresa (em anos): _____

A seguir, você encontrará uma série de frases, avalie o quanto estas características são parecidas com a empresa em que você trabalha.

SUA COLABORAÇÃO É EXTREMAMENTE IMPORTANTE PARA O SUCESSO DESSA PESQUISA.

Para isso, leia com calma as características descritas em casa um dos itens e, para dar sua opinião sobre cada uma delas, assinale **APENAS UMA OPÇÃO**, guiando-se pela seguinte numeração:

0 É muito parecida com minha empresa	1 É parecida com minha empresa	2 É mais ou menos parecida com minha empresa	3 É pouco parecida com minha empresa	4 Não se parece com minha empresa	5 Não se parece em nada com minha empresa
---	---	---	---	--	--

OBSERVAÇÃO: A escala vai de 0 a 5 correspondendo ao nível que tal afirmação é aplicável à empresa. Por exemplo: caso você ache que alguma afirmação seja muito parecida com a sua empresa, você deverá marcar 0; caso tenha alguma afirmação que você ache que se não se parece em nada com a sua empresa, deverá marcar 5 e assim sucessivamente.

Desde já agradeço!

Quanto esta empresa aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

	0 É muito parecida com minha empresa	1 É parecida com minha empresa	2 É mais ou menos parecida com minha empresa	3 É pouco parecida com minha empresa	4 Não se parece com minha empresa	5 Não se parece em nada com minha empresa
1. Esta empresa estimula o empregado a enfrentar desafios.						
2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta empresa.						
3. Para esta empresa, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.						
4. Esta empresa valoriza a competência.						
5. É muito importante para esta empresa ajudar seus empregados.						
6. A tradição é uma marca desta empresa.						
7. Esta empresa influencia outras empresas.						
8. Esta empresa acha que é importante ser competente.						
9. Esta empresa oferece oportunidades de diversão aos empregados.						
10. É importante para esta empresa ter lucro nos negócios.						
11. Para esta empresa é importante que os empregados se comportem de forma educada.						
12. Esta empresa preserva os costumes antigos e a tradição						
13. Esta empresa incentiva o sucesso profissional dos empregados.						
14. Nesta empresa os empregados são premiados.						

Quanto esta empresa aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

	0 É muito parecida com minha empresa	1 É parecida com minha empresa	2 É mais ou menos parecida com minha empresa	3 É pouco parecida com minha empresa	4 Não se parece com minha empresa	5 Não se parece em nada com minha empresa
15. Esta empresa acredita no valor da honestidade.						
16. Para esta empresa é importante que todas as pessoas sejam tratadas de forma justa.						
17. Esta empresa acha importante ter modelos de comportamento definidos.						
18. Esta empresa busca o domínio de mercado.						
19. Esta empresa evita mudanças.						
20. Nesta empresa é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem.						
21. Esta empresa acha importante ser fiel a seus empregados e clientes.						
22. Para esta empresa é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados.						
23. Esta empresa valoriza os empregados curiosos, que procurem se informar a respeito do trabalho.						
24. Esta empresa gosta de empregados que mostram suas habilidades.						
25. Esta empresa tem prestígio na sociedade.						
26. Esta empresa procura se aperfeiçoar constantemente.						
27. Esta empresa acredita que as regras são importantes.						
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta empresa.						
29. Esta empresa valoriza empregados que buscam realização no trabalho						

Quanto esta empresa aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

	0 É muito parecida com minha empresa	1 É parecida com minha empresa	2 É mais ou menos parecida com minha empresa	3 É pouco parecida com minha empresa	4 Não se parece com minha empresa	5 Não se parece em nada com minha empresa
30. Para esta empresa, é importante ser criativa.						
31. Esta empresa procura manter práticas consagradas.						
32. Esta empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados.						
33. Esta empresa tem prestígio.						
34. Esta empresa acredita que a cortesia é importante.						
35. Esta empresa tem influência na sociedade.						
36. Para esta empresa, planejar metas é essencial.						
37. Esta empresa acha importante ser competitiva.						
38. Esta empresa acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.						
39. O prazer para esta empresa é obter lucros.						
40. Esta empresa deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada, valoriza o empregado que tem experiências diferentes.						
41. Nesta empresa, as regras de convivência são consideradas importantes.						
42. Esta empresa considera a segurança nos negócios importante.						
43. Esta empresa acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer, cumprir suas obrigações.						

Quanto esta empresa aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

	0 É muito parecida com minha empresa	1 É parecida com minha empresa	2 É mais ou menos parecida com minha empresa	3 É pouco parecida com minha empresa	4 Não se parece com minha empresa	5 Não se parece em nada com minha empresa
44. Esta empresa considera a lealdade importante.						
45. Esta empresa estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades.						
46. Esta empresa incentiva o empregado a ser criativo.						
47. O comportamento dos empregados, nesta empresa, deve mostrar respeito aos costumes.						
48. Esta empresa propõe atividades que dão prazer ao empregado.						

Nas próximas questões, assinale a alternativa que melhor expressa a realidade da sua empresa. Assinale apenas UMA alternativa por questão.

1. Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são mais bem caracterizados como:

- a. São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
- b. Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.
- c. São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
- d. Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.

2. Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

- a. Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
- b. Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
- c. Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.
- d. Tem reputação de ser inovadora e criativa.

3. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como sendo:

- a. Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.
- b. Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
- c. Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
- d. Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.

4. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente à:

- a. Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
- b. Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- c. Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos.
- d. Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos, enquanto adotamos novos serviços/produtos somente após uma análise cuidadosa do seu potencial.

5. Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:

- a. Manter os custos sob controle.
- b. Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.
- c. Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/ produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- d. Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

6. As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizados como:

- a. Analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.
- b. Especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
- c. Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
- d. Flexível: suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

7. Uma das coisas que protege nossa empresa de outros concorrentes é que nós:

- a. Somos capazes de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
- b. Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- c. Somos capazes de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.
- d. Somos capazes de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente.

8. O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se em:

- a. Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.
- b. Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida.
- c. Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.
- d. Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

9. A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:

- a. Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- b. Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.
- c. Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado
- d. Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.

10. A estrutura de nossa empresa é:

- a. Funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).
- b. Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.
- c. Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados nas áreas que são mais novas.
- d. Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

11. Os procedimentos que a Organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como:

- a. Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
- b. Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.
- c. Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
- d. Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.